



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LEIDIANE PEIXOTO PEREIRA**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE**

Salvador  
2018

## **ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Católica do Salvador - UCSAL – Campus Pituaçu, Salvador-Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Isabel Cristina de Oliveira Leite

Salvador

2018

LEIDIANE PEIXOTO PEREIRA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Católica do Salvador - UCSAL – Campus Pituaçu, Salvador-Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA / COMISSÃO AVALIADORA

Salvador-Bahia, 12 de dezembro de 2018.

---

Prof.<sup>a</sup>. Isabel Cristina de Oliveira Leite  
Especialista. Contabilidade Gerencial pela Universidade Federal da Bahia  
UCSAL  
Orientadora

---

Prof. Dr. Jair Sampaio Soares Júnior  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
UCSAL

---

Prof. Renilson Roberto Santos  
Especialista. Gestão de Projeto pelo Senai Cimatec e Controladoria pela  
Universidade Federal da Bahia  
UCSAL

A Maria, minha mãe que eu tanto amo,  
Sempre me apóia e incentiva nas minhas decisões.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que contribuíram no decorrer desta trajetória, em especial:

A Deus, a quem devo minha vida.

A minha mãe que sempre acreditou e me apoiou nos estudos e nas minhas escolhas.

A Sérgio meu esposo por sempre me incentivar nos momentos difíceis.

A minha família em especial meu padrinho, minha prima Maiara e minha irmã Tainá pelo incentivo mesmo que distante.

A minha orientadora Isabel Cristina, pelas contribuições e dedicações desse trabalho.

Ao professor Jair Sampaio, que teve um papel fundamental na construção desse trabalho.

Ao Coordenador do curso de Ciências Contábeis, prof. Franklin Regis, por sempre me incentivar e acreditar no meu potencial com palavras de incentivo e carinho.

À todos os professores da Universidade, pelos ensinamentos passados e adquiridos.

À professora Cléria, que não mais entre nós, que passou seus conhecimentos com a disciplina planejamento e orçamento empresarial.

A Universidade Católica do Salvador pelo programa vestibular social.

À tia da biblioteca por me ajudar nas buscas aos livros.

À proprietária do restaurante, pela oportunidade de fazer esse trabalho e aos colegas, em especial a Joilson, consultor quem admiro.

Aos meus colegas de sala, em especial: Diana, Shirlei, Valdinei, Cristiane, Ediane, Railton, Arivaldo, Natali, Marise, Eny, Adriano, Jana e Ângela.

No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.

Ayrton Senna.

PEREIRA, Leidiane Peixoto. **ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE**, Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2018.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por essência a apresentação e discussão de como o orçamento empresarial pode contribuir para a continuidade de um restaurante. Dada a importância do orçamento na gestão empresarial este estudo teve como objetivo norteador descrever como é utilizado o orçamento empresarial em um restaurante. A análise de dados comparou as respostas da entrevistada com os conceitos dos autores apresentados na pesquisa. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa, onde o procedimento foi um estudo de caso, a coleta dos dados se deu através de entrevista e questionário. Pelo estudo, foi identificado como é utilizado o orçamento empresarial em um restaurante e os resultados apresentados mostram que a utilização do orçamento contribui para a continuidade do restaurante, pois algumas decisões na empresa estudada são baseadas em informações trazidas no orçamento.

**Palavras-chave:** Orçamento empresarial. Restaurante.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo.....	15
Figura 2 – Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.....	19
Figura 3 – Exemplo de orçamento global.....	22
Quadro 1 – Vantagens e Limitações na utilização do orçamento empresarial.....	25
Quadro 2 – Modelo Teórico.....	26
Quadro 3 – Modelo De Análise .....	37

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

CNAE – Código Nacional de Atividade Econômica

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

FGTS – Fundo De Garantia Do Tempo De Serviço

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MO – Mão de Obra

MOD – Mão-De-Obra-Direta

MP – Matéria Prima

OE – Objetivos específicos

PIB – Produto Interno Bruto

Q – Questionário

SEBRAE – O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	11
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....	11
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.4 OBJETIVOS .....	12
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.5 JUSTIFICATIVA .....	12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 ORÇAMENTOS EMPRESARIAIS .....	14
<b>2.1.1 Um breve histórico do orçamento empresarial</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Conceitos</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.3 Tipos de orçamentos empresariais</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.4 Elaboração do orçamento</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.5 Controle orçamentário</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.6 Vantagens e limitações na utilização do orçamento empresarial</b> .....	<b>25</b>
2.2 RESTAURANTES NO BRASIL .....	26
2.3 MODELO TEÓRICO .....	27
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	31
<b>3.1.1 Quanto aos objetivos</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1.2 Quanto aos Procedimentos</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1.3 Quanto à Abordagem</b> .....	<b>31</b>
3.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS .....	32
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA .....	32

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	36
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE .....	36
3.6 MODELO DE ANÁLISE.....	38
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1 TIPOS DE ORÇAMENTOS QUE PODEM SER UTILIZADOS POR UM RESTAURANTE .....	38
4.2 VANTAGES E LIMITAÇÕES NA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO EM UM RESTAURANTE.....	39
4.3 COMO O ORÇAMENTO EMPRESARIAL É UTILIZADO NA GESTÃO DE UM RESTAURANTE.....	40
4.4 COMO É UTILIZADO O ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM UM RESTAURANTE.....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo irá abordar seis tópicos para dar início ao trabalho. São eles: Contextualização, problematização, problema de pesquisa, Objetivos (Geral e Específicos), justificativa e estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No ambiente de negócios ocorrem freqüentes mudanças que exigem das empresas decisões rápidas e de qualidade. Um exemplo dessas mudanças é o fato de que a economia brasileira passou nos últimos anos por uma variação negativa no Produto Interno Bruto (PIB)tendo assim o pior resultado da economia já registrado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Neste cenário, é de suma importância o estudo e utilização de ferramentas gerenciais que possam garantir a eficiência e a eficácia nessa tomada de decisões, pois é necessário que o gestor(a) esteja sempre preparado(a) para utilização dessas ferramentas no seu negócio, criando medidas de curto e longo prazo, a fim de que a crise não o obrigue a encerrar suas atividades.

Uma das formas de se preparar é estudando e aprendendo a utilizar o Orçamento Empresarial - com o qual a pesquisadora se identificou ao cursar a disciplina "Planejamento Financeiro E Orçamento" - visto que este se apresenta como um instrumento fundamental para a prosperidade e controle da empresa.

### 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Diante da necessidade de controlar os gastos, a utilização do orçamento empresarial contribui para melhor locação de recursos, planejamento e avaliação de desempenho eficiente das organizações. Já que o Brasil vem passando por essa redução no crescimento econômico, o orçamento pode ajudar a melhorar esse quadro, além de manter um equilíbrio financeiro e assegurar mais empregos à sociedade.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste contexto surge a seguinte questão problema:

Como o orçamento empresarial pode contribuir para a continuidade de um restaurante?
---

## 1.4 OBJETIVOS

A presente pesquisa é norteada pelo objetivo geral.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Descrever como é utilizado o orçamento empresarial em um restaurante.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

A presente pesquisa busca apresentar, identificar e verificar os seguintes objetivos específicos a seguir:

- I. Apresentar os tipos de orçamentos que podem ser utilizados por um restaurante;
- II. Identificar as vantagens e limitações do orçamento empresarial em um restaurante;
- III. Verificar como o orçamento empresarial é utilizado na gestão de um restaurante.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

A justificativa se deu pelo fato da pesquisadora ter se identificado com a disciplina “Planejamento Financeiro e Orçamento” que está na grade do curso de ciências contábeis, além de ter considerado que seria uma forma de fazer presente o conhecimento adquirido nessa disciplina, aliado à experiência profissional no ramo alimentício na área administrativa, setor financeiro, somado ao gosto pela alimentação saudável.

Ainda trazendo um pouco de como surgiu o interesse pelo tema, a pesquisadora pôde observar em suas rotinas administrativas a importância da utilização do orçamento no seu cotidiano visto que o orçamento empresarial ajuda a empresa a ter um melhor resultado econômico, ajudando-a no exercício do controle de finanças através da sinalização quanto às receitas e despesas.

