REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS DE ALTO PARAGUAI-MT

THE IMPORTANCE OF BUDGET PLANNING FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN ALTO PARAGUAI–MT

LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA PARA MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE ALTO PARAGUAI–MT

Adão Olail de Souza[1], Cleyton Vilmar de Oliveira Zucchi[2]

e737562
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i3.7562

PUBLICADO: 03/2026

RESUMO

Com a ampla concorrência do mercado e com a grande taxa de falência das micro e pequenas empresas diante do cenário econômico atual, faz-se cada vez mais necessária a aplicação de ferramentas gerenciais para melhor controle e tomada de decisão. Este artigo procurou demonstrar a importância da utilização do planejamento orçamentário no processo de gestão, com enfoque nas micro e pequenas empresas da cidade de Alto Paraguai/MT. Neste contexto, o levantamento bibliográfico mostra a prática orçamentária elaborada para a condução das atividades empresariais, indicando a antecipação de oportunidades e a provisão de possíveis ameaças. Para coleta de dados, foi utilizada a metodologia de pesquisa descritiva com abordagem quanti-qualitativa, realizada por meio de levantamento através de um questionário contendo 25 questões. Os resultados da pesquisa apontam que a maior parte das empresas realiza planejamentos orçamentários e toma suas decisões com base na própria experiência do proprietário, sem formalidade nos processos e sem utilizar informações geradas pela contabilidade. Percebeu-se que tal comportamento é típico em empresas familiares, onde se deve incentivar a profissionalização da gestão a fim de que as empresas obtenham maior êxito, pois o orçamento é primordial para a tomada de boas decisões nos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Ferramentas Gerenciais. Controle. Orçamento Empresarial.

ABSTRACT

With the wide competition in the market and the high bankruptcy rate of micro and small businesses in the current economic scenario, it is increasingly necessary to apply management tools for better control and decision-making. This article sought to demonstrate the importance of using budget planning in the management process with a focus on micro and small businesses in the city of Alto Paraguai/MT. In this context, the bibliographic survey shows the budget practice elaborated for the conduct of business activities, indicating the anticipation of opportunities and provision of possible threats. For data collection, a descriptive research methodology was used with a quantitative-qualitative approach, carried out by means of a survey through a questionnaire containing 25 questions. The survey results indicate that most companies carry out budget planning and make their decisions based on the owner's own experience, without formality in the processes and not relying on information generated by accounting. It was noticed that such behavior is typical in family businesses where the professionalization of management should be encouraged in order for

[1] Graduado em Ciências Contábeis, Faculdades Integradas de Diamantino – FID, Diamantino-MT, Brasil.
[2] Mestre em Ciências Contábeis, Fucape Business School, Vitória-ES, Brasil.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

companies to obtain greater success, because the budget is essential for making good business decisions.

KEYWORDS: *Management Tools. Control. Business Budgeting.*

RESUMEN
Con la amplia competencia del mercado y la alta tasa de quiebra de Micro y Pequeñas Empresas ante el escenario económico actual, es cada vez más necesaria la aplicación de herramientas gerenciales para mejorar el control y la toma de decisiones. Este artículo buscó demostrar la importancia del uso de la planificación presupuestaria en el proceso de gestión con enfoque en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Alto Paraguai-MT. En este contexto, el levantamiento bibliográfico muestra la práctica presupuestaria elaborada para la conducción de las actividades empresariales, indicando la anticipación de oportunidades y provisión de posibles amenazas. Para la recolección de datos se utilizó la metodología de investigación descriptiva con enfoque cuanti-cualitativo, realizada mediante una encuesta a través de un cuestionario de 25 preguntas. Los resultados indican que la mayoría de las empresas realizan planificaciones presupuestarias y toman sus decisiones con base en la propia experiencia del propietario, sin formalidad en los procesos y sin contar con informaciones generadas por la contabilidad. Se percibió que tal comportamiento es típico en empresas familiares donde se debe incentivar la profesionalización de la gestión para que las empresas obtengan mayor éxito, pues el presupuesto es primordial para la toma de buenas decisiones en los negocios.

PALABRAS CLAVE: *Herramientas Gerenciales. Control. Presupuesto Empresarial.*

INTRODUÇÃO

Para se obter êxito em qualquer empreendimento, é necessário que sua gestão seja realizada de forma planejada, visando ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Nesse sentido, as organizações precisam traçar planos e estratégias que orientem suas ações futuras, o que inclui orçar cada uma de suas ações futuras e se antecipar a riscos do ambiente externo (Ferreira *et al*., 2012). O planejamento orçamentário constitui importante ferramenta de gestão, pois possibilita a projeção de receitas, despesas e investimentos, contribuindo para o controle financeiro e para a tomada de decisões organizacionais.

