

Orçamento de vendas: adequação de informações e fontes ao uso por pequenas empresas*

Sales budget: suitability of information and sources for use by small businesses

Luiz Henrique Figueira Marquezan

Universidade Federal de Santa Maria

luizmarquezan@gmail.com

Fernanda Cargnin Manfio

Universidade Federal de Santa Maria

fercmanfio@hotmail.com

Vinicius Costa da Silva Zonatto

Universidade Federal de Santa Maria

viniciuszonatto@gmail.com

Maria Laura Pereira Velho

Universidade Federal de Santa Maria

marialauravelho@gmail.com

Resumo

Motivado pelas evidências de reduzido uso do orçamento em pequenas empresas, pela carência de entendimento sobre a ferramenta e de assessoramento aos gestores, o presente trabalho propõe desenvolver uma adequação das descrições das informações e fontes de consulta para o orçamento de vendas, identificadas na literatura, que aproxime do entendimento dos gestores de pequenas empresas. Para isso, foi realizado um estudo bibliográfico e de campo, exploratório, com abordagem qualitativa, pela análise de 6 livros didáticos que explicam a construção orçamentária; revisão e proposição de alterações por 7 especialistas através de entrevista; e crítica por 6 gestores de pequenas empresas com ramos de atividade diferentes. Por fim, chegou-se a um modelo com 16 informações necessárias à elaboração do orçamento de vendas, com descrições e fontes adaptadas ao ambiente de pequenas empresas. Procurou-se manter descrições genéricas, mesmo que o viés dos gestores tenha sido direcionado à percepção de sua empresa. Considerando as limitações de escopo e participantes, a pesquisa contribui com acadêmicos em processos de ensino-aprendizagem do orçamento, ações de extensão e pesquisas qualitativas sobre a implementação da proposta. Aos gestores e profissionais de assessoria, como guia para o processo orçamentário.

Palavras-chave: Orçamento. Pequenas Empresas. Contabilidade Gerencial. Modelo de Orçamento.

Abstract

Motivated by evidence of reduced budget use in small companies, by the lack of understanding of the tool and of advice to managers, the present work proposes to develop an adequacy of the descriptions of information and sources of consultation for the sales budget, identified in the literature, that approximates the understanding of small business managers.

* Recebido em 15 de março de 2021, aprovado em 31 de agosto de 2021, publicado em 30 de novembro de 2022.

For this, an exploratory bibliographic and field study was carried out, with a qualitative approach, through the analysis of 6 textbooks that explain budget construction; review and proposal of changes by 7 experts through an interview; and criticism by 6 managers of small companies with different fields of activity. Finally, a model was arrived at with 16 pieces of information necessary for the preparation of the sales budget, with descriptions and sources adapted to the environment of small businesses. We tried to keep generic descriptions, even if the managers' bias was directed to the perception of their company. Considering the limitations of scope and participants, the research contributes with academics in teaching-learning processes of the budget, extension actions and qualitative research on the implementation of the proposal. To managers and advisory professionals, as a guide for the budget process.

Keywords: Budget. Small business. Management accounting. Budget Template.

1 INTRODUÇÃO

O desafio de toda empresa é prosperar e, por vezes, permanecer no mercado. Para isso, informações úteis, rápidas e confiáveis sobre a organização e do ambiente que a envolve são utensílios de apoio para o desenvolvimento da gestão e na busca pela disponibilização dos melhores produtos ou serviços, apoiando as estratégias de atuação no mercado. Dentre os diferentes tipos de empresas, as pequenas possuem papel fundamental no crescimento da econômica brasileira, pois incentivam o desenvolvimento do país e geram emprego à população. Mas, muitas vezes existem dificuldades no crescimento de sua atividade, chegando em alguns casos a fecharem as portas.

Conforme SEBRAE (2014) as principais causas da mortalidade dessas empresas são a falta de planejamento, a má gestão empresarial e o não comportamento empreendedor. Sendo que parte dos empreendedores não levantam informações sobre o mercado ao abrir uma empresa e não realizam um planejamento de fatores básicos para dar início e continuidade nas atividades da empresa. Com isso, os processos de planejamento, combinados com o aprimoramento da gestão, são fatores significativos para o sucesso de um empreendimento.

Para orientar os gestores no processo, a contabilidade gerencial usa diferentes ferramentas, como o orçamento empresarial, caracterizado como uma ferramenta que tem o intuito de planejamento e controle de atividades, projetando metas, gerando informações para a tomada de decisão (SENA, 2021) e alternativas de ações para solucionar possíveis problemas. Entretanto, empresas de pequeno porte normalmente não possuem um sistema orçamentário organizado (SILVA et al., 2021), mas no momento em que seus gestores dão uma oportunidade de desenvolvê-lo e analisar os resultados obtidos, acabam por aceitá-lo e a querê-lo dentro do seu negócio (FERNANDES, 2016). Ainda, é característica da pequena empresa a importância do empresário, normalmente o principal (ou único) gestor, o qual tende a utilizar como principal fonte de informação estratégica suas experiências de vida (PASCUCI; ALVES, 2018; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016; SILVA et al., 2021) e, a quem acaba recaindo o papel ativo na implementação orçamentária (VISCIONE, 1984).

No orçamento, a previsão de vendas, primeira peça orçamentária, é considerada a base para todos os demais elementos a serem projetados (SANVICENTE; SANTOS, 2013) e alicerce para todas as etapas do planejamento (WELSCH, 1983), especialmente as projeções de custos de aquisição e produção, além de balizar limites de gastos correntes e investimentos. Porém, há grande dificuldade em se obter os dados necessários para sua construção (PADOVEZE; TARANTO, 2009), limitando a busca pelas premissas apropriadas. Uma das causas desse problema pode estar relacionada a não compreensão e a pouca adequação de conceitos, premissas e fontes de informações para a aplicação do orçamento em suas

organizações, alinhado a isso, Santos, Dorow e Beuren (2016), afirmaram que o desconhecimento sobre a ferramenta chega a mais de 40% entre gestores de pequenas e médias empresas. Além disso, o problema ainda é agravado pela escassez de profissionais que promovam o assessoramento (LIMA et al., 2015) e, nesse sentido, o esforço de adaptação do orçamento às pequenas empresas pode contribuir.