De acordo com um estudo elaborado pelo SEBRAE, com base no perfil de novas empresas e no comportamento da economia nacional, uma das atividades mais promissoras é a no segmento de alimentos e bebidas.

Visto isso, a pesquisadora julga necessário o estudo do uso do Orçamento Empresarial em um restaurante, pois através desta pesquisa, não só o restaurante a ser estudado se beneficiará, mas também todos os donos de

restaurantes, gerentes ou pessoas que pensem em montar seu próprio negócio. Para que possam assim buscar um aperfeiçoamento e entendimento de que esse pode ser o melhor caminho para quem busca um bom resultado econômico. O empresário poderá, assim, ter maior controle da empresa, passando a conhecer suas receitas e despesas.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A fim de alcançar os objetivos e responder ao problema de pesquisa proposto, fizeram-se necessários uma pesquisa e estudo de caso em um restaurante de comida natural, que se apresenta estruturado em cinco partes:

No primeiro capítulo a introdução enfatiza a situação atual do Brasil em relação à sua economia, o crescimento da atividade no ramo alimentício e a questão da necessidade do orçamento empresarial não só nas empresas, mas especificamente no segmento de restaurante.

No segundo capítulo é apresentado um breve histórico do orçamento empresarial, bem como alguns conceitos e alguns tipos de orçamentos empresariais, elaboração do orçamento, controle orçamentário, vantagens e limitações na utilização do orçamento, conceitos relacionados à restaurante.

No terceiro capítulo é adotado o método para demonstrar os procedimentos utilizados no trabalho, tais como: o tipo de pesquisa, os objetivos, instrumento de coleta, os procedimentos de coletas utilizados, o modelo de análise e as técnicas de análises.

No quarto capítulo é apresentada a pesquisa de campo, trazendo os resultados do estudo no restaurante para atender os objetivos geral e específicos com informações que comprovam a sua utilização.

Por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais, visando contribuir com conhecimento dos tipos de orçamento e interesse com o resultado que pode gerar tanto para empresa como para a sociedade, bem como as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados os assuntos que fundamentam, teoricamente, o estudo dessa pesquisa, o qual foi dividido em seis partes: um breve histórico do orçamento empresarial, conceitos sobre orçamento empresarial, seguido da definição de autores diferentes, além de um aprofundamento nos tipos de orçamentos mais utilizados em restaurante, elaboração do orçamento, controle orçamentário e algumas vantagens e limitações do orçamento empresarial.

### 2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Neste tópico serão abordadas definições sobre orçamento empresarial.

#### 2.1.1 Um breve histórico do orçamento empresarial

Segundo Lunkes (2003, p.35) “a necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento”.

Podemos perceber com base na definição de Lunkes, que a necessidade da utilização do orçamento veio já dos homens das cavernas. A importância de prever já se fazia presente naquele momento.

De acordo com Lunkes (2003, p.35) “a origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de fiscus para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam. No início da Idade Média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como “fisc.”.

A origem da palavra orçamento de um embasamento maior na pesquisa, pois é de suma importância atentar aos significados das palavras.

Lunkes (2003, p.53) afirma que “o orçamento empresarial ganhou relevância a partir da metade do século XX, mais precisamente entre os anos de 1950 e 1960, quando grandes empresas passaram a utilizá-lo em suas operações”.

. Na França, o termo era conhecido como bouge ou bougette, e vem do latim bulga. Entre os anos de 1400 e 1450 o termo bougette tornou-se parte do vocabulário inglês.

Porém, as raízes das práticas contemporâneas de orçamento devem-se ao desenvolvimento da Constituição inglesa em 1689. A Lei estabelecida que o rei, e depois o primeiro-ministro, poderia cobrar certos impostos ou gastar recursos, mas somente com a autorização do Parlamento.

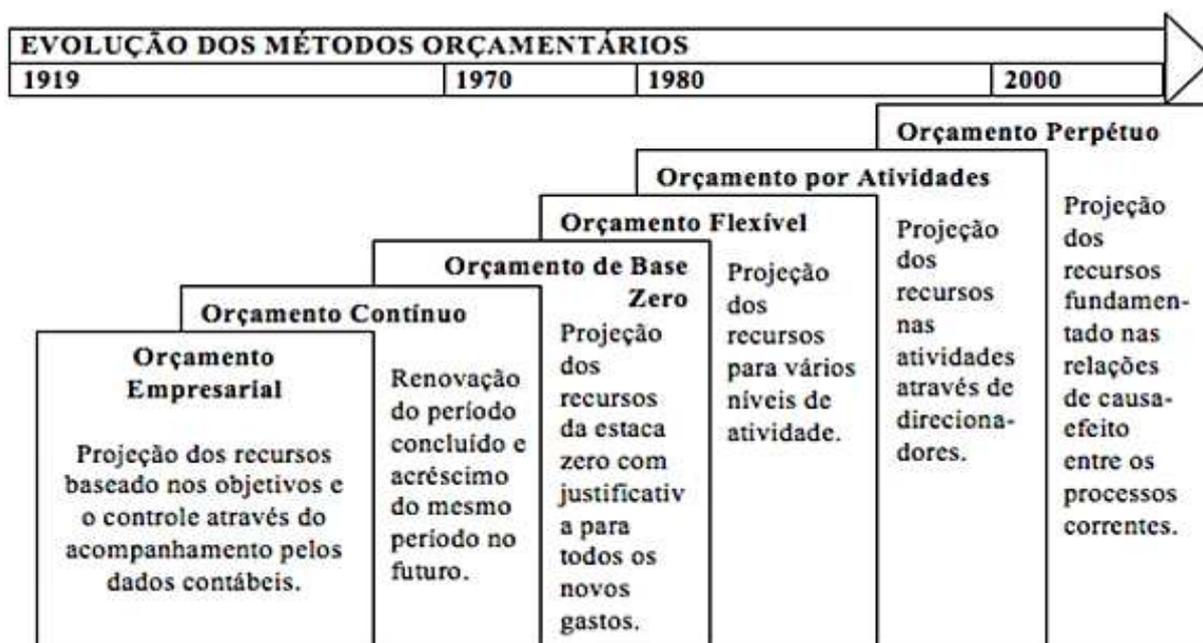
Em meados do século XVIII, o primeiro – ministro levava ao Parlamento os planos de despesas envoltos em uma grande bolsa de couro, cerimônia que passou a chamar-se de openingofthe budget, ou abertura do orçamento. A palavra budget substituiu

rapidamente o termo bolsa e em 1800 foi incorporada do dicionário inglês.

A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas teve seu desenvolvimento no século XIX. As principais mudanças aconteceram na França, durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

Segundo Zdanowics (1983) “No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudo a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais freqüência em suas atividades” (apud Lunkes, 2003, P.36).

Figura 1- Do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo.



Fonte: Adaptado Lunkes (2003, p.38).

### 2.1.2 Conceitos

Numa leitura mais aprofundada de Lunkes (2003, p. 38), é possível ver que há um diálogo entre três autores cujas definições acerca de orçamento vão ao encontro umas das outras, ou seja, concordam entre si, contudo, dentre esses três autores, dois deles possuem definições muito semelhantes como pode ser visto a seguir:

Welsch (1973, p.27) define orçamento como “um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões” (apud Lunkes, 2003, p. 38).

Similarmente, Zdanowicz (1983, p.20) define orçamento como “um instrumento que descreve um plano geral de operações e ou de investimento por determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração” (apud Lunkes, 2003, p.38).

Já para Catelli (1972, p.27), “o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como base parcial para subsequente avaliação de desempenho” (apud Lunkes, 2003, p. 38).

Contudo, Brookson (2000, p.6) traz uma definição que se aproxima daquela apresentada por Catelli quando assevera que orçamento “[...] pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para aferir o desempenho da organização [...]” (apud Lunkes, 2003, p.39).

O orçamento também pode ser visto por uma nova percepção de acordo com Frezatti (2009, p.46), por sua vez, traz uma nova perspectiva acerca de orçamento quando afirma que “o orçamento é o plano financeiro para implementara estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.”

