

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA**

RONILSON SOARES ALVES

**OS DETERMINANTES DA PROBABILIDADE DE UTILIZAÇÃO DO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRO-OESTE
DE MINAS GERAIS**

BELO HORIZONTE

2019

Ronilson Soares Alves

**OS DETERMINANTES DA PROBABILIDADE DE UTILIZAÇÃO DO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRO-OESTE
DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de Concentração: Controladoria

Orientador: Prof. Dr. Juliano Lima Pinheiro

BELO HORIZONTE

2019

Ficha Catalográfica

Alves, Ronilson Soares.

A474d Os determinantes da probabilidade de utilização do
2019 orçamento empresarial nas empresas da Região Centro-Oeste de
Minas Gerais [manuscrito] / Ronilson Soares Alves. – 2019.

108 f. : il., grafs. e tabs.

Orientador: Juliano Lima Pinheiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade.

Inclui bibliografia (f. 76-80) e apêndices.

1. Orçamento nas empresas – Teses. 2. Planejamento empresarial – Teses. 3. Controladoria– Teses. I. Pinheiro, Juliano Lima. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade. III. Título.

CDD: 658.154

Ronilson Soares Alves

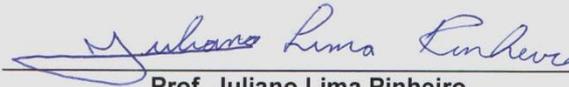
Esta Dissertação foi julgada adequada pelo Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria e contabilidade.

Belo Horizonte, 30 de maio de 2019.



Prof^ª. Valéria Gama Fully Bressan
Coordenadora do Curso

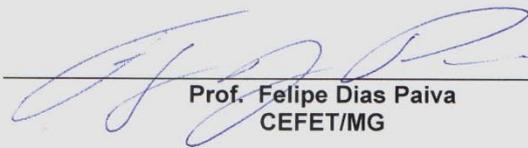
BANCA EXAMINADORA



Prof. Juliano Lima Pinheiro
(Orientador)
CEPCON/UFMG



Prof. Ewerton Alex Avelar
CEPCON/UFMG



Prof. Felipe Dias Paiva
CEFET/MG

Belo Horizonte, 2019

RESUMO

Conhecer a realidade da micro, pequena e média empresa justifica-se por si só, pois a carência de informação nesta área é inversamente proporcional à sua importância na economia regional e nacional. As micro e pequenas empresas respondem por 20% do produto interno bruto (PIB), 43% da renda da população e 60% dos empregos formais. Vários fatores contribuem para a alta taxa de mortalidade das pequenas empresas, destaca-se o aspecto gerencial. O Orçamento Empresarial apresenta-se como instrumento de gestão capaz de contribuir para preencher a lacuna necessária ao melhor desempenho das MPMEs. O objetivo foi identificar o perfil do gestor, o conhecimento e a utilização do instrumento, se as limitações e benefícios do Orçamento são percebidas pelos gestores da região centro-oeste de Minas Gerais e ainda identificar quais fatores influenciam os gestores à utilização da ferramenta Orçamento Empresarial. Justifica-se por investigar a utilização e o conhecimento, assim como o que pode influenciar na utilização da ferramenta e conseqüentemente contribuir com a melhor gestão destas empresas. Para levantamento das informações, utilizou-se questionários (*survey*) e posterior análise descritiva e quantitativa, utilizando de estatística descritiva e do modelo Logit para determinação do efeito marginal. A amostra foi composta de 88 gestores, atuantes em sua maioria em MPMEs. Ao analisar as percepções dos indivíduos referentes aos benefícios do orçamento, encontramos médias altas e a mesma análise com relação às limitações, médias baixas. As análises sobre o uso facilitador do orçamento também mostram médias altas com destaque a afirmativa que o orçamento ajuda a comunicar a estratégia da gerência. Conclui-se nesta etapa que mesmo com baixa utilização, o orçamento é aceito em suas principais contribuições como artefato gerencial. Ao analisar os fatores que podem determinar a sua utilização para esta amostra, encontra-se: empresas gerenciadas por profissionais pós-graduados, com experiências de 2 a 5 anos, formados nos cursos de administração e contabilidade e o contador possuir vínculo direto com a organização.