Por tais fatores, diante da importância do orçamento de vendas e procurando reduzir essa lacuna, o presente trabalho objetiva desenvolver uma adequação das descrições das informações e fontes de consulta para o orçamento de vendas, identificadas na literatura, que aproxime do entendimento dos gestores de pequenas empresas. Assim, para a execução do trabalho foi feita uma compilação e/ou criação de descrições de informações e suas fontes para o orçamento de vendas, com base na literatura sobre o tema. Durante esse processo, foi identificado que não haviam descrições claras e suficientes, nem informações objetivas de onde localizá-las (fontes de coleta). Portanto, percebeu-se a necessidade de desenvolver adequações aos conceitos e direcionar as fontes de informação, o que foi feito através do refinamento das descrições desenvolvidas, primeiro por especialistas e após, por gestores de pequenas empresas de diferentes ramos.

O trabalho é desenvolvido na mesma linha de outros que procuraram identificar elementos particulares das empresas menores que devem ser considerados na adoção de ferramentas de controle de gestão. Em particular, sobre a proposição de soluções para tal, tal como identificado sobre Balanced Scorecard (SOARES, 2001) e planejamento estratégico (KUYVEN, 2004). Contribui, portanto, com gestores de pequenas empresas e profissionais de assessoria na gestão de organizações, especialmente aqueles ligados à contabilidade gerencial e à gestão de custos organizacionais. Ainda, guia acadêmicos para uma solução mais detalhada da peça orçamentária, permitindo a discussão, o uso no ensino, na extensão e promove a pesquisa sobre sua aplicabilidade em diferentes organizações. A seguir é apresentada a revisão de literatura.

2 ORÇAMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas geralmente são empresas familiares e, durante seus primeiros anos de funcionamento, são impactadas por diversos aspectos do comportamento de mercado, tornando necessária a adoção de medidas para sua sobrevivência, como por exemplo, a utilização da contabilidade gerencial, afim de orientar os gestores para a tomada de decisões mais assertivas (NASCIMENTO, et al., 2021). Entretanto, Pascuci e Alves (2018), evidenciaram que a formação de estratégia nas micro e pequenas empresas é caracterizada principalmente por elementos de natureza interpretativa e adaptativa e, sendo construída principalmente a partir das experiências vivenciadas pelo empresário. Alinhado a isso, Mucci, Frezatti e Dieng (2016), constataram que a importância do orçamento está associada a percepção de utilidade e relevância do artefato.

O orçamento empresarial se destaca na contabilidade gerencial por identificar a eficiência ou a deficiência no desempenho das atividades da empresa, oportunizando a previsão, o acompanhamento e o progresso dos objetivos propostos pela empresa (SÖTHE; KAMPHORST, 2009; OLIVEIRA; DANTAS, 2021). Considerado uma das ferramentas dos sistemas de controle de gestão (MALMI; BROWN, 2008; OLIVEIRA; DANTAS, 2021) mais utilizadas pelas empresas e tema contínuo de estudos e publicações (DAVILA; FOSTER, 2007; SANDINO 2007), possui potencial informativo para tradução dos planos de gestão em objetivos financeiros (e não financeiros) em prazos definidos, através do planejamento e controle das atividades, provendo informações para a tomada de decisão (SENA, 2021) com antecipação da ocorrência dos fatos.

O estudo de Söthe e Kamphorst (2009) averiguou o uso do orçamento como

ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas na cidade de Mondáí (SC). Os resultados apontam que mesmo as empresas declarando usarem o orçamento, não há utilização efetiva da ferramenta, mas parcial, o que pode apresentar informação fracionada, não permitindo a análise de forma adequada. Ainda, apresenta as dificuldades encontradas em promover ações quando ocorrem diferenças entre os valores orçados e realizados, isto é, o limite de conhecimento e inadequação da utilização do orçamento pelas empresas da amostra.

Lima et al. (2015) realizaram um estudo com objetivo de identificar se as micro e pequenas empresas do município de Videiras (SC) utilizam o processo orçamentário para a tomada de decisão. Foi possível constatar que parte dos empresários consideram muito importante o processo orçamentário para a tomada de suas decisões, porém, não possuem conhecimento da ferramenta e há escassez de profissional capacitado para a implementação e execução. Ainda, observaram que, das empresas que não fazem o uso do processo orçamentário, grande percentual é de gestão familiar e muitos empresários, mesmo entendendo importante, não sentem a necessidade para gerir seus negócios.

Santos, Dorow e Beuren (2016), buscaram identificar quais instrumentos e procedimentos gerenciais eram utilizados por micro e pequenas empresas para a tomada de decisão. Os resultados evidenciaram que na maioria empresas analisadas, a tomada de decisão é baseada na experiência do proprietário, sem o auxílio de instrumentos gerenciais e, mais de 40% dos gestores, desconhece o orçamento como uma ferramenta capaz de auxiliar nesse processo. Em outro sentido, considerando a importância do empresário na gestão das pequenas e médias empresas, foi identificada a idade como inibidor da adoção do orçamento, enquanto a gestão profissional contribui, e o nível educacional e a abertura a experiências, pelo principal gestor, contribuem na extensão de uso do orçamento (ZOR; LINDER; ENDENICH, 2018).

É importante salientar que para um sistema de orçamento funcionar em uma grande empresa, os gestores devem estar comprometidos com o sistema e repassar este compromisso aos seus subordinados. Porém, em uma pequena empresa, o gestor deve fazer tudo, isto é, deve desempenhar um papel ativo na implementação do sistema (VISCIONE, 1984), além de haver maior chance de ser o único a conhecer objetivos, estratégias e recursos disponíveis (CHURCHILL, 1984), itens fundamentais para a elaboração orçamentária.

Alinhado a isso e considerando que não foram identificadas na literatura descrições completas e apontamento de fontes destas informações para construção da peça orçamentária, a presente pesquisa busca apresentar uma adequação dos itens ao gestor de pequenas empresas, com foco no orçamento de vendas. Uma vez que as vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários de toda e qualquer empresa, estimativas sobre investimentos em imobilizado, despesas administrativas, mão de obra, níveis de produção e demais aspectos operacionais dependem do orçamento de vendas (WELSCH, 1983), este é o alicerce do planejamento periódico de uma empresa. Na próxima seção são apresentados os passos metodológicos.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo de campo, com abordagem qualitativa. Inicialmente buscou-se os elementos compõem o orçamento de vendas. Foram analisados 6 livros, conforme o Quadro 1, para averiguar as informações e suas fontes para a construção da peça orçamentária de vendas.