Segundo Horngren, Foster E Datar (1997, p.125), conforme citado por Lunkes (2003, p.39) “Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração

com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posições financeiras. Do mesmo modo que as demonstrações financeiras são elaboradas referentemente a períodos passados, podem também ser preparadas para períodos futuros”.

Boisvert (1999, p.340), em concordância com a afirmação anterior, aduz que “o orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturadas, uma materialização em valores dos projetos e dos planos. Ele é composto por dados financeiros e não financeiros [...]” (apud LUNKES, 2003, p.39).

Sanvicente (2009, p.213), traz ainda um aprofundamento maior no que tange aos aspectos não financeiros citados nos dois parágrafos anteriores quando defende que “o orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc., dos planos elaborados para o período subsequente, em geral de doze meses.”

Boisvert (1999, p.340) vai mais além quando afirma que os dados não financeiros que compõem o orçamento “[...] são expressos em função da unidade de medida dos recursos apropriados (Quilograma, litro, horas etc.) [...]” (apud LUNKES, 2003, p.39).

O orçamento tem como base fundamental o planejamento e controle de resultados e é definido por Welsch (1996, p. 21) como um enfoque ordenado e formal a execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle.

De acordo com Hoji (2007, p. 417), o orçamento é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros baseado em um modelo de mensuração que avalia e demonstra por meio de projeções, os desempenhos da empresa, e complementado por Welsch (1996, p. 27) é um planejamento baseado em decisões deterministas baseadas numa avaliação dos acontecimentos externos futuros.

Para Sá e Moraes (2005, p. 59), orçamento é:

Um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. Assim, a técnica orçamentária projetará as prováveis receitas, verificando, assim, se a empresa encontrará suporte para manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter maior precisão na elaboração do orçamento.

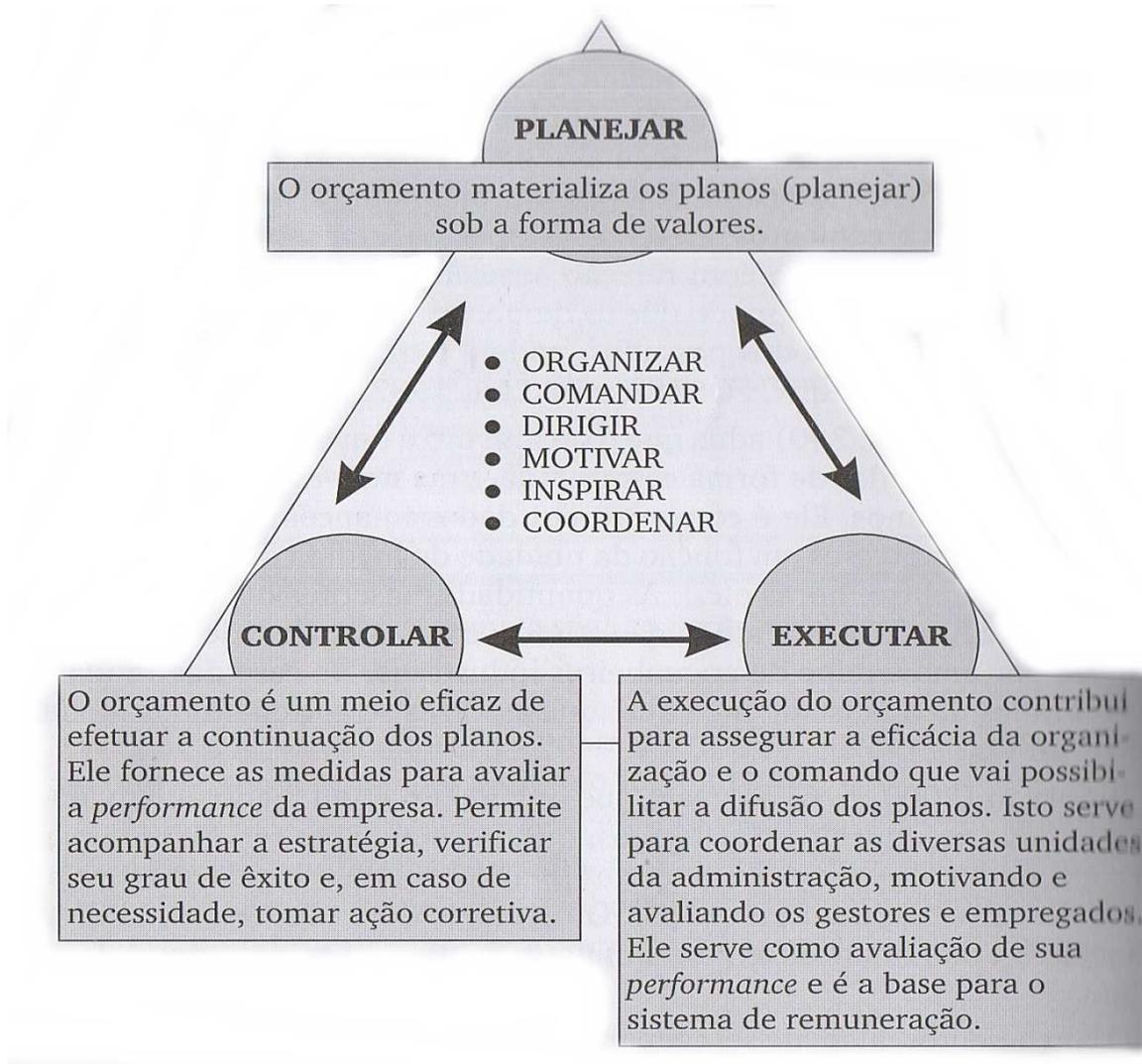
Através de outro viés, Welsch (1973, p.31-41) “associa o orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação”. (Apud LUNKES, 2003, p.39).

Tavares (2000, p.375) afirma que o “orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas, com o intuito de atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa que apresentem necessidades de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações.”. (Apud LUNKES, 2003, p.27).

Zdanowincz (1983, p.20) e TUNG (1994, p.33) se diferenciam em suas afirmações quanto ao objetivo principal do orçamento quando Zdanowincz assevera que este objetivo é “relacionar-se com duas funções administrativas: o planejamento e o controle” e para TUNG que este objetivo é “atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados” (apud LUNKES, 2003, p.39).

Brookson (2000, p.7) ordena de forma diferente os objetivos quando afirma que “Os orçamentos são essências para o planejamento e o controle da empresa. Eles ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita” (apud LUNKES, 2003, p.40).

Figura 2 – Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.



Fonte: Boisvert, (1999, p.341)

### 2.1.3 Tipos de orçamentos empresariais

Neste tópico serão abordados alguns tipos de orçamento empresarial, bem como suas origens, objetivos e aplicabilidade.

#### a) Orçamento de vendas

A previsão de vendas constitui o ponto de partida do orçamento empresarial. Sanvicente e Santos (2010, p.43) asseveram que o orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. O orçamento de vendas estima as quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço praticado. Determina os valores da receita total que será obtida, como condições básicas dessa venda, a vista ou a prazo, como também desencadeia os dados seguintes para elaborar o orçamento dos custos de fabricação, despesas de vendas, distribuição administrativas. É a base para todas as outras peças orçamentárias; caso ele não seja

preciso, as outras estimativas também serão incertas. (Apud LUNKES, 2003, p.54).

Segundo Moreira (2002, p. 60) “o orçamento de vendas é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo. Pode, ocasionalmente, perder tal condição quando houver o pleno emprego de algum dos fatores de produção, em especial a capacidade de produção, o que motivou, na elaboração desde, a colocação do orçamento de investimentos em ativos fixos como primeira peça do processo. [...]”

Para Welsch (1983, p. 95) o orçamento de vendas como planejamento e controle de vendas onde de acordo com o global de resultados, os planos de vendas devem ser preparados tanto a longo quanto em curto prazo. Assim, normalmente pode-se observar a existência de um plano de vendas para cinco anos e outro plano para o prazo mais curto de um ano. Muitas decisões administrativas envolvem a aplicação de vultosos recursos para períodos de vários anos. As estratégicas básicas e as principais manobras igualmente exigem a aplicação de recursos em caráter irreversível e longos períodos de duração para que sua eficácia seja maximizada. Welsch (1983, p. 98) o plano de vendas representa os componentes de receita e despesas de vendas no plano global de resultados.