A utilização do orçamento como instrumento de gestão permite que os gestores visualizem cenários futuros, antecipem possíveis dificuldades e identifiquem oportunidades de melhoria no desempenho econômico e financeiro da empresa. Nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo contínuo de tomada de decisão, no qual são definidos objetivos e diretrizes que orientam as ações organizacionais (Drucker, 1962).

De modo geral, o planejamento orçamentário é mais frequentemente utilizado em empresas de maior porte, que dispõem de estruturas administrativas mais consolidadas. Em contrapartida, nas micro e pequenas empresas, muitas vezes de caráter familiar, a gestão tende a ocorrer de maneira mais informal, baseada predominantemente na experiência do proprietário, sem o uso sistemático de instrumentos de planejamento e controle (Marion; Ribeiro, 2011). Apesar disso, as

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

micro e pequenas empresas possuem grande relevância econômica e social, sendo responsáveis por parcela significativa da geração de empregos e renda. Entretanto, fatores como a ausência de planejamento e controle gerencial contribuem para elevados índices de mortalidade identificada nas empresas desse porte (Sebrae, 2014; Pinheiro; Neto, 2019).

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: como o planejamento orçamentário pode auxiliar as micro e pequenas empresas no seu processo de gestão? A partir dessa problemática, o presente estudo tem como objetivo analisar a importância do planejamento orçamentário no processo de gestão de micro e pequenas empresas do município de Alto Paraguai/MT. Especificamente, busca-se: (i) identificar como os empresários utilizam informações financeiras na tomada de decisão; (ii) verificar o grau de utilização de ferramentas de planejamento orçamentário nas empresas; e (iii) analisar os principais benefícios e limitações percebidos pelos empresários na utilização dessas ferramentas.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizado levantamento bibliográfico acerca do tema e aplicado um questionário estruturado a micro e pequenos empresários do município de Alto Paraguai/MT, com posterior análise quantitativa das respostas obtidas.

A relevância desta pesquisa reside na análise do papel do planejamento orçamentário no contexto das micro e pequenas empresas, segmento que representa a maior parte dos empreendimentos no Brasil e possui significativa importância para a economia local. A manutenção do equilíbrio financeiro dessas organizações é fundamental para a geração de emprego, renda e fortalecimento da economia regional.

Além disso, os resultados deste estudo podem contribuir para ampliar a compreensão sobre o uso do planejamento orçamentário no cotidiano das micro e pequenas empresas, oferecendo subsídios que possam auxiliar empreendedores no aprimoramento do processo decisório. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho também busca contribuir para a literatura existente sobre gestão financeira em pequenos negócios, especialmente no contexto da região médio-norte do estado de Mato Grosso.

O artigo está estruturado em cinco partes. A primeira apresenta a introdução, com a contextualização do tema e os objetivos da pesquisa. A segunda parte corresponde ao referencial teórico, que aborda os conceitos relacionados à contabilidade gerencial e ao orçamento empresarial. Na terceira parte é apresentada a metodologia, contemplando os procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. A quarta parte apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo. Por fim, na quinta parte, são apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas no estudo.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é a extensão da contabilidade financeira, ela surge da necessidade de ter a contabilidade como um fator estratégico no processo de gestão, trazendo informações relevantes e mais detalhadas para a administração da empresa. Ela é essencial para o âmbito empresarial, garantindo melhor destinação dos recursos financeiros a serem administrados.

Dessa forma, para alcançar uma contabilidade gerencial eficiente e hábil, é indispensável a aplicação também da contabilidade financeira que apura a situação da empresa, os balanços e as planilhas e o método de organização e gestão da empresa (Marion, 2008). A contabilidade gerencial pode contribuir de forma contundente para a boa gestão e perenidade das empresas através da análise e interpretação dos inúmeros relatórios gerados pela contabilidade, que permitirão aos gestores um planejamento estratégico mais eficiente e objetivo (Iudícibus, 2000).

O principal objetivo da contabilidade gerencial é o foco no processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, atender todas as pessoas dentro da empresa, independentemente do nível hierárquico, quando precisam das informações contábeis na tomada de decisões em suas respectivas áreas.

As informações contábeis gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão e adaptados para o perfil do usuário (Padoveze, 2012). Na visão de Anthony (2008, p. 2) é o processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informações relevantes, financeiras e não financeiras, para tomada de decisões, alocação de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho.