Quadro 1 – Obras analisadas

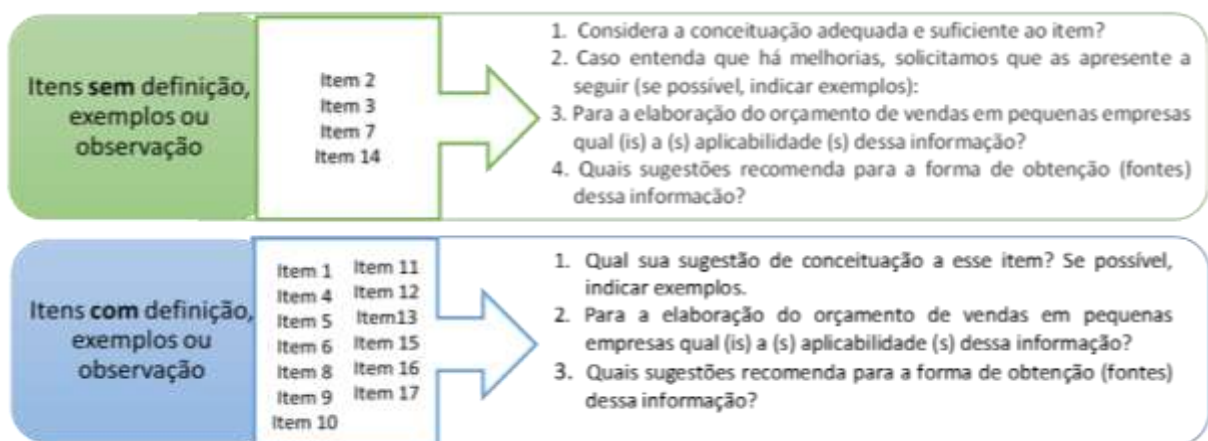
Obra	Autor (es)	Ano
Orçamento empresarial	Glenn Albert Welsch	1983
Manual de orçamento	Rogério João Lunkes	2008
Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas	Clóvis Luís Padoveze; Fernando César Taranto	2009
Orçamento empresarial: manual de elaboração	José Carlos Moreira	2013
Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle	Antonio Zoratto Sanvicente; Celso da Costa Santos	2013
Orçamento empresarial: aprender fazendo	Ruy Lopes Cardoso	2014

Fonte: elaborado pelos autores

Pelas obras foram identificados itens relevantes para a construção do orçamento de vendas, classificados em categorias, inspiradas em Lunkes (2008) e Sanvicente e Santos (2013), gerando documento intermediário com 15 páginas para análise. Em cada livro foram lidos capítulos com temáticas que poderiam responder ao objetivo da pesquisa: visão geral do orçamento; orçamento e planejamento; premissas e informações orçamentárias; orçamento de vendas. Assim, por essa leitura, foram coletadas partes do texto contendo informações necessárias para elaboração do orçamento de vendas, na visão dos autores, sendo estruturadas as seis categorias e seus 17 itens, apresentadas nos resultados (Quadro 4).

Durante a análise, foram encontradas lacunas quanto às descrições das informações e suas fontes de obtenção. Em alguns itens, não há objetividade e esclarecimento necessários para a elaboração do orçamento de vendas, resultando na necessidade da realização de entrevistas com especialistas da área de contabilidade gerencial e experiência na atuação em pequenas empresas, a fim de obter opiniões e sugestões de conceitos, descrições e melhorias para preencher as lacunas encontradas. Para as entrevistas, foi necessário estabelecer uma única descrição, com base nos livros, permitindo a crítica. A Figura 1 demonstra as perguntas estabelecidas, separadas entre itens apenas citados nos livros, sem conceituações, definições, exemplos ou observações gerais, e itens com maior detalhamento nas obras consultadas.

Figura 1 - Esquema das perguntas realizadas na entrevista aos especialistas



Fonte: elaborado pelos autores

As informações sobre os especialistas estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização dos especialistas

N.	Formação	Atividade	Atuação com orçamento	Data
1	Graduado em Engenharia Química, mestre e doutor em Engenharia de Produção.	Professor	30 anos	08/05/18
2	Graduado em Economia, especialista em Controladoria e em Gestão de Negócios.	<i>Controller</i>	25 anos	14/05/18
3	Graduado em Ciências Contábeis e especialista em Controladoria Empresarial	Contador	15 anos	16/05/18
4	Graduado em Sistemas de Informação, MBA em Gestão de Empresas e em Finanças e Controladoria	<i>Controller</i>	12 anos	09/05/18 15/05/18
5	Graduado em Ciências Contábeis, especialista em Controladoria e Finanças.	<i>Controller</i>	11 anos	14/05/18
6	Graduado em Administração, especialista em Marketing, mestre e doutor em Administração	Consultor	33 anos	14/05/18
7	Graduado em Ciências Contábeis, especialista em Finanças e mestre em Administração e Negócios.	Professor e consultor	Não informado	18/05/18

Fonte: elaborado pelos autores

As respostas dos especialistas foram compiladas por categoria, em documento de estudo com 22 páginas. Após análise, as descrições categorias de informações e suas fontes, foram discutidas por gestores de pequenas empresas. Todas as empresas selecionadas estavam enquadradas no Simples Nacional e buscou-se diversidade de ramos, que permitisse, em algum nível, amplitude do modelo. No Quadro 3 são descritas as empresas e respondentes.

Quadro 3 – Características das empresas e gestores

Dados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Cargo	Vendedora e compradora	Sócio	Gerente comercial	Sócio	Sócio	Sócia
Tempo: empresa	5 anos	13 anos	3 anos	15 anos	13 anos	3,5 anos
Tempo: cargo	5 anos	13 anos	1 ano	15 anos	13 anos	3,5 anos
Formação	Ensino médio completo e cursos de contabilidade	Graduado em Física, MBA em Mercado de Capitais	Graduado em Administração, especialista e Planejamento Estratégico	Graduado em Gestão Comercial, especialista em Projetos	Graduado em Engenharia Mecânica	Graduado em Administração especialista em Gestão
Ramo da empresa	Agropecuária (Comércio)	Franqueada - chocolates (Comércio)	Franqueadora - Tecnologia (Serviço)	Tecnologia (Serviço)	Máquinas e equipamentos (Indústria)	Alimentício (Comércio)
Idade (empresa)	7 anos	13 anos	7 anos	15 anos	13 anos	3,5 anos
Funcionários	7	5	80	10	8	25
Usa orçamento	Não	Há 13 anos	Há 3 anos	Há 2 anos	Há 13 anos	Não
Data	29/05/18	05/06/18	05/06/18	01/06/18	01/06/18	01/06/18