Palavras chaves: Orçamento Empresarial; Planejamento e Pequenas Empresas

ABSTRACT

Knowing the reality of micro, small and medium-sized companies is justified in itself, as the lack of information in this area is inversely proportional to its importance in the regional and national economy. Micro and small companies account for 20% of the gross domestic product (GDP), 43% of the population's income and 60% of formal jobs. Several factors contribute to the high mortality rate of small companies, the managerial aspect stands out. The Business Budget presents itself as a management tool capable of contributing to fill the gap necessary for better performance of MSMEs. The objective was to identify the profile of the manager, the knowledge and the use of the instrument, if the limitations and benefits of the Budget are perceived by the managers of the central-west region of Minas Gerais and also to identify which factors influence the managers in the use of the Business Budget tool . It is justified by investigating the use and knowledge, as well as what can influence the use of the tool and consequently contribute to the better management of these companies. To take the information, questionnaires (survey) and subsequent descriptive and quantitative analysis were used, using descriptive statistics and the Logit model to determine the marginal effect. The sample was composed of 88 managers, mostly working in MSMEs. When analyzing the perceptions of individuals regarding the benefits of the budget, we found high averages and the same analysis with respect to limitations, low averages. Analyzing on the facilitating use of the budget also show high averages with emphasis on the statement that the budget helps to communicate the management strategy. It is concluded at this stage that even with low utilization, the budget is accepted in its main contributions as a managerial artifact. When analyzing the factors that may determine its use for this sample, we find: companies managed by post-graduate professionals, with 2-5 years of experience, graduated in administration and accounting courses and the accountant having a direct link with the organization .

Keywords: Business Budget; Planning and Small Business

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças Competitivas de Porter	13
Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter (1989).....	14
Figura 3: As três fases do planejamento estratégico.....	15
Figura 4: Setor de atuação da empresa	47
Figura 5: Tempo de experiência do entrevistado.....	49
Figura 6: Nível de conhecimento sobre Orçamento	52
Figura 7: Área de formação dos profissionais que não conhecem Orçamento	55
Figura 8: Área formação dos profissionais que conhecem Orçamento	56
Figura 9: A empresa utiliza Orçamento como ferramenta de gestão	58
Figura 10: Contador responsável.....	59
Figura 11: Modelo Orçamento mais utilizado.....	60
Figura 12: Periodicidade de projeção do processo Orçamentário	61
Figura 13: Como se dá o levantamento de informações para o Orçamento	62
Figura 14: Período de acompanhamento do Orçamento	63
Figura 15: Curva de Roc.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação do SEBRAE segundo o IBGE.....	24
Tabela 2: Estudos recentes sobre o tema.....	26
Tabela 3: Estudos recentes sobre o tema 2.....	28
Tabela 4: Estudos recentes sobre o tema 3.....	29
Tabela 5: Estudos recentes sobre o tema 4.....	30
Tabela 6: Cronograma Aprovação Pesquisa pelo CEP.....	35
Tabela 7: Fonte e número de envio dos questionários.....	37
Tabela 8: Perguntas bloco I - identificação gestores e empresas onde atuam.....	38
Tabela 9: Perguntas bloco II - sobre conhecimento sobre Orçamento.....	38
Tabela 10: Perguntas bloco III - sobre benefícios e limitações Orçamento.....	39
Tabela 11: Perguntas bloco IV - sobre a utilização do Orçamento na prática.....	40
Tabela 12: Variáveis utilizadas no Logit.....	44
Tabela 13: Faturamento anual.....	46
Tabela 14: Número de empregados por setor de atuação da empresa.....	48
Tabela 15: Nível de escolaridade e área de formação.....	50
Tabela 16: Nível escolaridade Gestores Micro e Pequenas X Conhecimento Orçamento.....	50
Tabela 17: Conhecimento de Orçamento Empresarial.....	51
Tabela 18: Atividades que melhor definem Orçamento.....	52
Tabela 19: Percepções do entrevistado quanto ao Orçamento.....	54
Tabela 20: Percepções do entrevistado quanto às limitações do Orçamento.....	54
Tabela 21: Micro e Pequenas Empresas X Conhecimento Gestor Orçamento.....	57
Tabela 22: Questões sobre o uso do Orçamento na Prática.....	64
Tabela 23: Correlação entre as variáveis explicativas.....	66
Tabela 24: Estimação modelo Logit.....	67
Tabela 25: Modelo Logit: apenas as variáveis estatisticamente significativas.....	68
Tabela 26: Efeito Marginal.....	69
Tabela 27: Ajuste do modelo.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP UFMG	Comitê de Ética em Pesquisas – Universidade Federal de Minas Gerais
DRE	Demonstração de Resultados do Exercício
IMA	<i>Institute of Management Accounting</i>
MPE	Micro e pequena empresa
MPMEs	Micro, pequenas e médias empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.1	Justificativa	9
1.2	Problema de pesquisa.....	10
1.3	Objetivos.....	10
1.3.1	Objetivo geral	10
1.3.2	Objetivos específicos	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Posicionamento estratégico.....	12
2.2	Orçamento.....	16
2.2.1	A história do Orçamento Empresarial	16
2.2.2	Os atuais conceitos de Orçamento Empresarial	18
2.2.3	Elaboração, benefícios e críticas ao Orçamento	19
2.2.4	Tipos de Orçamentos	20
2.3	Micro e Pequenas Empresas	22
2.3.1	Lei Complementar 123	23
2.3.2	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	24
2.4	A sobrevivência das empresas no Brasil.....	25
2.5	Estudos anteriores	26
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	Tipo de pesquisa	34
3.2	Amostra e fonte de dados.....	35
3.3	Instrumento metodológico ou <i>survey</i>	37
3.4	Métodos de análises dos dados	41
4	RESULTADO	46
4.1	Análise descritiva.....	46
4.1.1	O porte das empresas da amostra	46
4.1.2	O perfil do gestor e área de formação.....	49