A contabilidade gerencial visa auxiliar os gestores de várias maneiras, uma delas é disponibilizar várias ferramentas, para que se possa ter um maior controle organizacional e assim tomar melhores decisões na sua área de atuação, baseando-se sempre em dados confiáveis adquiridos delas. Dentre as diversas ferramentas na contabilidade gerencial, estão: Gestão de documentos, Escrituração contábil, Sistema de cobrança, Gestão financeira, Auditoria, Balanço patrimonial, controle de custos, orçamento empresarial, que quando praticadas juntas fornecem informações importantes para tomada de decisão.

1.2. Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial representa um dos instrumentos de controle gerencial mais utilizados pelas empresas, através de sua utilização é possível controlar os recursos limitados de uma organização visando atingir um objetivo seja de curto, médio e longo prazo. Ainda sobre orçamento Marion e Ribeiro (2011) dizem que é uma importante ferramenta de gestão e pode ser

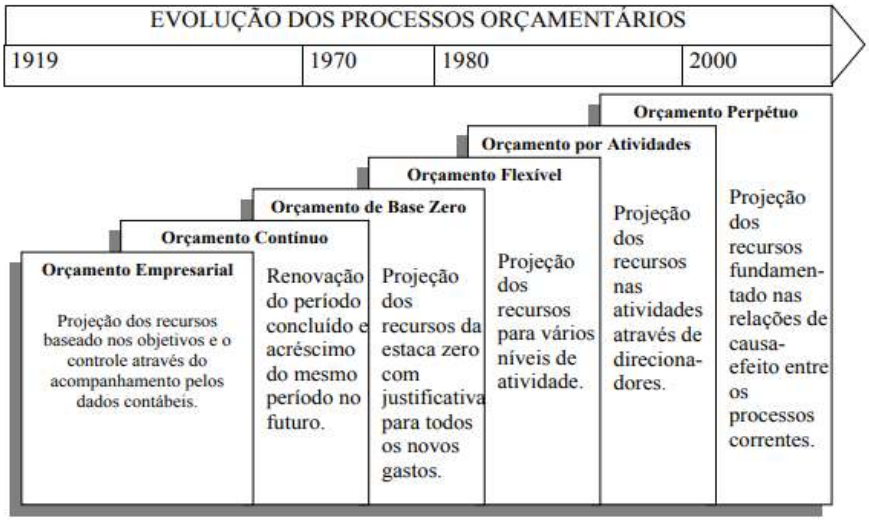
ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

entendido como um plano de ação em que são previstas as atividades, sejam elas operacionais ou financeiras, que serão executadas pela organização durante um determinado período.

Para a execução do orçamento ter melhor eficácia, é necessário passar por alguns ciclos até o alcance dos objetivos. Os ciclos, de acordo com Brookson (2000), compõem o processo orçamentário, ou seja, é a forma como a empresa faz o orçamento. Esses ciclos também podem ser divididos em fases: a preparação, a elaboração e a monitoração.

Dentro do contexto gerencial, existem variedades de orçamentos que possibilitam à empresa obter informações importantes em relação ao seu futuro. Lunkes (2011) afirma que o orçamento, ao acompanhar as tendências das teorias de gestão, foi passando por várias adaptações. Em uma linha do tempo, Lunkes apresenta as seguintes possibilidades de estruturação do processo orçamentário: orçamento empresarial, orçamento contínuo, orçamento de base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades e orçamento perpétuo.

Figura 1. Evoluções do processo Orçamentário



Fonte: Do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo (Lunkes, 2003).

Para que o orçamento possa ser desempenhado de melhor forma, existem algumas outras ferramentas que auxiliam o gestor nesse processo, são tipos de peças orçamentárias que são observados no momento que o gestor se posiciona para uma futura tomada de decisão.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quadro 1. Modalidades de orçamentos

VENDAS	Plano de vendas futuras da empresa, para determinado período. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa.
PRODUÇÃO	Mensuração dos gastos determinados pelos volumes de produção pretendidos e os gastos para operacionalizar os programas de produção e Vendas.
COMPRAS	Planejamento aquisições, de forma que possa realizá-las no tempo certo, na quantidade certa e verificar se recebeu efetivamente o que foi adquirido.
CUSTOS	Consiste em orçar todos os gastos ligados à geração do produto ou de serviço (matéria-prima, mão-de-obra, gastos gerais de fabricação).
DESPESAS	Envolve o planejamento dos valores a serem gastos nas funções administrativas, comerciais e financeiras da organização.
DRE PROJETADA	Projeção do resultado da empresa, englobando todas as receitas, custos e despesas previstas.
CAPITAL	Planejamento da aquisição de ativos fixos, tais como, móveis, máquinas e afins.
CAIXA	Planejamento do fluxo de caixa nas condições e premissas estabelecidas, a fim de reconhecer as fontes de financiamento das atividades.
BALANÇO PATRIMONIAL	Projeção do patrimônio da entidade, resultante das atividades orçadas, admitindo a apuração de indicadores financeiros.