Fonte: elaborado pelos autores

A análise das entrevistas com os empresários gerou novo documento de estudo, com 20 páginas. No próximo tópico são apresentados os resultados e discussões, de acordo com análise da literatura, análise de especialistas e análise das pequenas empresas, finalizando com a apresentação do modelo e conclusão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise da literatura

Neste tópico são apresentadas as informações necessárias e suas fontes para a elaboração do orçamento de vendas conforme a literatura. Em particular 6 obras foram estudadas, listadas no Quadro 4, em que são apresentadas as informações, já categorizadas. Outros itens, não classificados, foram suprimidos por serem mencionados por apenas um dos autores. Dentre os 17 itens, os autores, por vezes, apontam com títulos diversos, assim como com maior ou menor grau de detalhamento. A exemplo, variação cambial foi encontrada como política monetária (CARDOSO, 2014) e taxa da moeda estrangeira (PADOVEZE; TARANTO, 2009); e política de preços por sistema de preço (LUNKES, 2008), preço a cada produto e mercado, preço a prazo ou à vista, aumento previsto de preço (PADOVEZE; TARANTO, 2009) e preços unitário previstos (MOREIRA, 2013). Assim, simplificações foram feitas no título das informações, e se buscou captar as nuances nas descrições criadas.

Quadro 4 – Categorias, informações e autores

Categoria	n.	Informações	Welsch (1983)	Lunkes (2008)	Padoveze; Taranto (2009)	Sanvicente; Santos (2013)	Moreira (2013)	Cardoso (2014)
Recursos financeiros	1	Inflação		3*		3	2	3
	2	Variação cambial			1			1
	3	Renda dos clientes		1				1
	4	Inadimplência			1		3	
Políticas e fiscais	5	Impostos sobre vendas		1	2			2
Mercado consumidor e concorrência	6	Concorrentes	1	1		3		1
	7	Disponibilidade de matéria-prima	1	1		1		1
	8	Regiões geográficas	3	1	1	2		3
	9	Sazonalidade	3	1	1	3	2	
Produto	10	Política de produtos			2	2		
	11	Vendas a prazo e à vista			1		2	
Trabalho	12	Disponibilidade de mão de obra capacitada	1	1		2		1
	13	Sistema de distribuição	1	1		2		1
	14	Capacidade de produção	1			1		
Preço e marketing	15	Política de preços	2	1	1	2	2	
	16	Política de crédito		1	1		2	
	17	Marketing	3	1		2		2

*1: cita a informação; 2: cita e descreve a informação; 3: cita, descreve e apresenta fonte de obtenção.

Fonte: elaborado pelos autores

Foi identificada carência de descrições de parte das informações, como identificado pelas classificações “1” (Quadro 4). Os fatos mais atípicos foram encontrados nos itens 2, 3, 7 e 14, em que nenhum dos autores dedica espaço para descrevê-los. Nos demais, foi possível desenvolver descrições compilando as obras, porém, pela ausência ou presença parcial das descrições, o trabalho foi mais complexo, dificultando, inclusive, a classificação das informações e comparação entre os autores.

Essa diversidade não foi entendida como enriquecedora da literatura, pois não gera, ao fim, conteúdo adicional que permita melhor desenvolver o orçamento de vendas. Considerando que o gestor de uma empresa faça uso de um livro para guiá-lo na construção de seu orçamento, teria dificuldades em identificar quais informações precisa saber para fazê-lo na primeira peça orçamentária.

Por fim, foram buscadas fontes de obtenção das informações, elemento facilitador para aplicação do orçamento de vendas, ao orientar o gestor em como conseguir dados corretos. No entanto, apenas em 6 itens foram identificadas fontes, genéricas em maioria: inflação, inadimplência, concorrentes, regiões geográficas, sazonalidade, marketing. A fonte mais frequentemente apresentada é o histórico da empresa, porém não são apontados relatórios ou ferramentas contábeis e financeiras para tal.

Os 17 itens identificados na literatura foram apresentados a especialistas para revisão das descrições e fontes, assim como elaboração de descrições e sugestão de fontes sobre os quais não foi possível desenvolver. Tais resultados são apresentados no próximo tópico.

4.3 Análise de especialistas

Os especialistas foram convidados a criar: descrições para itens que não continham as mesmas na literatura (variação cambial; renda dos clientes; disponibilidade de matéria-prima; capacidade de produção) e avaliar a qualidade das demais, sugerindo adequações; questionados sobre a aplicabilidade em pequenas empresas; e indicar fontes de obtenção. Inicialmente, o item 16 (política de crédito) passou a englobar o item 11 (vendas à vista ou a prazo), pois foi considerado que esse é resultado daquele.

Quanto às descrições, houve sugestões na maioria. Em menor nível, por exemplo, em impostos sobre vendas, foram solicitados mais exemplos de tributos, e em concorrentes, julgaram inadequada a espionagem industrial, citado por Sanvicente e Santos (2013), sendo suprimida. Poucas alterações foram propostas em sazonalidade, política de crédito, disponibilidade de mão de obra e política de preços.

Maiores alterações foram identificadas nos itens: inadimplência, em que não devem ser considerados “percentuais fixos” ou bases fiscais (Esp. 2, 3, 4, 5), sendo necessária uma “análise detalhada do perfil da carteira com base na situação atual e considerando o histórico” (Esp. 5), em que dois reflexos devem ser considerados: no caixa, no demonstrativo contábil de resultados (Esp. 1). Não foram alteradas: regiões geográficas, política de produtos, sistema de distribuição; consideradas suficientes as descrições desenvolvidas com base na literatura.

Divergências quanto à aplicabilidade foram apontadas, por exemplo, em variação cambial. Os especialistas detalharam possíveis particularidades ou exceções, como em importadores e exportadores, ou para empréstimos em moeda estrangeira (item fora do orçamento de vendas). Sobre a renda dos clientes as respostas oscilam desde “difícil aplicação” (Esp. 5) e “pouco resultado prático” (Esp. 7), passando por ressalvas, como “depende do produto” (Esp. 4) e “desde que a mercadoria [...]tenha uma demanda elástica” (Esp. 2), até total impacto, para os Esp. 1 e 3. Outro com baixa aplicabilidade foi o de regiões geográficas, pois entendem a abrangência de vendas limitada ao local sede das empresas.