4.1.3	O nível de conhecimento do Orçamento	50
4.1.4	Se os gestores utilizam o Orçamento.....	58
4.1.5	Modelo de Orçamento mais utilizado.....	59
4.2	Modelo Logit	65
4.3	CONCLUSÃO	71
	REFERÊNCIAS	75
	Apêndice A – Questionário aplicado.....	80
	Apêndice B – Saída do STATA	83
	Anexo – Parecer Consubstanciado CEP	102

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O conceito de estratégia, advindo da arte militar, diz respeito à aplicação de forças de larga escala contra um inimigo (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Mintzberg & Quinn, 2001). No contexto corporativo, a definição de estratégia foi construída e desenvolvida conforme a evolução do mercado. A estratégia corporativa pode ser entendida, atualmente, como a definição de políticas e planos para a utilização de recursos produtivos de uma empresa, visando ao alcance e a sustentação de sua estratégia competitiva (Ortega, Veja & Machuca, 2012). Torna-se necessário a construção do planejamento estratégico da empresa, levando-se em conta o mercado (oportunidade e ameaças) e os recursos (pontos fracos e pontos fortes) da organização.

O planejamento estratégico funciona como um guia para a gestão da organização, determinando a direção que deverá ser seguido, para que possa alcançar os objetivos de curto e longo prazo. O processo de planejamento estratégico, segundo Blomqvist, Helen e Helenius (2015), é composto por três fases: formulação, implementação e avaliação. Neste contexto, o Orçamento apresenta-se como uma ferramenta de gestão, que atuará principalmente nas fases de implementação e avaliação (Emsley, 2001; Frezatti, 2008). O Orçamento empresarial será, assim, um produto do planejamento estratégico, atuando como um alerta aos gestores.

Pesquisas apontam que o Orçamento continua a ser amplamente utilizado no mundo dos negócios, entretanto ainda é alvo de críticas (Mucci, 2013). Alguns pesquisadores argumentam que os problemas do Orçamento estão relacionados à forma com que são utilizados (Horngren, Foster & Datar, 2000). Enquanto outros relatam que os processos orçamentários são fundamentalmente falhos (Hope, Fraser & Rosen, 2003; Hansen, Otley & Van DerStede, 2003).

Segundo Frezatti (2008), o Orçamento, permite implementação e avaliação do posicionamento estratégico de uma organização e o SEBRAE (2016) sugere que o instrumento pode contribuir para redução dos altos índices de mortalidades das empresas brasileiras. Mensurar o conhecimento e a percepção dos gestores sobre o artefato auxilia as organizações e a academia, a melhor utilizar o Orçamento Empresarial.

1.1 Justificativa

Bortoli (1980) nos trouxe que todo trabalho embasado numa pesquisa que tenha como objetivo conhecer a realidade das pequenas e médias empresas justifica-se por si só, pois a carência de informação nesta área é inversamente proporcional à sua importância na economia nacional e regional. Apesar do tempo em que o referido autor nos trouxe essa ideia, o conceito ainda parece atual.

Uma visão diferente sobre a economia vem sugerindo que as Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) estão cumprindo um papel de destaque maior que se pensava anteriormente (Pinheiro, 1996). Essa visão enfatiza a capacidade deste segmento empresarial em contribuir de forma mais eficaz ao desempenho da política do Estado, ao fortalecimento econômico e a um desenvolvimento social verdadeiro. Pinheiro (1996), ainda complementa que, devido à baixa taxa de sobrevivência nas empresas desse segmento, entidades privadas e públicas, dedicam-se ao estudo da problemática dessas empresas.

Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer e Três (2009), citam que o número de micro e pequenos empreendimentos no Brasil, respondem por 20% do produto interno bruto – PIB, 43% da renda e 60% dos empregos formais, representando mais de 5,5 milhões de estabelecimentos. Os autores ainda citam que os benefícios que esses setores trazem para a sociedade, por meio do expressivo volume de negócios que geram, justificam a necessidade de estudos visando contribuir para a consolidação destas organizações.

Vários fatores contribuem para a alta taxa de mortalidade das pequenas empresas. Destaca-se aqui o aspecto gerencial, consequência da discutível capacidade gerencial dessas empresas, da fragilidade administrativa e organizacional, e de práticas e costumes comuns considerados como forças restritivas ao seu desenvolvimento (Pinheiro, 1996; Barros, 1978; Cavalcanti, 1981). Estudos mais recentes que tratam da mortalidade das empresas serão tratados em capítulo à parte mais adiante.

Salienta-se que o Orçamento se apresenta como um instrumento de gestão, que pode preencher a lacuna necessária ao melhor desempenho das MPMEs. Segundo Padoveze (1999), tido por excelência como uma ferramenta de controle, o Orçamento envolve todos os setores da empresa. Inicialmente, uma definição que pode ser dada é que o Orçamento é a expressão

quantitativa de um plano de ação e ajuda na coordenação e implementação de um plano. De acordo com Anthony e Govindarajan (2001, p. 461), “o Orçamento é um instrumento importante para o planejamento e controle das empresas à curto prazo.” Pompermayer (1999) afirma que todas as teorias e práticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes organizações podem ser aplicadas nas pequenas e médias empresas, com algumas ou muitas adaptações.

É, nesse contexto, que o estudo busca contribuir com informações que possibilitem ao empresário a implantação e uso do Orçamento, com o objetivo de reduzir as possíveis restrições causadas pela falta de informação gerencial durante o processo decisório.

1.2 Problema de pesquisa

Diante da possibilidade de melhorar a gestão (e conseqüentemente reduzir os índices de insolvência) de MPMEs por meio da utilização do Orçamento, surge o problema de pesquisa: **Quais são os determinantes que influenciam a utilização do Orçamento pelos gestores de empresas da Região Centro-Oeste de Minas Gerais?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os fatores que influenciam os gestores da região Centro-Oeste de Minas Gerais à utilização da ferramenta Orçamento Empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

Para auxiliar no cumprimento do objetivo geral, são apresentados objetivos específicos:

- i. Determinar o porte das empresas da amostra, segundo os indicadores econômicos/financeiros da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 e também métricas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística);
- ii. Traçar o perfil do gestor dessas organizações e suas áreas de formação;
- iii. Analisar o nível do conhecimento da ferramenta Orçamento Empresarial pelos gestores;
- iv. Identificar se os gestores utilizam o Orçamento como ferramenta da gestão e quais são os principais benefícios e limitações percebidos;

- v. Identificar o modelo de Orçamento mais utilizado e descobrir em qual horizonte temporal o Orçamento ele é utilizado; e
- vi. Identificar o conjunto de determinantes que podem justificar a utilização do Orçamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Posicionamento estratégico

No contexto empresarial, Chesbrough e Appleyard (2007) destacam que os primeiros conceitos desenvolvidos de estratégia vieram do entendimento de Alfred Chandler em 1962, no trabalho intitulado “*Strategy and Structure*” (Estratégia e Estrutura), onde esse autor definiu a estratégia como uma forma de resposta criativa da gestão frente aos desafios da diversidade implícita no objetivo de crescimento da organização. Nos trabalhos seguintes, Chandler apresentou como as mudanças na economia, advindas da revolução industrial, possibilitaram novas oportunidades de crescimento para a corporação, e conseqüentemente, as administrações das empresas tiveram que se reformular para atender as demandas de um novo mercado.

O trabalho de Chandler (1962) possibilitou diversos outros estudos na área. Ansoff (1965) aplicou as ideias de Chandler ao conceito de estratégia corporativa, sugerindo uma análise dos recursos internos da empresa e das oportunidades externas capazes de interferir nas decisões. Após esse primeiro estágio, seria formulada a estratégia de expansão e de diversificação, cujos componentes levariam a avaliação de oportunidades. O que Ansoff (1965) propõe é uma cascata que serviria como um filtro de decisões, com momentos sucessivos para decisão e fixação de regras de jogo, com *feedback* entre os diversos estágios.