Fonte: Elaboração dos autores.

Conforme descrito no quadro 1, dentre as modalidades de orçamento estão: o orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de compras, orçamento de matérias primas, orçamento de mão-de-obra, orçamento de custos indiretos de fabricação, orçamentos de despesas de vendas e administrativas, demonstração do resultado orçado, orçamento de aquisições de bens de capital, orçamento de caixa e balanço patrimonial orçado (Jiambalvo, 2002).

1.3. Vantagens e limitações dos orçamentos

As vantagens do processo orçamentário estão relacionadas com a fixação de objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, e por meio da sistematização do processo de planejamento e controle, introduz-se o hábito do exame prévio e minucioso de principais fatores antes da tomada de decisões importantes, com base em resultados econômicos e financeiros projetados, importantes decisões financeiras podem ser tomadas com maior grau de acerto (Hoji, 2007).

Já Padoveze (2012) diz que as maiores vantagens do processo orçamentário se trata de: sujeitar os administradores a refletir quanto a formalização de suas responsabilidades no planejamento; propicia a definição de expectativas que representem melhor a estrutura para avaliação do desempenho; ajuda os administradores a gerenciar os seus esforços, para compreender a todos os objetivos da empresa junto aos seus objetivos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

No entanto, as limitações do orçamento empresarial são encontradas desde o momento da implantação até o momento da sua execução, na maioria das vezes, os gestores desistem de utilizar essa ferramenta de controle. Neste caso, as limitações mais frequentes encontradas durante esse processo é o fato de ele ser planejado com base em fatos passados e estimativas futuras. O orçamento não garante que aquele resultado previsto inicialmente irá ocorrer exatamente conforme o planejado.

Segundo Masakazu Hoji e Antonio Carlos Silva (2010), os orçamentos são elaborados a partir de previsões, o que faz com que estejam sujeitos a diferentes níveis de erro, dependendo do grau de sofisticação utilizado no processo de estimativa. Os autores também destacam que a simples elaboração de um plano de resultados não assegura o êxito da organização. Cabe aos gestores reconhecer as limitações do orçamento e realizar os ajustes necessários para adequá-lo às condições reais do ambiente em que a empresa atua.

Outro fator importante que limita a implantação do orçamento é o alto custo em relação à instalação e manutenção de *softwares* específicos, à capacitação de pessoas para executá-lo e às demais mudanças que necessitem de recursos financeiros. Manter o orçamento empresarial dentro do processo o qual foi preparado e elaborado para ser monitorado não é tarefa fácil, principalmente quando surge fato imprevisto que não havia sido planejado.

1.4. Orçamento Empresarial em Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm grande importância para a economia mundial, sendo responsáveis por grande parte dos empregos ofertados, além de desempenhar papel fundamental na maioria dos países. As micro e pequenas empresas (MPEs) representam 99% do total das empresas brasileiras, são responsáveis por 62% dos empregos e por 27% do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, mais de 40% dos microempreendedores individuais (MEI) são mulheres empreendedoras (Sepec/ME, 2022).

Em que pese a importância desse segmento de empresa, quase metade delas não utiliza ferramentas de planejamento ou orçamento formal, operando de forma reativa diante das realidades do mercado (Couto *et al*., 2017). Ainda, há grande distância entre a teoria administrativa e a prática orçamentária nas MPEs, que frequentemente elaboram orçamentos de modo próprio, sem princípios de planejamento estratégico (Sothe; Kamphorst, 2009; Lavarda; Pereira, 2011)

Considerando esse referencial observa-se a importância da compreensão dos conceitos da área da contabilidade gerencial, tipos de orçamentos e classificação e enquadramento das micro e pequenas empresas, bem como as aplicações que auxiliaram no desenvolvimento dessa pesquisa.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

2. MÉTODOS

Para atingir o objetivo proposto, após o levantamento do referencial teórico sobre orçamento empresarial e sua aplicação nas micro e pequenas empresas, foram aplicados questionários no modo *survey* a empresários do município de Alto Paraguai-MT. O município conta com aproximadamente 8.000 habitantes e tem sua economia baseada predominantemente no comércio local, com presença marcante de micro e pequenos negócios familiares — contexto que justifica e confere relevância regional à pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, composto por 25 questões fechadas, construído com base nos instrumentos utilizados por Santos *et al*., (2016) e Sothe e Kamphorst (2009), obras que investigaram o planejamento orçamentário em micro e pequenas empresas em outros contextos municipais brasileiros. Por se basear em instrumentos previamente utilizados na literatura, dispensou-se o pré-teste formal. As questões foram organizadas em quatro blocos temáticos: (i) perfil do respondente e da empresa; (ii) processo de tomada de decisão; (iii) relação com as ferramentas contábeis; e (iv) realização do planejamento orçamentário.