#### b) Orçamento de produção

Segundo Moreira (2002, p. 67) “o orçamento de produção visa informar às unidades organizacionais, relacionadas diretamente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender às necessidades de vendas e da política de estoques de produtos acabados, sendo base para elaboração dos orçamentos relacionados com o custo de produção”.

Para Welsch (1983, p.129) define orçamento de produção “como planejamento da produção: Estoques de produtos acabados e produtos em elaboração. O orçamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamentário. O primeiro passo da elaboração do orçamento de produção consiste em estabelecer políticas relativas aos níveis de estoques. O passo seguinte é a determinação da quantidade total de cada produto a ser fabricado durante o período. O terceiro passo consiste em programar ou distribuir essa produção por sub-períodos”.

#### c) Orçamento de matérias- primas

Moreira (2002, p. 69) define orçamento de matérias-primas “como um orçamento de múltiplas finalidades. Por meio dessa peça orçamentária, a administração tem condições de avaliar as

necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima requerida pelos diversos produtos de sua linha; torna-se facilitada a análise e a tomada de decisões sobre a adequação dos estoques, cujas quantidades devem ser fixadas com base em políticas de estocagem previamente definidas. Com consequência da necessidade de manter estoques de matérias-primas, a empresa tem de prover-se antecipadamente dos recursos financeiros necessários. Nesse sentido, toda uma política de compras deve ser traçada e executada a fim de alcançar as metas operacionais da administração. Dessa forma, o orçamento de materiais-primas, conceitualmente, pode ser subdividido em dois conjuntos; Consumo e custo das matérias primas e Compras/Estoques.”

Welsch (1983, p.148) define como “planejamento e controle da utilização e das compras de matérias-primas “um programa orçamentário amplo compreende um sistema de planejamento e controle dos diversos aspectos dos materiais usados no processo de fabricação [...]. “As exigências de matérias-primas da fabricação, os níveis dos estoques de matérias-primas e as compras de matérias-primas.”

Já para Lunkes (2003, p.60) o orçamento de mão de matéria-prima abrange a “área de fabricação elaborada as necessidades de matérias o custo de compras providencia a aquisição das quantidades estimadas. O objetivo é prever esses materiais no momento certo a ao preço planejado”.

#### d) Orçamento do fluxo de caixa

Moreira (2002, p. 133) define o orçamento do fluxo de caixa “É a peça orçamentária que consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo os aportes de capital e as aplicações de fundos que visam à execução dos projetos de expansão das atividades da empresa. Possibilita antever a necessidade de disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, a fim de evitar altos custos com a tomada de recursos em situação de emergência, como também maximizar as receitas que fundos disponíveis geram se forem bem aplicados, para Moreira (2002) Outros recebimentos previstos, pagamentos das férias, pagamento de depósito do FGTS para rescisão, seguros, desembolsos dos impostos, compras de materiais diversos, pagamento à auditoria, outros ativos, imposto de renda.”

Já para Lunkes (2013, p.71) O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias.

Padoveze (1997, p.374), “assevera que o orçamento de caixa é a peça orçamentária que junta todos os orçamentos particulares, traduzindo-se num

resumo de todo o orçamento operacional e adicionado às peças orçamentárias do orçamento financeiro e de investimentos”. (Apud LUNKES, 2003, p.71)

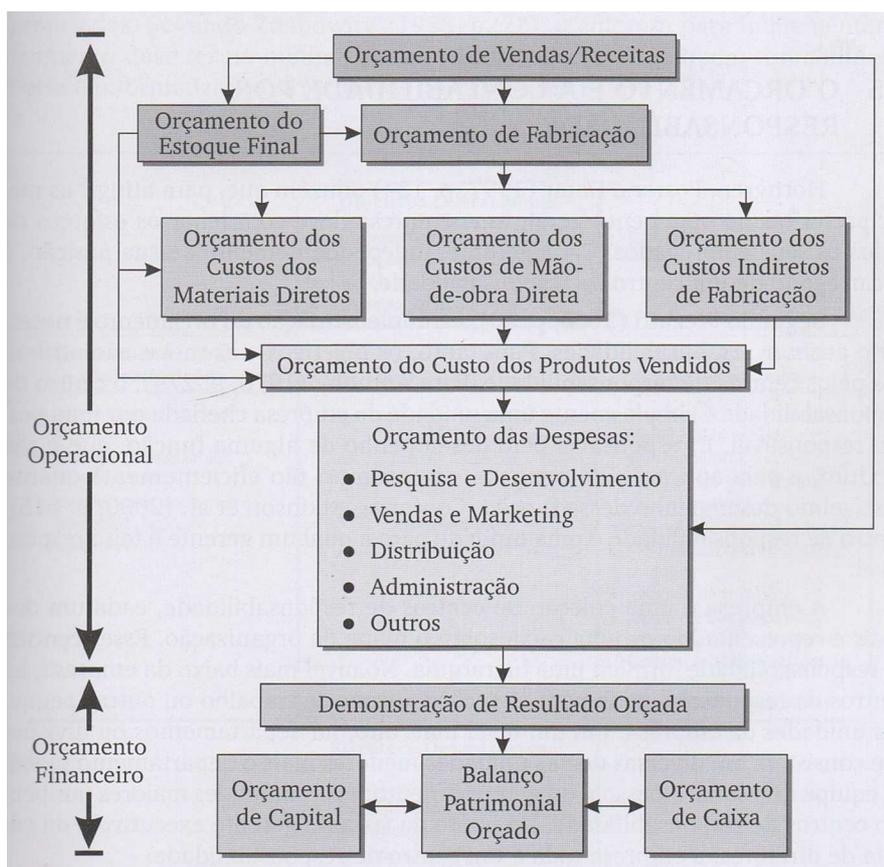
#### e) Orçamento Operacional

Para Lunkes (2003, p.44) o orçamento operacional “aparece no primeiro plano global e é formado pelas seguintes peças: Orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos dos materiais, orçamento da mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais”.

#### f) Orçamento Financeiro

Para Lunkes (2003, p.44) o orçamento financeiro “é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado. As decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los”.

Figura 3 – Exemplo de orçamento global.



Fonte: Adaptado de Horngren, Foster e Datar, 2000.

### 2.1.4 Elaboração do orçamento

Para Boisvert (1999, p.341), o processo orçamentário é a forma como a organização faz o orçamento. O ritual, ciclo, impregnado na cultura da empresa varia de empresa para empresa. As organizações bem administradas normalmente obedecem a um ciclo orçamentário, segundo Horgren, Foster e Datar (1997,p.125).(apud Lunkes, 2003, p.41)

- i) Planejamento do desempenho da empresa como um todo, assim como as respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles;
- ii) Estabelecimento de um parâmetro de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados;
- iii) Análise das variações dos planos, seguida, se necessários, das respectivas ações corretivas;
- iv) Replanejamento, levando em consideração o feedback e a mudança das condições.

O orçamento preocupa-se com a implantação do programa aprovado pelo planejamento estratégico. Os programas representam várias atividades de como desenvolver novos produtos e mercados, canais de distribuição, entre outros. O orçamento traduz os planos de longo prazo em um plano operacional anual. O plano de longo prazo inclui qualquer despesa ou receita que será incorrida, como por exemplo as despesas de pessoal adicional para desenvolver novos mercados.No entanto, qualquer despesa importante, como a nova fábrica, máquinas e equipamentos, requer aprovação pelo comitê orçamentário e deve ser incluída no orçamento de investimento.

Pode-se perceber que cada empresa usa um processo orçamentário diferente para a implantação do orçamento. Esse fato deve-se as necessidades e expectativas relacionadas à sua gestão. Para Boisvert (1999, p.340), o orçamento deve permitir:

- a) Precisar os objetivos seguintes da organização;
- b) Elaborar os planos a curto prazo;
- c) Estimar os recursos associados aos planos;
- d) Estabelecer um plano de investimento;
- e) Desenvolver um plano de produção;
- f) Planejar as compras;
- g) Prever a necessidade de MOD e prepará-la;
- h) Ajustar o orçamento de produção;
- i) Estabelecer os orçamentos financeiros;
- j) Ajustar o orçamento global;
- k) Assegurar o prosseguimento dos planos;
- l) Mensurar periodicamente em que medida os objetivos estão sendo atingidos;
- m) Analisar a economia, a eficiência e a eficácia dos gestores;
- n) Intervir para ratificar os planos;
- o) Reavaliar os objetivos e a estratégica da organização.