Maior aplicabilidade foi identificada, por exemplo, em inflação, considerada por Esp. 1 como “obrigatória” e pelo 5 como “alta e útil, pois é um elemento que norteia o preço do produto e é possível estimar a elasticidade do preço para o consumidor”, com a ressalva de remeter aos efeitos sobre preços e custos e a necessidade de avaliar o setor. Alinhado, impostos sobre venda, concorrentes, sazonalidade, política de produtos, política de crédito, sistema de distribuição e política de preços, foram apontados como de alta aplicabilidade.

Como particularidades, os itens disponibilidade de matéria-prima, de mão de obra capacitada e capacidade de produção foram mencionados como com reduzida ou nenhuma aplicação em comércios. Destaca-se também a inadimplência que, apesar de considerada importante por todos, foi apontada como elemento ligado ao orçamento financeiro (caixa) por Esp. 2. Por fim, o item de marketing foi controverso, mesmo sem uma descrição adequada, foi classificado como de alta aplicabilidade. Isso remete ao entendimento de que os especialistas evitaram suprimir tal item com receio de ser necessário às pequenas empresas, mesmo que

não pudessem definir o que exatamente ele contempla. Os 16 itens finais foram submetidos à avaliação de gestores de pequenas empresas, com resultados apresentados na próxima seção.

4.4 Análise das pequenas empresas

Inicialmente, os gestores liam as descrições e atribuíam uma nota, de 0 a 10, pela percepção de entendimento (Tabela 1). Em seguida, foram convidados a sugerir, considerando tanto a realidade de sua atividade, quanto percepções que tornassem a descrição aplicável a diferentes tipos de negócios de pequenas empresas. Observa-se que a alguns itens não foram atribuídas notas por todos os entrevistados, principalmente nos casos em que entendiam não ser aplicável à sua atividade ou a pequenas empresas. Ainda, as maiores variabilidades de respostas ocorreram nas empresas com experiência no uso do orçamento, demonstrando crítica e capacidade de julgamento do texto para adequação à sua realidade, alinhado ao protagonismo necessário dos gestores na condução das práticas de gestão (FERNANDES, 2016; VISCIONE, 1984).

Os itens, em geral, apresentaram médias altas, sendo apenas renda dos clientes e marketing abaixo de 8,5. O primeiro, puxado pela baixa nota atribuída pela gestora da Emp. 6, a qual não apontou sugestões, além de ter considerado que as vendas são determinadas por necessidade e não pela renda, demonstrando desconhecimento sobre os efeitos da renda no consumo. No segundo ocorreu a mesma situação da análise de especialistas, a incapacidade de descrever o marketing, devido a considerarem complexo e multifacetado, apesar da importância de suas variáveis para gestão das pequenas empresas, discutidas por Oliveira et al. (2020). Percebeu-se, nas entrevistas, que eles procuraram deixar claro que não consideram o investimento em marketing como de retorno garantido, o que pode ter motivado a pontuação. Ao final, foi adotada a descrição da consultora de marketing da Emp. 4, ainda que genérica.

Tabela 1 – Nota de percepção de entendimento dos gestores

Informação	1	2	3	4	5	6	Média	Informação	1	2	3	4	5	6	Média
Inflação	8	7	*	10	9	10	8,8	Sazonalidade	10	7	8	10	9	10	9
Varição cambial	*	6	*	*	10	10	8,7	Política de produtos	10	10	*	8,5	7	8	8,7
Renda dos clientes	10	9	8	10	7	4	8	D. de MO capacitada	10	8	10	10	9	10	9,5
Inadimplência	9	8	8,5	8,5	9	*	8,6	Sistema de distribuição	*	9	4	10	9	10	8,4
Impostos sobre vendas	10	8	10	10	9	10	9,5	Capacidade de produção	10	10	5	10	9	9	8,8
Concorrentes	9	9	9	10	9	10	9,3	Política de preços	10	8	10	10	9	10	9,5
D. de matéria-prima	10	8	*	*	9	10	9,3	Política de crédito	10	10	5	10	9	10	9
Regiões geográficas	10	9	10	9	7	10	9,2	Marketing	10	5	9	6,5	9	8	7,9

* não respondeu.

Fonte: elaborado pelos autores

Os itens inflação, variação cambial e renda dos clientes foram avaliados como de pouca aplicabilidade. A inflação foi percebida, em maioria, como influência indireta sobre o preço, e que há dificuldades em repassar ao consumidor, sendo fator determinante dos níveis de falência das pequenas empresas no Brasil (GARCIA, 2018). A variação cambial foi apontada pela franqueada (Emp. 2) sobre os insumos que a franqueadora adquire, enquanto Emp. 6 aponta impacto no custo de aquisição de máquinas, os demais limitaram-se a dizer que não percebem aplicabilidade, resultado da ausência de operações de importação e exportação.

A baixa percepção do impacto da renda é ponto de alerta para os gestores, visto que essa resulta em redução das vendas, inclusive sobre reduções de demanda quando há expectativa de redução da renda (AMITRANO; MAGALHAES; SILVA, 2020). Ainda, a queda na renda pode impactar na inadimplência que, mesmo considerada adequada sua descrição para inclusão no orçamento, parece contornada pelos gestores destas empresas por

ações que limitam vendas com maior risco, tal como preços especiais para pagamentos em dinheiro e o uso de cartões. Tais itens também refletem sobre a política de crédito, em que os gestores de Emp. 1 e Emp. 6 destacam os prazos de recebimento dos recursos das operadoras de cartões.

Sobre os impostos, os gestores apenas destacaram a ênfase em tributações regionais, especialmente para as Emp. 3, pois o tipo de atividade não possui previsão clara na legislação tributária, e Emp. 4, por atuarem em diferentes cidades do Brasil. Relativo aos concorrentes, há pouca percepção de ameaça, o que eleva o risco das empresas. O gestor da Emp. 3 foi o único a demonstrar bom conhecimento de concorrentes e produtos substitutos.

Mesmo sem sugestões, o item disponibilidade de matérias-primas foi considerado sem aplicação pela maioria, motivado por ser responsabilidade da franqueadora (Emp. 2) ou por não trabalharem com produção. Mesmo a indústria não apontou problemas, provável resultado da não ocorrência prévia do problema. O entrevistado da Emp. 6 pediu a inclusão, na descrição, da relação da qualidade com a disponibilidade de materiais.