Os participantes foram selecionados por conveniência, a partir do contato direto com empresários da área central do município, abrangendo estabelecimentos comerciais, prestadores de serviço e estabelecimentos industriais. A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2022. Foram distribuídos 40 questionários, dos quais 16 retornaram válidos, representando uma taxa de resposta de 40%. Foram realizadas tentativas adicionais de contato com os empresários, a fim de ampliar o número de respondentes; contudo, a amostra final permaneceu em 16 questionários válidos.

Metodologicamente, esta pesquisa tem caráter descritivo, pois objetiva a descrição dos fenômenos e características do grupo investigado (Gil, 2007). Possui abordagem quanti-qualitativa: a dimensão quantitativa manifesta-se no tratamento estatístico dos dados por meio de frequências absolutas e relativas; a qualitativa, na interpretação dos padrões identificados à luz do referencial teórico, buscando compreender as implicações gerenciais dos comportamentos descritos (Godoi; Mello; Silva, 2006). Já em relação à técnica utilizada, trata-se de levantamento, definido como o tipo de pesquisa realizada para obtenção de dados ou informações sobre características ou opiniões de determinado grupo de pessoas (Medeiros, 2019).

Embora a amostra de 16 respondentes seja uma limitação do estudo, ressalta-se que, em municípios de pequeno porte com população de aproximadamente 8.000 habitantes e universo restrito de micro e pequenos estabelecimentos, amostras de conveniência dessa dimensão são compatíveis com pesquisas descritivas de natureza exploratória, que não visam generalizações estatísticas, mas sim a identificação de padrões e comportamentos gerenciais em contexto regional específico (Gil, 2007). Os respondentes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

voluntariedade da participação, sendo as respostas tratadas de forma agregada e sem identificação individual.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Perfil das empresas analisadas

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, por meio de percentuais organizados em subseções temáticas. Inicialmente, buscou-se caracterizar o perfil das empresas integrantes da amostra. Verificou-se que 75% têm como atividade principal o comércio, 18,8% são prestadoras de serviço e 6,3% atuam no segmento industrial. Em relação ao faturamento, 75% das empresas apresentam receita anual entre R$ 81.000,00 e R$ 360.000,00 e 25% entre R$ 360.000,00 e R$ 4,8 milhões. Do ponto de vista tributário, 75% estão enquadradas no Simples Nacional e 25% no Lucro Presumido.

Esse perfil indica uma amostra predominantemente composta por microempresas de natureza comercial, geridas pelo próprio proprietário e com estrutura administrativa reduzida. Tal caracterização é relevante para o objeto desta pesquisa: em empresas enquadradas no Simples Nacional, o fisco não exige escrituração contábil completa para fins de apuração de tributos, o que tende a desincentivar o uso sistemático de dados contábeis na gestão. Conforme apontam Moreira *et al*., (2013), a informalidade na geração e uso de informações contábeis é um traço estrutural das micro e pequenas empresas brasileiras, sendo agravada pelo regime tributário simplificado, que reduz a necessidade legal de controles mais elaborados.

3.2. Subsídios para a tomada de decisão

No tocante à utilização dos dados contábeis pelos empresários para a tomada de decisão, 56,3% declararam utilizá-los nesse processo, enquanto 43,7% afirmaram não utilizar essas informações aplicadas à gestão de suas empresas. Apesar de a maioria relatar uso das informações contábeis, o exame de questões subsequentes revela que tal uso é parcial e predominantemente informal.