### 2.1.5 Controle Orçamentário

Segundo FREZATTI (2009, p.84) controle orçamentário “é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou permitam manter aquelas que foram decididas”.

Nessa abordagem, é importante definir e acompanhar o todo (a entidade como um todo) e as partes (Unidades de negócios, centros de lucros etc.). Em outras palavras, significa que as metas da empresa podem ou não ter sido atingida.

Tais metas são entendidas como macro no sentido de que dependem do desempenho de todas as áreas da organização. Por outro lado, é fundamental entender como foram atingidas, o que só se pode entender com detalhamento de indicadores específicos de cada organização. A realimentação do sistema de planejamento corresponde a uma etapa importante, já que o entendimento das variações permite aprimorar o processo de planejamento. Tomar conhecimento sem desenvolver ação corretiva, quando necessário, é pura perda de tempo e energia.

Para se ter um controle eficaz é necessário que seja feito o planejamento, orçamento e controle orçamentário.

Carneiro (2011) afirma que para que “o orçamento seja utilizado como um instrumento de controle basta que, por intermédio de relatórios gerenciais, as projeções sejam comparadas com os resultados efetivamente obtidos”.

Os relatórios podem ser ainda objeto de pesquisas e conterem recursos para melhor análise dos dados - como os gráficos -, conterem comentários e ainda observações gerais. Há o envolvimento da alta administração, que considera a análise de lucros, o sistema de custeio definido e destaque quanto às diferenças significativas expectativas realistas.

### 2.1.6 Vantagens e limitações na utilização do orçamento empresarial

Para Matias (2011, p.114) “planejar o orçamento materializa os planos, isto é, planejar sob a forma de valores. Controlar o orçamento é um meio eficaz de efetuar a continuação dos planos, dado que fornece as medidas para avaliar as ações da empresa, além disso, permite acompanhar a estratégia, verificar seu grau de êxito e, em caso de necessidade, tomar ações corretivas. A execução do orçamento contribui para assegurar a eficácia da organização e o comando, que vai possibilitar alcançar objetivos. Isto se presta a coordenar as diversas unidades da empresa, motivando e avaliando os gestores e empregados”.

Segundo Matias (2011, p.114) existem vantagens e limitações na utilização do orçamento.

Quadro 1 – Vantagens e Limitações na utilização do orçamento empresarial.

VANTAGENS:	LIMITAÇÕES:
Integração dos funcionários e dos departamentos;	O plano de resultados baseia-se em estimativas;
Quantificação dos objetivos;	Adaptação às circunstâncias existentes;
Delegação de poderes;	A execução do orçamento não é automática;
Avaliação detalhada do desempenho;	O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração.
Racionalização dos recursos.	

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

## 2.2 RESTAURANTES NO BRASIL

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) classifica Restaurante como empresas comerciais que “são aquelas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor- no caso do comércio varejista ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista- comercio atacadista.” (SEBRAE, 2014).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), Restaurante, que possui o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) 56.11-2, é definido da seguinte forma:

Esta classe compreende:

- as atividades de vender e servir comida preparada, com ou sem bebidas alcoólicas, ao público em geral, com serviço completo
- as atividades de servir bebidas alcoólicas, com ou sem serviço de alimentação, com ou sem entretenimento, ao público em geral, com serviço completo, tais como choperias, whiskerias e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas

Esta classe compreende também:

- o serviço de alimentação para consumo no local, com venda ou não de bebidas, em estabelecimentos que não oferecem serviço completo, tais como: lanchonetes, fast-food, pastelarias, casas de sucos, botequins e similares
- os restaurantes self-service ou de comida a quilo
- as atividades de restaurantes e bares em embarcações exploradas por terceiros
- as sorveterias, com consumo no local, de fabricação própria ou não.

O IBGE apresenta a definição de empresas como restaurante, apresentando, detalhadamente, quais são as atividades econômicas que se encaixam nesse tipo. A empresa analisada se encontra como restaurante por se enquadrar numa das atividades econômicas apresentadas, a qual seria “as atividades de vender e servir comida preparada, com ou sem bebidas alcoólicas, ao público em geral, com serviço completo.” (IBGE, 2018).

## 2.3 MODELO TEÓRICO

Em resumo, pode-se apresentar, através do Quadro 1, o referencial teórico do presente trabalho.

Quadro 01– Modelo Teórico (Continua)

Conceito	Definições	Autor
Um Breve Histórico Do Orçamento Empresarial	A origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de fiscus para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam. No início da Idade Média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como “fisc”.	Lunkes (2003, p.35)
Um Breve Histórico Do Orçamento Empresarial	No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudo a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades.	Zdanowics, 1983(Apud Lunkes, 2003, p.36).
Conceitos	O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.	Frezatti (2009, p.46)
Tipos de orçamentos	Orçamento de vendas como planejamento e controle de vendas onde, de acordo com o global de resultados, os planos de vendas devem ser preparados tanto a longo quanto em curto prazo.	Welsch (1983, p. 95) continuação
Tipos de orçamentos	Orçamento do fluxo de caixa é uma peça orçamentária que consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo os aportes de capital e as aplicações de fundos que visam à execução dos projetos de expansão das atividades da empresa.	Moreira (2002, p. 133)

Tipos de orçamentos	Orçamento Financeiro, que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado. As decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los.	Lunkes (2003, p.44)
Elaboração Do Orçamento	O processo orçamentário é a forma como a organização faz o orçamento. O ritual, ciclo, impregnado na cultura da empresa varia de empresa para empresa. As organizações bem administradas normalmente obedecem a um ciclo orçamentário.	Boisvert (1999)
Controle Orçamentário	Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou permitam manter aquelas que foram decididas.	Frezatti (2009, p.84)

<p>Vantagens e Limitações Na Utilização Do Orçamento</p>	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Integração dos funcionários e dos departamentos;</li> <li>ii) Quantificação dos objetivos;</li> <li>iii) Delegação de poderes;</li> <li>iv) Avaliação detalhada do desempenho;</li> <li>v) Racionalização dos recursos.</li> </ul> <p>Limitações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) O plano de resultados baseia-se em estimativas;</li> <li>ii) Adaptação às circunstâncias existentes;</li> <li>iii) A execução do orçamento não é automática;</li> <li>iv) O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração.</li> </ul>	<p>Matias (2011, p.114)</p>
--	---	-----------------------------

(continuação)

<p>Restaurantes Brasil</p>	<p>No</p> <p>A empresa analisada se encontra como restaurante por se enquadrar numa das atividades econômicas apresentadas, a qual seria “as atividades de vender e servir comida preparada, com ou sem bebidas alcoólicas, ao público em geral, com serviço completo.”</p> <p>Esta classe compreende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- as atividades de vender e servir comida preparada, com ou sem bebidas alcoólicas, ao público em geral, com serviço completo</li> <li>- as atividades de servir bebidas alcoólicas, com ou sem serviço de alimentação, com ou sem entretenimento, ao público em geral, com serviço completo, tais como choperias, whiskerias e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas</li> </ul> <p>Esta classe compreende também:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o serviço de alimentação para consumo no local, com venda ou não de bebidas, em estabelecimentos que não oferecem serviço completo, tais como: lanchonetes, fast-food, pastelarias, casas de sucos, botequins e similares</li> <li>- os restaurantes self-service ou de comida a quilo</li> <li>- as atividades de restaurantes e bares em embarcações exploradas por terceiros</li> <li>- as sorveterias, com consumo no local, de fabricação própria ou não.</li> </ul>	<p>IBGE, 2018</p>
--------------------------------	--	-------------------

### **3 METODOLOGIA**

Para desenvolver este trabalho, foi adotado o método de pesquisa, do ponto de vista de sua natureza, é uma pesquisa aplicada, visto que o objetivo é gerar conhecimentos relacionados às conseqüências do controle orçamentário e de que maneira é utilizado, sendo que estes conhecimentos servirão para aplicações práticas nas empresas, dirigidos à solução de problemas específicos obtidos pela ausência de um Planejamento Orçamentário.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Estudo de caso.