Destaca-se, no item de regiões geográficas, conceito diferente em pequenas empresas, considerado por diferentes perfis de consumo em regiões na mesma cidade, demonstrando ponto importante da adequação do orçamento para elas, recuperando a baixa utilidade apontada pelos especialistas. Em parte da literatura, as questões regionais são identificadas por um ângulo diferente para pequenas empresas, ligadas ao seu potencial de identificação geográfica, como fator promotor de ações coletivas e políticas públicas (CONEJERO; CÉSAR, 2017), itens não mencionados pelos especialistas e gestores, potencial indução do conceito tratado em orçamento de vendas, como características do mercado consumidor, não como algo ligado aos produtores.

Ainda, quanto à sazonalidade, o impacto para a pequena empresa pode chegar ao nível do dia em relação a fatores climáticos, como excesso de calor ou dias chuvosos. Entretanto, são determinantes de impacto geral, não tendo maior ou menor peso nas pequenas empresas.

Para as prestadoras de serviços, os itens de sistema de distribuição e de capacidade de produção não se aplicam, ficando ligados à informação sobre disponibilidade de mão de obra, ou seja, são elementos substitutos na interpretação dos fatores determinantes do orçamento de vendas, adequados ao tipo de empresa. Em particular, o gestor da Emp. 6 destaca que ambas devem ser analisadas em conjunto, pois, por exemplo, pior distribuição poderá incorrer em maior necessidade de produção.

A política de preços, considerada importante para a maioria, para Emp. 2, franqueada, não se aplica, pelo tabelamento realizado pela franqueadora, e em Emp. 3 o impacto é indireto, pelo faturamento da empresa cliente, pois seu faturamento é percentual desse. O gestor de Emp. 6 enfatiza a necessidade de avaliação de margens, utilizada para decisão de, sendo inviável o preço previsto, descontinuidade do produto.

Por fim, como particularidade do modelo de negócio, Emp. 2, franqueada, atribui responsabilidade da análise de concorrentes, disponibilidade de matérias-primas, política de produtos, parte da capacitação de pessoas, sistema de distribuição, capacidade de produção, políticas de preços e marketing, à franqueadora. Tais características estão alinhadas ao modelo de negócios, que envolve monitoramento e controle por parte da franqueadora (MELO et al., 2015). No orçamento de vendas, suas preocupações ficam vinculadas ao volume em períodos sazonais, menor complexidade do planejamento. Entretanto, precisa que a franqueadora realize antes seu planejamento, pela alta dependência de informações. Considerando os ajustes solicitados, incluindo sugestões de exemplos e fontes de obtenção das informações, na próxima seção o modelo final é transcrito.

4.5 Proposta de informações e fontes para orçamento de vendas em pequenas empresas

Após as etapas apresentadas, o modelo revisado (Quadro 5) para informações e suas fontes, aplicável ao orçamento de vendas em pequenas empresas, é composto por 16 itens.

Quadro 5 – Orçamento de vendas em pequenas empresas: informações e fontes de obtenção

Informações e descrições	Fontes de obtenção
1) Inflação: possui efeitos sobre os preços aplicados aos clientes e nos custos de aquisição, variando de acordo com o mercado e a política governamental. Importante ressaltar que indicadores de inflação podem ser obtidos de forma geral, porém os impactos podem não resultar em elevação direta do preço final ao consumidor no mesmo momento, devido à elevação da taxa de juro e a restrição do crédito ao cliente. Ainda, os impactos de setor devem ser avaliados.	Índices: IGP-M, INP-C, IPC-A; fornecedores; mercado financeiro; BACEN; valor dos insumos.
2) Variação cambial: impacta diretamente no preço de venda e custos de produção daquelas empresas que trabalham com produtos e/ou insumos importados ou exportados, por meio da variação na relação entre o preço da moeda estrangeira em relação à moeda nacional. Ainda, pode impactar em aquisições de itens para consumo, como é o caso dos combustíveis, e em itens que tenham preços com referência aos preços internacionais. E, indiretamente, nas demais, pelos impactos de insumos adquiridos por seus fornecedores.	BACEN; bancos; CONFAZ; órgãos ligados ao mercado financeiro; e plataformas financeira (ex.: <i>bloomberg</i>).
3) Renda dos clientes: capacidade financeira de adquirir ou não produtos, sendo que quanto maior sua renda maior seu poder de compra. Porém, além da renda, há outros fatores que influenciarão o cliente, como, por exemplo: aspectos comportamentais, necessidade de consumir e venda de ocasião.	SEBRAE; pesquisa de mercado; IBGE; pesquisas internas; sindicato do segmento; câmara de dirigentes lojistas ou outros órgãos de classe; universidades.
4) Inadimplência: deve ser uma provisão baseada na expectativa de recebimento da carteira de clientes. Análise detalhada do perfil da carteira com base na situação atual, considerando o histórico de cliente. Há dois momentos: quando há atraso do pagamento por parte do cliente; e quando ele não irá pagar mais, transformando-se em perda. No primeiro momento há efeito financeiro (reflexo no caixa) e no segundo há o efeito econômico (reflexo no resultado contábil).	Histórico da empresa; controle interno; entidades de controle de crédito (ex.: Serasa).
5) Impostos sobre vendas: representa os tributos que incidem sobre as vendas, incluindo ICMS, IPI, ISSQN, PIS, COFINS, CIDE, IE, dentre outros. Ainda, há os casos de: optantes da modalidade SIMPLES Nacional, que engloba diversos tributos; optantes da modalidade Lucro Presumido, em que os tributos. Esses têm por base de cálculo o valor das vendas.	Contador da empresa; órgão estatais ligados a fazenda; demonstrativos contábeis; histórico de vendas; sindicatos do segmento; pesquisas na legislação.
6) Concorrentes: é crucial ter entendimento sobre quais são os concorrentes e suas ações. Além dos concorrentes diretos há os produtos substitutos, que precisam ser analisados (exemplo: cafés e sorvetes após as refeições).	Técnica de clientes ocultos; pesquisa de mercado; SEBRAE; associações de classe e empresariais; gestores.
7) Disponibilidade de matéria-prima: oferta de insumos disponíveis para transformar em produto final ou prestar o serviço da empresa.	Fornecedores; concorrentes; histórico da empresa; associações empresariais; visitas de representantes comerciais; feiras de negócio; empresas parceiras.
8) Regiões geográficas: quando as empresas atuam em mercados muito amplos ou que apresentam diferenças substanciais entre si, muitas vezes é necessário haver uma divisão geográfica de vendas entre filiais ou vendedores. As pequenas empresas podem ter foco nas diferenças de perfil de consumo em regiões de uma mesma cidade. Deve haver análise cuidadosa das regiões, pois poderá ter saídas ou entradas de concorrentes e mudanças nas suas estratégias, riscos logísticos e alteração de custos, além da participação de mercado não ser igual nas regiões.	Pesquisa de mercado; SEBRAE; estatísticas de vendas passadas; IBGE; associações empresariais; feedback de clientes e parceiros; órgãos de classe; ferramentas digitais; mídias em geral; avaliação dos vendedores e supervisores; opinião de altos executivos.
9) Sazonalidade: impacta sobre a quantidade de venda em cada período e pode refletir sobre os preços, devido, por exemplo, o período migratório de um local, períodos de festividades, como o Natal e a Páscoa, períodos de maior ou menor renda da população, peculiaridades das estações, etc. Como exemplo, os artigos de lã ou artigos de praia têm um pequeno período de faturamento concentrado durante o ano devido ao clima; também é necessário considerar que serviços possuem uma sazonalidade diferente de produtos.	Histórico de vendas; pesquisa de mercado; IBGE; SEBRAE; estudos conjunturais; estudo do comportamento dos insumos baseado em dados passados.
10) Política de produtos: decisões básicas quanto à modificação, inclusão ou exclusão de produto ou linha de produtos ou serviços. As modificações de produtos existentes abrangem aspectos ligados à embalagem, como cor, tamanho, formato, unidades por embalagem e desenho, e aspectos ligados ao produto em si, como qualidade, quantidade, características físicas e formato, funcionalidades em equipamentos, etc. Também deve-se considerar as estratégias quanto a lançamentos. Nos serviços, as principais modificações envolvem atividades adicionais ou a serem excluídas, ganhos de produtividade por redução de tempo de execução, níveis de especialização dos participantes, dentre outros. É	Pesquisas de mercado; de tendência e intenção de compra; responsável por pesquisa e desenvolvimento da empresa; concorrentes; planejamento estratégico; internet; feiras e exposições.