Quando questionados sobre quem é o responsável pela tomada de decisão na empresa, 68,8% dos respondentes indicaram o próprio proprietário como único decisor. Esse resultado dialoga com o achado de Moraes e Escrivão Filho (2006) e com o estudo de Práticas Gerenciais em MPEs publicado na Revista Ambiente Contábil (UFRN), que identificou, em amostra de 41 empresas, que a tomada de decisão nas MPEs é sistematicamente baseada na experiência do proprietário, com ausência de discussão dos resultados contábeis com profissionais especializados. A centralização decisória no proprietário é uma característica estrutural das empresas familiares de pequeno porte e, embora confira agilidade operacional, representa um limitador importante quando não está fundamentada em dados objetivos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Com relação à base utilizada para a tomada de decisão, 37,5% declararam utilizar dados levantados a partir da própria experiência e intuição, 31,3% informações coletadas pelo próprio empresário e apenas 31,3% recorrem a dados históricos produzidos por profissionais especializados. Assim, quase 70% dos respondentes operam com base em informações geradas internamente e sem sistematização técnica. Esse resultado dialoga com o achado de Moraes e Escrivão Filho (2006) e com os de Ferreira *et al*., (2012), que identificaram que as MPEs não utilizam as informações geradas pela contabilidade gerencial em suas decisões, recorrendo à experiência mercadológica dos gestores.

3.3. A relação entre o empresário e as ferramentas contábeis

Quanto às ferramentas de controle financeiro utilizadas pelas empresas, 43,8% empregam o fluxo de caixa, 12,5% o controle de contas a receber, 12,5% as demonstrações contábeis, 12,5% o orçamento (projeção futura) e 6,3% a contabilidade de custos. Observa-se, portanto, forte concentração no uso do fluxo de caixa como principal instrumento, com baixa adoção de ferramentas de projeção e controle gerencial mais sofisticadas. Esse resultado alinha-se ao observado por Azevedo e Baldissera (2019), em pesquisa com micro e pequenas empresas de Ibiporã/PR, que identificaram uso fragmentado das peças orçamentárias, com predomínio de controles operacionais básicos em detrimento de instrumentos de planejamento estruturado.

Registrar apenas a entrada e saída de caixa é condição insuficiente para uma gestão estratégica eficiente. A ausência de controles de custo, de análise de rentabilidade e de projeções futuras compromete a capacidade da empresa de identificar desvios e agir preventivamente. Conforme aponta Padoveze (2012), as informações gerenciais devem ser apresentadas em relatórios adaptados ao perfil do decisor e orientados para cada tomada de decisão específica. Nesse sentido, o baixo uso de demonstrações contábeis e métodos de custeio, constatado na amostra, representa uma fragilidade significativa na base informacional dessas organizações.

Ao serem indagados sobre a utilidade dos serviços contábeis, 37,5% dos respondentes indicaram maior utilidade na área fiscal, 12,5% na trabalhista, 31,3% reconheceram sua função no controle gerencial e tomada de decisão, 6,3% declararam não saber e 25% afirmaram que a contabilidade serve para todas as áreas. Embora parte expressiva reconheça o potencial gerencial da contabilidade, a percepção predominante ainda a associa ao cumprimento de obrigações fiscais. Esse é um desafio amplamente documentado na literatura: conforme Pires e Miquelini (2021), mesmo quando os proprietários das MPEs reconhecem a necessidade de acompanhamento profissional especializado, o uso das informações contábeis para fins decisórios permanece marginalizado na prática cotidiana.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

3.4. Realização do planejamento orçamentário

Sobre as informações que os empresários consideram importantes para a gestão do negócio, 81,3% citaram o conhecimento dos custos do produto, 75% o valor de mercado do produto, 68,8% a demanda do produto, 43,8% o fluxo de caixa futuro, 37,5% a análise do balanço patrimonial e 31,3% o conhecimento dos concorrentes. Todas essas informações são, em maior ou menor grau, componentes do planejamento orçamentário. Há, contudo, uma contradição reveladora: embora 81,3% dos respondentes reconheçam a importância do conhecimento dos custos, apenas 6,3% utilizam efetivamente a contabilidade de custos em suas operações, o que indica uma distância significativa entre a percepção de relevância e a prática gerencial concreta. Essa lacuna entre o reconhecimento teórico e a implementação prática é documentada por Santos *et al*. (2016), em pesquisa com pequenos varejistas de Minas Gerais publicada na Revista RAGC, que identificou associação positiva entre planejamento orçamentário e desempenho empresarial, mas baixa adoção formal dos instrumentos disponíveis.

Em relação à realização de projeções de vendas e compras, 66,7% dos respondentes declararam realizar projeções de vendas futuras com base em dados de mercado – considerando variações sazonais, inflação e crescimento econômico –, elaborando também projeções de compras e contratação de serviços com base nessas estimativas. Por outro lado, 26,7% não realizam previsão de vendas futuras, operando de forma reativa, com previsões de compra baseadas exclusivamente na experiência própria. Os 6,3% restantes realizam projeções de vendas, mas não as desdobram em planejamento de compras nem de mão de obra. Esses dados evidenciam que, apesar de parte expressiva dos empresários executar alguma forma de previsão, o processo orçamentário ainda é fragmentado e não sistematizado. Conforme Sothe e Kamphorst (2009), em estudo com MPEs do município de Mondaí-SC publicado na Revista Catarinense da Ciência Contábil, 25% das empresas não realizam qualquer tipo de orçamento, e mesmo entre as que o fazem, o processo tende a ser parcial, adaptado às necessidades imediatas e sem integração entre as peças orçamentárias.