##### **3.1.1 Quanto aos objetivos**

Exploratória e Descritiva.

##### **3.1.2 Quanto aos Procedimentos**

Foram utilizados Entrevista e questionário aplicados em 01 de outubro de 2018 com a proprietária do restaurante.

##### **3.1.3 Quanto à Abordagem**

Qualitativa.

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, que segundo Lakatos (2010, p. 171) exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para obtenção de observações empíricas ou para análises de dados (ou ambas, simultaneamente).

Ainda de acordo com Lakatos (2010, p. 171) Para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de uma variável independente com a finalidade de descobrir seus feitos potenciais. Dividem-se em:

- a. Estudos exploratório - Descritivos combinados
- b. Estudos Usando e procedimentos específicos para coleta de dados
- c. Estudo de manipulação experimental.

No entanto, em função da definição de Lakatos (2010, p.171) para embasar o questionamento e a entrevista realizados aos gestores do restaurante, adotou-se uma pesquisa exploratória para atender o objetivo da pesquisa em descrever se em um

restaurante de comida natural utiliza o controle orçamentário e de que maneira é utilizado. Pretende-se com pesquisa passar informações como é feito o controle orçamentário em um restaurante e quem são os envolvidos na sua elaboração caso utilize esse controle.

### 3.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

A presente pesquisa é norteada pelo objetivo geral descrever como é utilizado o orçamento empresarial em um restaurante. E para responder o objetivo geral, como apoio temos os seguintes objetivos específicos:

- i) Apresentar os tipos de orçamentos que podem ser utilizados por um restaurante;
- ii) Identificar as vantagens e limitações do orçamento empresarial em um restaurante;
- iii) Verificar como o orçamento empresarial é utilizado na gestão de um restaurante.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

Quanto ao instrumento de coleta Lakatos (2010, p.171) freqüentemente descreções tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. Uma variedade de procedimento de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise do conteúdo etc.

A observação segundo Lakatos (2010, p 173), é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinado aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. É um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo e se constitui na técnica fundamental da Antropologia. Os tipos de observações: Direta intensiva, assistemática, sistemática, não participante, participante, individual, em equipe, na vida real e em laboratório.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam

seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.

Para Selltiz (1965:233), a observação torna-se científica à medida que:

- a) Convém a um formulado plano de pesquisa,
- b) é planejada sistematicamente,
- c) é registrada metodicamente e está relacionada à proposição mais gerais, em vez de ser apresentada como uma série de curiosidades interessantes;
- d) “está sujeita a verificações e controles sobre a validade e segurança.”

Do ponto de vista científico, a observação oferece uma série de vantagens e limitações, como as outras técnicas de pesquisa, havendo, por isso, necessidade de ser aplicar mais de uma técnica ao mesmo tempo.

Vantagens:

- a) Possibilitar meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos.
- b) Exige menos do observador do que as outras técnicas.
- c) Permite a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas.
- d) Depende menos da introspecção ou da reflexão.
- e) Permite a evidência de dados não constantes no roteiro de entrevista ou questionários.

Limitações:

- a) O observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador.
- b) A ocorrência espontânea não pode ser prevista, o que impede, muitas vezes, o observador de presenciar o fato.
- c) Fatores imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador,
- d) A duração dos acontecimentos é variável: pode ser rápida ou demorada e os fatos podem ocorrer simultaneamente; nos dois casos, torna-se difícil a coleta dos dados.
- e) Vários aspectos da vida cotidiana, particular, podem não ser acessíveis ao pesquisador.

A entrevista segundo Lakatos (2010, p 178), é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Para Goode e Hatt (1969:237), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”. Os tipos de entrevista: Padronizada ou Estruturada, Despadronizada ou Não Estruturada, Entrevista Focalizada, Entrevista Clínica, Não Dirigida e Painel.

Vantagens e limitações como técnicas de coleta de dados, a entrevista oferece várias vantagens e limitações segundo Lakatos (2010 p 180 e p.181):

#### Vantagens:

- a) Pode ser utilizada com todos os segmentos da população, analfabetos ou alfabetizada.
- b) Fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler nem escrever.
- c) Há maior flexibilidade, podendo o entrevistado repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido.
- d) Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.
- e) Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos.
- f) Há possibilidades de corrigir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.
- g) Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

#### Limitações:

A entrevista apresenta algumas limitações ou desvantagens, que podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador for uma pessoa com bastante experiência ou tiver muito bom-senso. As limitações são:

- a) Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
- b) Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.
- c) Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, idéias, opiniões etc.
- d) Disposição do entrevistado em dar informações necessárias
- e) Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
- f) Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
- g) Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

O questionário segundo Lakatos (2010, p 184), é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisador devolve-o do mesmo modo.

Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução. Os Tipos de questionários: O pré-teste, classificação das perguntas, conteúdo, vocabulário, bateria e ordens das perguntas.

Selltiz (1965:281) aponta alguns fatores que exercem influência no retorno dos questionários: “O patrocinador, a forma atraente, a extensão, o tipo de carta que o acompanha, solicitando colaboração; as facilidades para seu preenchimento e sua devolução pelo correio; motivo apresentados para a resposta e tipo de classe de pessoas a quem é enviado o questionário”.

#### Vantagens e desvantagens

Como toda técnica de coleta de dados, o questionário também apresenta uma série de Vantagens e desvantagens:

Vantagens:

- a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.
- b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
- c) Abrange uma área geográfica mais ampla.
- d) Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.
- e) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- f) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
- g) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- h) Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.
- i) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.
- j) Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.
- l) Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Desvantagens:

- a) Percentagem pequena dos questionários que voltam.
- b) Grande número de perguntas sem respostas.
- c) Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.
- d) Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
- e) A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
- f) Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.
- g) A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização.
- h) O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
- i) Nem sempre é escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.
- j) Exige um universo mais homogêneo.

Os instrumentos foram feitos através de observação, entrevista e questionário. Com os gestores do restaurante. Onde na observação foi possível obter informações de determinados aspectos da realidade do restaurante e examinar fatos onde possibilitam meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômeno para atender ao objetivo da pesquisa.

No que diz respeito à entrevista serviu como complementos da observação, pois houve de fato o encontro entre os gestores para que obtivesse as informações a respeito da pesquisa. Por sua vez o questionário veio para economizar tempo, viagens e obter grande número de dados e respostas mais rápidas e mais precisas.

A escolha desses três instrumentos de coleta foi de suma importância para apresentar de varias formas como se chegou à resposta do problema.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA

Os procedimentos de coleta foram feitos com a proprietária do restaurante. cujo objetivo foi obter informações referentes aos dados coletados com observações, entrevista e questionário aplicados em 01/10/2018.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE

As técnicas de análise utilizadas foram análise de conteúdo.

Análise do Conteúdo tem por objetivo apresentar uma apreciação crítica de análises de conteúdo como uma forma de tratamento em pesquisas qualitativas e quantitativas. Bardin distribui o conteúdo da obra em quatro partes distintas:

- 1) História e teoria (perspectiva histórica);
- 2) Parte prática (análises de entrevistas, de comunicação de massa, de questões abertas e de testes);
- 3) Métodos de análise (organização, codificação, categorização, inferência e informatização das análises);
- 4) Técnicas de análise (análise categorial, de avaliação, de enunciação, proposicional do discurso, de expressão e das relações). BARDIN, (2011, p. 229).