necessário ponderar mudanças para atender e influenciar decisões dos clientes.	
11) Disponibilidade de mão de obra capacitada: trata-se da necessidade de buscar pessoal treinado e capacitado ou oportunizar dentro da empresa essa capacitação continuamente para execução das atividades, especialmente para processos mais complexos. Sendo assim os treinamentos são vitais para a execução das tarefas, podendo ser considerado diferencial da empresa.	Setor de RH; agência de emprego; empresas de capacitação e seleção; SINE; análise de pesquisas salariais de empresas especializadas; indicação interna e direcionamento da estratégia e produto.
12) Sistema de distribuição: a política de distribuição define, por exemplo, o quadro de vendedores da empresa, a eventual utilização de escritórios de representação, distribuidores exclusivos, e o uso de franqueados. Além disso, define as rotas que os produtos terão até chegar ao consumidor, os intermediários, e envolve decisões como a utilização de atacadistas ou de armazéns próprios.	Análise do mercado desejado; política operacional e logística; informações de custos e disponibilidades nas regiões alvos; alta administração; comportamento de vendas; capacidade de armazenagem.
13) Capacidade de produção: em empresas industriais entende-se como a capacidade instalada de recursos estruturais (prédios e máquinas) e mão de obra para produção de um determinado volume e intervalo de tempo. Em empresas de serviços, está ligado aos mesmos itens, porém há maior dependência das pessoas, ligada à “disponibilidade de mão de obra capacitada”. Deve ser relacionada ao sistema de distribuição, pois se este não for eficiente, por exemplo, a capacidade de produção precisará ser maior para atender oscilações de demanda.	Histórico da empresa; indicadores internos; setor de engenharia de processos da empresa; disponibilização de estagiários e grupos de pesquisas de universidades locais (para serviços de tecnologia da informação, por exemplo).
14) Política de preços: essencial para o planejamento de vendas; a relação entre preço, custo e volume possui influência substancial sobre a estratégia adotada. Assim, análises pelos métodos de custo, concorrência, posicionamento de preços e situação de mercado, podem captar possíveis reações do mercado quanto a alterações nos preços. Os reajustes podem estar ligados a custos, maior dedicação aos distribuidores e maiores gastos em propaganda, valorização da marca, etc.	Análises setoriais; pesquisa de mercado; política comercial da empresa; pesquisa de investimento; concorrentes; associações de classe; planejamento estratégico.
15) Política de crédito: a divisão das vendas a prazo ou a vista pode ser imposição do mercado comprador, e envolve, além das vendas à vista e possíveis descontos, formas de concessão de prazos (carnês, faturas, boletos, cartões, cheques, etc.), em que devem ser avaliados os custos financeiros de cada opção e os prazos de pagamento das operadoras de cartões. Pode também considerar as vendas a prazo como método de planejamento de aumento de volume para ampliar a participação da empresa no mercado. Ressalta-se que há outras maneiras de cobranças dependendo do ramo do negócio, como, por exemplo, as mensalidades, que não envolvem produto e nem volume de vendas.	Fluxo de caixa histórico; histórico de vendas; política comercial e financeira da empresa; pesquisa de mercado; análise de financeira de clientes; análise de atuação dos concorrentes; análise do comportamento dos clientes.
16) Marketing: é um processo de planejamento para a conquista e manutenção de clientes, atendendo e satisfazendo suas necessidades e desejos.	Estudo de mercado; redes sociais; jornais; revistas; SEBRAE; eventos acadêmicos; informações gerenciais; entidades do segmento; consultores; limite da receita aplicada em marketing (determinação dos gestores).

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando o modelo apresentado, buscou-se desenvolver descrições que permitam maior clareza no entendimento de cada informação, com apresentação de exemplos em alguns casos, e indicação de fontes de consulta para coleta dos dados. Tentou-se, em algum grau, reduzir vieses para ramo, procurando textos genéricos, compreensíveis para uso em pequenas empresas, sem a necessidade de especialistas para elaboração do orçamento.