No que diz respeito ao planejamento de investimentos de grande vulto – como aquisição de máquinas, móveis e realização de reformas –, 60% dos respondentes informaram realizar o planejamento e calcular numericamente o retorno esperado do investimento. Outros 20% não realizam qualquer planejamento de investimento e 20% planejam, mas sem mensurar o retorno. A ausência de cálculo de retorno sobre o investimento compromete a avaliação da viabilidade econômica das decisões de capital, impedindo que o gestor identifique se o investimento será compensatório no longo prazo. Lavarda e Pereira (2011), em artigo publicado na ABCustos, destacam que o planejamento e o controle orçamentário são instrumentos de apoio à tomada de decisão precisamente por

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

permitirem a mensuração antecipada dos resultados esperados e a identificação de eventuais desvios frente ao planejado.

Quanto ao horizonte temporal das projeções realizadas, 40% dos respondentes declararam projetar apenas para o mês seguinte, 13,3% para o trimestre, 13,3% para o ano seguinte e 40% não realizam projeções. Essa concentração no curtíssimo prazo reflete o padrão identificado pela pesquisa Datafolha/Simpi (2023), segundo a qual 45% das micro e pequenas indústrias brasileiras adotam estratégias de curtíssimo prazo, voltadas prioritariamente para a estabilidade financeira imediata, enquanto apenas 17% projetam a longo prazo. A capacidade de planejamento no longo prazo é, no entanto, condição para a sustentabilidade e o crescimento da empresa, sendo que decisões de investimento, precificação e contratação exigem horizonte temporal mais amplo para produzir resultados consistentes.

No tocante à verificação do realizado em confronto com o projetado, apenas 65,5% dos empresários declararam realizar esse acompanhamento. A comparação entre o planejado e o executado constitui etapa fundamental do processo orçamentário, pois é por meio dela que o gestor pode identificar causas de desvios e ajustar estratégias. Hoji e Silva (2010) ressaltam que os orçamentos se baseiam em estimativas e que o plano de resultados, por si só, não é garantia de sucesso: cabe ao gestor monitorar continuamente o desempenho e ajustá-lo às condições reais do ambiente. Sobre a importância dos dados históricos para projeções futuras, 50% concordaram parcialmente e 37,5% concordaram plenamente, o que indica reconhecimento majoritário da necessidade de embasamento histórico para o planejamento.

Ainda no âmbito do planejamento orçamentário, 62,5% dos respondentes concordaram plenamente que essa ferramenta pode auxiliar na maximização do lucro, e 25% concordaram parcialmente. Esse resultado é convergente com o de Santos *et al*. (2016), que identificaram que gestores de pequenas empresas reconhecem o planejamento orçamentário como instrumento de análise de desempenho e de apoio à maximização de resultados, mesmo que nem sempre o adotem formalmente na prática.

Sobre a utilização de ferramentas eletrônicas para o planejamento, 37,5% declararam não utilizar ferramentas eletrônicas no planejamento, realizando o planejamento exclusivamente por meio de anotações manuais; 25% utilizam *softwares* específico; 25% usam planilhas eletrônicas; e 12,5% não realizam nenhum tipo de planejamento. A concentração em métodos manuais e a ausência de ferramentas digitais integradas refletem a baixa adoção de mecanismos digitais de gestão nas MPEs brasileiras, fenômeno que, segundo o Sebrae (2014), representa um fator limitador para a qualidade da informação gerencial disponível ao decisor.

Por fim, no que se refere à formalização da identidade organizacional, 37,5% dos respondentes informaram ter missão, visão e valores definidos apenas mentalmente, 31,3% de forma escrita e 31,3% não os têm definidos. Quanto à comunicação dos objetivos e metas aos funcionários,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

50% declararam fazê-la verbalmente, 37,5% em reuniões e 12,5% não comunicam formalmente. Esse conjunto de resultados confirma o diagnóstico estrutural de que a gestão nas micro e pequenas empresas pesquisadas é marcada pela informalidade em suas práticas administrativas e contábeis. Conforme sintetiza Escrivão Filho (2006), as especificidades das pequenas empresas tornam a gestão da informação um desafio particular, uma vez que estruturas administrativas enxutas e centralização no proprietário tendem a suprimir rotinas formais de planejamento e controle, perpetuando um ciclo de decisão baseado em percepção empírica e sem respaldo em dados sistematizados.