Segundo a autora, a função primordial da análise do conteúdo é o desvendar crítico. Na época, estudos sobre análise do conteúdo visavam incidir em diferentes fontes de dados, são elas: material jornalístico, discursos políticos, cartas, publicidades, romances e relatórios oficiais. Nessa fase preocupava-se com a objetividade nas análises, superavam-se as incertezas e o enriquecimento das leituras. Na obra, a análise do conteúdo é definida como um método empírico. Segundo Bardin (2011, p.15), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

Segundo Minayo (2007), a análise do discurso situa-se ao mesmo tempo em uma apropriação da linguística tradicional e da análise de conteúdo, bem como na crítica dessas abordagens, evidenciando que elas são práticas-teóricas historicamente definidas. É importante definir alguns conceitos desenvolvidos na perspectiva da análise de discurso: Texto – é a unidade de análise, desde uma simples palavra ou frase, até um documento completo, a partir da qual são possíveis recortes. Leitura – permite múltiplas interpretações. Silêncio – <sup>41</sup> lugar de relevância nesta técnica de análise: tanto quanto a palavra, ele tem suas condições de produção. Por exemplo: o silêncio imposto pelo oprimido pode expressar formas de resistência. Tipos de discursos – discurso lúdico: apresenta simetria e reversibilidade entre os interlocutores e máxima polissemia; discurso polêmico: apresenta simetria e reversibilidade menor e algum grau de polissemia; discurso autoritário: é totalmente assimétrico e possibilita poucas interpretações polissêmicas. Caráter recalcado da matriz do sentido – adotando a linha da psicanálise, a fala é marcada por dois níveis: (1) aponta o que não é conhecido pelo sujeito pesquisado, na zona do inconsciente; (2) provoca ocultação parcial, pré-consciente/ consciente em relação à sua fala. Os procedimentos de análise, segundo Orlandi (1987), são divididos em quatro: (1) em primeiro lugar, procede-se ao estudo das palavras do texto, separando adjetivos, substantivos, verbos e advérbios; (2) realiza-se a construção das frases; (3) constrói-se uma rede semântica que evidencia uma dinâmica intermediária entre o social e a gramática; (4) por fim, elabora-se a análise, considerando a produção social do texto como constitutiva de seu próprio sentido.

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. Esse conjunto analítico visa a dar consistência interna às operações (MINAYO, 2007).

A técnica de análise escolhida teve como base um estudo de caso em um restaurante e se aplicou questionário e entrevista.

### 3.6 MODELO DE ANÁLISE

O quadro tem os objetivos específicos, dimensão teórica, variáveis e os itens.

Quadro 3 – Modelo de Análise

Objetivos específicos	Dimensão Teórica	Variáveis	Item
i) Apresentar os tipos de orçamentos que podem ser utilizados por um restaurante	Apresentar os tipos de orçamentos	Tipos De Orçamentos	Q-02 Q-04 Q-06
ii) Identificar as vantagens e limitações do orçamento empresarial em um restaurante	Orçamento Empresarial	Vantagens e Limitações	Q-07 Q-08 Q-09 Q-14.
ii) Verificar como o orçamento empresarial é utilizado na gestão de um restaurante	Orçamento Empresarial	Utilizado na gestão	Q-10.

Fonte: Elaboração própria (2018)

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A questão a ser averiguada é: como o orçamento empresarial pode contribuir para a sobrevivência de um restaurante? Para chegar à resposta deste problema foram levantados três objetivos específicos, os quais foram respondidos com base em questionário.

### 4.1 TIPOS DE ORÇAMENTOS QUE PODEM SER UTILIZADOS POR UM RESTAURANTE.

Segundo a gestora do restaurante, os tipos de orçamentos utilizados são de vendas, de fluxo de caixa e financeiro. Percebe-se que a entrevistada não citou os tipos de produção, matérias-primas, e operacional, comumente descritos pelos autores: Sanvicente, Moreira, Welsch e Lunkes. Também foi possível levantar através do questionário aplicado que os tipos de orçamentos elaborados pelo restaurante são feitos no prazo de 12 meses. De acordo com Boisvert (1999, p.341) O orçamento traduz os planos de longo prazo em um plano operacional

anual. Sanvicente (2009, p.213) traz ainda um aprofundamento maior no que tange aos aspectos não financeiros quando defende que “o orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc., dos planos elaborados para o período subsequente, em geral de doze meses.”

A entrevistada completou em sua resposta informando que “Além do orçamento usamos a DRE para esta análise. Na análise do DRE do ano anterior, comparamos com a do ano atual. Já fizemos para um ano, porém, com a crise, o que estamos fazendo é esta análise mês a mês. Sempre comparando com o ano anterior e buscando reduzir despesas e passivos.”

Esta de acordo com o que Horngren (2004) traz no ciclo orçamentário, onde sua elaboração é feita com “estabelecimento de um parâmetro de referencias, isto é, um conjunto de expectativa específica com relação às quais os resultados reais possam ser comparados”.

No intuito de atender ao proposto do trabalho, pode-se concluir que em relação ao primeiro objetivo de apresentar os tipos de orçamentos que podem ser utilizados por um restaurante foi adotado um método de pesquisa exploratória e qualitativa.

#### 4.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES NA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM UM RESTAURANTE

A entrevistada (2018) afirma que a principal vantagem da utilização do orçamento é: “Manter o controle sobre o financeiro da empresa e prever as receitas e despesas” e que as limitações são: “Como temos um cardápio muito variado e é comida a peso, ainda não sabemos como fazer fichas técnicas e segui-las”.

Para Matias (2011, p.114) “planejar o orçamento materializa os planos, isto é, planejar sob a forma de valores. Controlar o orçamento é um meio eficaz de efetuar a continuação dos planos, dado que fornece as medidas para avaliar as ações da empresa, além disso, permite acompanhar a estratégia, verificar seu grau de êxito e, em caso de necessidade, tomar ações corretivas. A execução do orçamento contribui para assegurar a eficácia da organização e o comando, que vai possibilitar alcançar objetivos. Isto se presta a coordenar as diversas unidades da empresa, motivando e avaliando os gestores e empregados”. Ainda de acordo com Matias, a execução do orçamento não é automática, podendo assim trazer algumas limitações para os usuários.

Quanto à utilização do orçamento empresarial, a possibilidade de financiamento e créditos é a mais importante, seguida de ampliação do quadro da equipe.

No intuito de atender ao segundo objetivo do trabalho, pode-se concluir as vantagens e limitações da entrevistada e comparar com que o autor traz.

#### 4.3 COMO O ORÇAMENTO EMPRESARIAL É UTILIZADO NA GESTÃO DE UM RESTAURANTE

Por fim, o terceiro e último objetivo foi verificar como o orçamento empresarial é utilizado na gestão de um restaurante. Com base na resposta da entrevistada

“As decisões são influenciadas pelo orçamento empresarial a gestora cita o exemplo que “para demitir um funcionário antigo precisamos analisar a condição da empresa, assim como para fazer investimentos em manutenção da casa, obras para melhorias, compra de equipamentos, contratação e etc.”

Segundo Lunkes (2003, p.35) “a necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento”.

Podemos perceber com base na definição de Lunkes, que a necessidade da utilização do orçamento veio já dos homens das cavernas. A importância de prever já se fazia presente naquele momento.

#### 4.4 COMO É UTILIZADO O ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM UM RESTAURANTE

Diante da apresentação do trabalho foi identificado de que maneira está sendo utilizado o orçamento empresarial em um restaurante. A entrevistada afirmou que faz a utilização do orçamento empresarial em um prazo de doze meses e que uma das principais vantagens é “Manter o controle sobre o financeiro da empresa e prever as receitas e despesas”. E sobre as limitações a entrevistada afirmou que “Como temos um cardápio muito variado e é comida a peso, ainda não sabemos como fazer fichas técnicas e segui-las”. Afirmou também que os envolvidos na elaboração do orçamento são: “Proprietária, gerente e assistente financeiro e que a utilização é feita pelo sistema e planilhas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado mostrou como o orçamento empresarial pode contribuir para a sobrevivência de um restaurante. Assim o gestor pode manter um controle maior sobre a empresa. No início da pesquisa, o objetivo principal foi descrever como é utilizado o orçamento empresarial em um restaurante, conforme as investigações, percebeu-se que sim, que é feita a utilização do orçamento, essa resposta positiva pôde nortear todo o trabalho para que se atingisse os objetivos propostos.

Como apresentado nesse estudo, o orçamento é uma importante ferramenta que vai guiar a organização para alcançar seus resultados futuros a curto e longo prazo, tendo como principais vantagens manter o controle sobre o financeiro da empresa e prever as receitas e despesas.