Entretanto, a visão dos gestores possui alinhamento à área de atuação, como pode ser observado no tópico 4.4. Dessa forma, antes de aplicar qualquer ferramenta, ele deve analisar quais informações são pertinentes ao ramo e empresa (ex.: comportamentos diferentes de consumo no item regiões geográficas, em cidades pequenas, pode não ter aplicabilidade), elementos contingenciais ligados aos sistemas de controle de gestão (CHENALL, 2003; ITTNER; LARCKER, 2001), já evidenciados no uso de orçamento: estrutura, estratégia e incerteza no ambiente (KING; CLARKSON; WALLACE, 2010). No próximo tópico são apresentadas as conclusões.

CONCLUSÃO

O presente estudo propôs uma adequação de informações, suas descrições e fontes de obtenção, que permitam o entendimento e uso por gestores de pequenas empresas, motivado pelas evidências da importância deles na gestão, da falta de conhecimento sobre a ferramenta

e da escassez de profissionais de assessoramento nesta camada de organizações. Pela revisão de livros didáticos, de especialistas e gestores, o resultado aponta 16 informações, suas descrições com maior detalhamento e apontamentos sobre possíveis fontes de obtenção.

A crítica em todas as etapas permitiu o refinamento e a adequação, gerando consenso quanto ao entendimento e aplicabilidade em parte dos itens, como política de produtos, política de preços, impostos sobre vendas, etc., porém com maior divergência em itens como inflação, variação cambial e renda dos clientes. Tanto especialistas quanto gestores apresentaram opiniões diferentes, especialmente por não relacionarem a efeitos nas vendas. Ainda, a percepção de diferentes comportamentos de consumidores em diferentes regiões de uma mesma cidade, apresenta-se como diferencial para a descrição de tal informação. Parte também explicado pelos limites de atuação das pequenas empresas (ex.: relações comerciais diretas somente no mercado nacional) e especificidades de ramo, o que remete a adaptações.

Com isso, a pesquisa contribui para professores, alunos e pesquisadores ao propor uma adequação dos modelos orçamentários de vendas para a realidade de pequenas empresas, colaborando com o processo de ensino-aprendizagem, aplicação em ações de extensão e a realização de novas pesquisas, especialmente em estudos de caso e pesquisa-ação. Também contribui com contadores e gestores de pequenas empresas, reduzindo incertezas sobre as informações necessárias ao orçamento de vendas, sua aplicação, e fontes de obtenção.

Pelo trabalho desenvolvido, conclui-se que não há, nos livros, conceitos e fontes de busca de informação, em uma estrutura completa com abordagem simplificada do orçamento de vendas. Ainda, devido à amplitude necessária de conhecimentos para responder às entrevistas e especificidades de ramos de atuação, o trabalho encontra-se limitado, em certo grau, aos seus participantes. Assim, é provável que os resultados obtidos estejam incompletos, mesmo que tenham sido tomados cuidados para abarcar ao máximo todos os aspectos.

Por fim, para estudos futuros, sugere-se realizar a adequação dos elementos que compõem as demais peças orçamentárias, para compor um manual de orçamento empresarial dedicado às pequenas empresas, realizar uma pesquisa de percepção do entendimento para acadêmicos de ciências contábeis e administração quanto aos conceitos dos itens que formam os orçamentos, assim como o teste da ferramenta na adoção de orçamento.

REFERÊNCIAS

AMITRANO, C.; MAGALHÃES, L. C. G. de; SILVA, M. S. **Medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos da pandemia Covid-19**: panorama internacional e análise dos casos dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9978/1/td_2559.pdf>. Acesso em 20 ago. 2021.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 203-227, 2004.

CARDOSO, R. L. **Orçamento empresarial**: aprender fazendo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHENALL, R. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHURCHILL, N. C. Budget choice: planning versus control. **Harvard Business Review**, jul., 1984.

CONEJERO, M. A.; CÉSAR, A. da S. The governance of local productive arrangements (LPA) for the strategic management of geographical indications (GIS). **Revista Ambiente & Sociedade**, v. XX, n. 1, p. 279-300, 2017.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.

FERNANDES, T. A. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão e sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte**. 2016. 43 f. Monografia (Especialização em Contabilidade e Finanças) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

GARCIA, A. C. S. **Condicionantes macroeconômicos para a falência de micro e pequenas empresas no Brasil (2006 a 2017)**. 32f. Trabalho de Conclusão de Curso, Ciências Econômicas, Instituto de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal de Uberlândia, MG, 2018

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de administração**. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p.7-34, 1986.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, p. 329-410, 2001.

LIMA, A. de; et al. Processo orçamentário como ferramenta para tomada de decisão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXV, 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2015.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MALMI, T.; BROWN, D. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MELO, P. L. de R.; et al. Internationalization of Brazilian franchise chains: a comparative study. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 258-272, 2015

MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do Orçamento Empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade**, v.20, n. 3, pp. 283-304, 2016.

NASCIMENTO, A. F.; et al. Contabilidade Gerencial como instrumento de auxílio em gestão e sobrevivência para as Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará**, v. 8, n. 15, pp. 1-15, 2021.

OLIVEIRA, C. E. de; DANTAS, A. N. O Impacto da Inovação no Orçamento de Empresas Industriais. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, n. 2, pp. 66-89, 2021.

OLIVEIRA, M. N.; et al. A importância das variáveis de marketing como estratégia de gestão na administração das micro e pequenas empresas. **Revista Interfaces do Conhecimento**, v. 2, n. 3, p. 54-71, 2020.

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

PASCUCI, L. M.; ALVES, C. Linear, adaptativo ou interpretativo? Compreendendo a dinâmica da formação de estratégias em pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 130-161, 2018.

SANDINO, T. Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. **The Accounting Review**, v. 82, n. 1, p. 265-293, 2007.

SANTOS, V. dos; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**. v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SEBRAE. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo: SEBRAE, 2014.

SENA, T. R. Características da produção científica sobre orçamento: uma análise bibliométrica no período de 2012 a 2018. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 12, n. 2, pp 52-71, 2021.

SILVA, G. B. da; et al. Fatores que impactam no insucesso de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras do setor Metalomecânico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 55, pp. 209-229, 2021.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SÖTHER, A.; KAMPHORST, C. O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí – SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 8, n. 24, p. 9-22, 2009.

VISCIONE, J. A. Small company budgets: targets are key. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 3, p. 42–52, maio 1984.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZOR, U.; LINDER, S.; ENDENICH, C. CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. **Journal of Small Business Management**. ahead to print, 2018.