4. CONSIDERAÇÕES

O presente artigo teve por objetivo analisar a importância do planejamento orçamentário nas micro e pequenas empresas do município de Alto Paraguai-MT. Depois do levantamento bibliográfico e análise das respostas dos questionários foram levantadas as conclusões dispostas a seguir.

No perfil das empresas pesquisadas, nota-se que a maioria fatura no máximo até R$ 30.000,00 por mês em média, estão enquadradas no regime simplificado de apuração de tributos e é gerida pelo próprio proprietário.

Com base nessas características, as próprias condições dos negócios corroboram para o fato de que existe baixa utilização de dados contábeis para a tomada de decisão, sendo o processo decisório realizado informalmente. Ainda, alguns dos entrevistados não consideram fazer o planejamento futuro e ficam à mercê das realidades desconhecidas. Logo, percebeu-se a importância do planejamento orçamentário no ambiente pesquisado, que é de trazer maior clareza e confiabilidade na gestão do pequeno negócio. Números confiáveis trariam decisões mais assertivas nos preços, custos, resultados e gestão geral.

Desta forma, os resultados evidenciam a necessidade de iniciativas institucionais voltadas à profissionalização da gestão nas micro e pequenas empresas. Tais ações poderiam se dar pelo governo local, por instituições acadêmicas ou por meio de associação de comerciantes. As medidas seriam uma forma de diminuir a fragilidade das empresas de micro e pequeno porte, que são motor da economia gerando emprego e renda à população, especialmente em municípios interioranos.

Houve limitação na realização do trabalho na questão da falta de interatividade dos gestores em responder o questionário; se o número de entrevistado fosse maior, ter-se-ia uma amostra mais consistente, podendo ampliar ainda mais as conclusões obtidas. Como sugestão de pesquisa futura, poderia ser desenvolvido por meio de entrevista ou pesquisa-ação a fim de que se tenha maior efetividade na pesquisa e seus resultados.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial.** 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

AZEVEDO, Scheila; BALDISSERA, Paulo. A utilização do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento e controle nas micro e pequenas empresas de Ibiporã - PR. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, Salto, v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: https://reacfat.com.br/index.php/reac/article/view/198. Acesso em: 13 mar. 2026.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

COUTO, Marcelo Henrique Gomes *et al*. Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1962.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Especificidades das pequenas empresas e o processo de gestão da informação. *In:* **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD),** 30., 2006, Salvador. Anais [...]. Salvador: ANPAD, 2006.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi *et al*. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro:** fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 2002.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Anete Alberton. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio a tomada de decisão. **ABCustos**, São Leopoldo, v. 6, n. 1, p. 39-56, 2011.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica:** prática de fichamentos, resumos, resenhas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006. DOI: https://doi.org/10.1590/S0100-19652006000300012

MOREIRA, Rafael de Lima *et al*. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Orçamento Empresarial.** São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

PINHEIRO, José Felipe Dantas; NETO, Manoel Neto Ferreira. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019. DOI: https://doi.org/10.34117/bjdv5n7-239

PIRES, A. R. T.; MIQUELINI, M. A. Contabilidade gerencial: uso e aplicabilidade no processo de planejamento e tomada de decisões em microempresas. **Revista FIMCA**, Porto Velho, v. 8, n. 1, p. 27-38, 2021. DOI: https://doi.org/10.37157/fimca.v8i1.208

SANTOS, Antônio Augusto *et al*. Percepção dos gestores das pequenas empresas varejistas de Minas Gerais sobre a importância do planejamento orçamentário como instrumento de controle interno. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade – RAGC**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 15, p. 109-122, 2016. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/download/353/272. Acesso em: 13 mar. 2026

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, jul. 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br. Acesso em: 05 ago. 2022.

SEPEC/ME - Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia. **Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses**. Brasília: SEPEC/ME, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias. Acesso em: 06 ago. 2022.

SIMPI - Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo. **9ª Rodada da Pesquisa Datafolha: grau de planejamento nas micro e pequenas indústrias**. São Paulo: Simpi/Datafolha, out. 2023. Disponível em: https://www.simpi.org.br/simpidatafolha.html. Acesso em: 13 mar. 2026.

SOTHE, Ari; KAMPHORST, Julio Cesar. Orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí/SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil,** Florianópolis, v. 8, n. 24, p. 9-22, ago./nov. 2009.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.