O orçamento é importante, para poder ajustar-se da melhor forma para que a empresa atinja seus objetivos de maneira rápida e eficiente, identificando as ameaças e trabalhando de maneira flexível para que o quadro possa ser revertido diante da situação do país. Através do orçamento as organizações podem mensurar seus gastos e ter maior controle sobre suas atividades. É necessário que o gestor (a) esteja sempre preparado (a) para utilização dessas ferramentas no seu negócio, criando medidas de curto e longo prazo, a fim de que a crise não o obrigue a encerrar suas atividades.

A pesquisa foi limitada diante do fato do questionário ser respondido apenas pela proprietária e não por outras pessoas e usuários do orçamento na organização.

Sugere-se para futuros estudos, a aplicação do questionário em mais empresas e com outros usuários do orçamento empresarial.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence; **Análise de conteúdo: A visão de Laurence Bardin**. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, p.229.

Disponível em:<file:///C:/Users/Familia%20Santos/Downloads/baixar.pdf>

Acesso em 06 de dezembro de 2018.

BOISVERT, Hugues, 1999, **La comptabilité de management: price de décision et gestion**. 2ª edição.

BORNIA, Antonio Cezar, LUNKES, Rogério João. **Uma Contribuição à melhoria do Processo Orçamentário**. **Contab. Vista & Ver**. vol.18, n.4, p.37-59, out./dez. 2007.

<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/339>

Acesso em 03 de dezembro 2018.

CARNEIRO, M.; MATIAS, A. B, 2011, **Orçamento empresarial: teoria, práticas e novas técnicas**. Editora Atlas – São Paulo.

FREZATTI, Fábio, 2009, **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencia**. 5ª Edição, São Paulo: Atlas.

GARRISON, at al, 2007, **Contabilidade Gerencial**. 11ª Edição, Editora LTC – Rio de Janeiro.

GIL, Antônio Carlos, 2002, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição, Editora Atlas – São Paulo.

HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M; FOSTER, George, 2004, **Contabilidade de Custos**. 11ª Edição, Editora São Paulo.

HOJI, Masakazu, 2007, **Administração Financeira e Orçamentária**. 6ª Edição, Editora São Paulo: Atlas.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

**Sistema de Busca de CNAE**.

<https://cnae.ibge.gov.br/?view=classe&tipo=cnae&versao=9&classe=56112>

Acessado em 05 de novembro de 2018.

LAKATOS, Marina, 2010, **Fundamento de metodologia científica**. Edição, Editora Atlas – São Paulo.

LUNKES, Rogério João, 2003, **Manual do orçamento**. Edição, Editora Atlas, - São Paulo.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria, 2003, **Fundamentos da Metodologia científica**. 5ª edição, Editora Atlas – São Paulo.

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

MOREIRA, José Carlos, 2002, **Orçamento Empresarial: Manual de elaboração**. 5ª Edição, Editora Atlas – São Paulo.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar, 2009, **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. Edição, Editora Pearson Education do Brasil – São Paulo.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, 2009, **Administração Financeira**. 3ª Edição Editora Atlas – São Paulo.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa, 1994 **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2ª Edição, Editora Atlas – São Paulo.

SEBRAE – Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômico.

**Ramos de Atividades em 2014**.

Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Acessado em 05 de novembro de 2018.

SOBANSKI, Jaert J; 2011, **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3ª Edição, Editora Atlas – São Paulo.

WELSCH, Glenn Albert, 2009, **Orçamento empresarial**. 4ª Edição, Editora Atlas – São Paulo.

ZDANOWICZ, José Eduardo, 2001, **Planejamento Financeiro e orçamento**. 4ª Edição, Editora Sagra – Porto Alegre.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
LEIDIANE PEIXOTO PEREIRA**

**Eu, Leidiane Peixoto Pereira, bacharel em Ciências Contábeis da  
Universidade Católica do Salvador, estou desenvolvendo o Trabalho de  
Conclusão de Curso sob título: “ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO DE  
CASO EM UM RESTAURANTE”**

**Destinação: Restaurante de comida natural.**

Entrevistado (a): Os gestores do restaurante.

**1) É feito o Orçamento empresarial da empresa? SIM ( x ) NÃO ( )**

Em caso afirmativo, por quê?

**R:** “É a forma de ver como está à empresa. Gastos dentro de uma previsão”

Em caso negativo, por quê?

**2) Qual é o prazo em meses que o orçamento é feito?**

( x ) 12 meses (Anual)

( ) 06 meses (Semestral)

( ) 03 meses (Trimestral)

( ) 01 mês (Mensal)

( ) Não é feito

**(3) Quantos funcionários têm na empresa?**

R: 13, mais a proprietária e dois estagiários.

**E quantos participam da elaboração do orçamento da empresa?**

R:3

**4) Quem são os envolvidos na elaboração do orçamento da empresa?**

( ) Proprietário e Sócios

( ) Funcionários e gerentes

( ) Contador ou Advogado

( ) Consultor ou prestador de serviço

( x ) Outros. Especificar:

R:“Proprietária, gerente e assistente financeiro.”

**5) De que maneira é feito o controle da empresa? Enumere sendo: 1 para pleno, 2 para parcial e 3 para não aplica.**

ITEM	1	2	3
Sistema		x	
Planilhas		x	
Manual (Caderno)	x		
Não é feito (Interno)	x		

**Obs.: Caso a empresa utilize um sistema específico, qual o nome do sistema para esse controle?**

R:Bemacash.

**6) Quais os tipos de orçamento a empresa utiliza?**

(x) Orçamento de vendas

( ) Orçamento de produção

( ) Orçamento de matérias- primas

(x) Orçamento do fluxo de caixa

( ) Orçamento Operacional

(x) Orçamento Financeiro

( ) Nenhum desses

( ) Outros \_\_\_\_\_

**7) Quais as vantagens da utilização do orçamento?**

R: “Manter o controle sobre o financeiro da empresa e prever as receitas e despesas”.

**8) Quais as limitações na utilização do orçamento?**

R: “Como temos um cardápio muito variado e é comida a peso, ainda não sabemos como fazer fichas técnicas e segui-las”.

**09) Qual dos itens abaixo relacionados considera ser o mais importante com a utilização do orçamento empresarial? Ordene de 1 a 6, sendo 1 o menos importante e 6 mais importante, podendo marcar um número mais de uma vez.**

ITEM	1	2	3	4	5	6
Controle da empresa	x					
Tomada de decisões				x		
Ampliar o quadro da equipe					x	
Possibilidade de financiamento e créditos						x
Traçar as metas	x					
Redução dos custos		x				
Melhorar a Receita			X			
Outros						

**10) As decisões da empresa são influenciadas pelo orçamento empresarial?**

R: “Sim. Por exemplo, para admitir um funcionário antigo precisamos analisar a condição da empresa assim como para fazer investimentos em manutenção da casa, obras para melhorias, compra de equipamentos, contratação e etc.”

**11) O ramo de restaurantes dentro do comércio tem sido rentável?**

R: Sim. Estou há 24 anos no mercado. Já foi mais rentável, período 2000 a 2008. A partir de 2009, melhorando um pouco entre 2012 e 2014. Voltando a não ser muito bom a partir de 2015, mas estou conseguindo pagar as contas e retirar um lucro de 5 a 6%.

**12) Quais as vantagens em aderir para este ramo?**

R: “Muitas pessoas sempre precisam de alimentação fora de casa”.

**13) É feito o controle das perdas de alimentos? Se sim, de que maneira?**

R: “Evitamos perdas, reduzindo o que colocamos no Buffet já que o movimento reduziu. E também reduzindo as compras. Controlando melhor os perecíveis”.

**14) Dos Instrumentos de controle abaixo, quais são mais utilizados após elaboração do orçamento empresarial?**

**Considere: 1 para pleno 2 para parcial e 3 não aplica.**

ITEM	1	2	3
Racionalização dos recursos junto à equipe	x		
Balanço patrimonial fornecido pela contabilidade			x
DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)	x		
Formação de preço dos produtos	x		
Controle das contas a receber		x	
Controle das contas a pagar		x	
Outros			

**Informação complementar**

“Além do orçamento usamos a DRE para esta análise. Na análise do DRE do ano anterior, comparamos com a do ano atual. Já fizemos para um ano, porém, com a crise, o que estamos fazendo é esta análise mês a mês. Sempre comparando com o ano anterior e buscando reduzir despesas e passivos.”