Portanto, a estratégia corporativa pode ser compreendida como um plano consciente para alinhar as empresas com as oportunidades e as ameaças que as permeiam. Nesta perspectiva, Levett (1969) acredita que um requisito primordial para o crescimento de uma empresa é estabelecer a natureza da firma, ou seja, ao determinar a estratégia corporativa, a empresa deve definir o seu papel no ambiente em que está inserida. Desta forma, há a necessidade das organizações responderem a algumas perguntas como: "Qual é o negócio da empresa? Qual é a sua meta? Onde se pretende chegar? Quem é nosso cliente? Qual é nosso mercado?". Com as respostas torna-se possível formular as estratégias a serem seguidas (Levett,1969; Skinner,1969).

Para Porter (1979), a essência da formulação da estratégia, conforme demonstrado na Figura 1, está em lidar com concorrência. Esta é representada não apenas por outras organizações, mas também por forças competitivas. O autor destaca a existência de cinco forças competitivas, sendo elas: a) concorrentes na indústria; b) novos participantes; c) substitutos; d) compradores;

e) fornecedores. A interação dessas forças é o que determinará, no entendimento de Porter, o potencial de lucro final da organização. No estudo de Dälken (2014), demonstra-se que mesmo com a evolução do mercado, as cinco forças de Porter não podem ser consideradas desatualizadas. A ideia básica que cada empresa opera em uma rede de compradores, fornecedores, substitutos, novos participantes e os concorrentes ainda é válida.



Figura 1: Forças Competitivas de Porter

Fonte: adaptado de Porter (1979)

A definição de estratégia empresarial para Porter (1979) é um processo de ações agressivas e defensivas, a fim de ganhar uma posição sustentável no mercado para enfrentar, com sucesso, as cinco forças competitivas. Para alcançar a vantagem competitiva, o autor, anos mais tarde, 1989, descreveu três estratégias genéricas: 1) estratégia de liderança de custo, 2) estratégia de diferenciação, e 3) estratégia de foco. Tais estratégias são apresentadas na Figura 2.



Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter (1989)

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

A estratégia de liderança de custo ressalta a eficiência, sua essência está na produção de grandes volumes de produtos padronizados a um custo relativamente baixo, ou seja, as empresas buscam seus resultados utilizando as economias de escala. Dessa maneira, a busca contínua pela redução de custos torna-se fundamental para sua manutenção e, para ser bem-sucedida, apresenta-se necessário a redução e o controle dos custos em todas as áreas/departamentos da organização (Sumer & Bayraktar, 2012; Tanwar, 2013; Banker, Mashruwala & Tripathy, 2014).

A segunda estratégia, a de diferenciação, destaca-se pela sua singularidade. Envolve a criação de um produto ou serviço que é percebido em todo o seu segmento como único. Nesta estratégia, os custos de produção são elevados e repassados aos consumidores, entretanto, pela exclusividade que a estratégia detém, a fidelidade à marca reduz a sensibilidade dos clientes ao preço e por isso a diferenciação é uma estratégia viável para obter rendimentos acima da média em um negócio específico. As novas empresas devem desenvolver sua própria competência para diferenciar seus produtos de alguma forma e competir com sucesso. Logo, as empresas devem ter uma posição de mercado diferenciada, e que seja sustentável em longo prazo (Blanchard, Gagné & Mathieu, 2012; Tanwar, 2013; Banker, Mashruwala & Tripathy, 2014).

A última estratégia classificada por Porter (1978) destaca-se pela seletividade do público a ser atingido. Denominada como estratégia de foco ou estratégia de nicho, estase concentra em mercados especializados. Para Tripathy (2014), a empresa normalmente procura obter uma vantagem competitiva por meio da eficácia e não da eficiência como na estratégia de liderança

de custo. Esta estratégia possibilita selecionar metas que são menos vulneráveis a substitutos ou onde uma competição é mais fraca para obter retorno acima da média em investimento.

Assim, para o posicionamento estratégico das corporações é necessário a realização do planejamento da empresa, levando-se em conta o mercado (oportunidade e ameaças) e os recursos (pontos fracos e pontos fortes). Trata-se de um processo de construção analisando o mercado, a concorrência e os recursos disponíveis, sendo constantemente controlado e reavaliado, com o intuito de se fazerem os ajustes e correções necessárias, de acordo com as mudanças de mercado (Levett, 1969; Skinner, 1969; Porter, 1979). Sendo esses processos os mesmos para todos os tipos de organização, tanto para empresas de grande porte, quanto para as de pequeno porte (Pearce, 2004).

Dentro desse entendimento, Blomqvist, Halén e Helenius (2015), dividem o processo de planejamento estratégico em três fases: 1) formulação, 2) implementação e 3) avaliação da estratégia (conforme a Figura 3). Na fase de formulação da estratégia, será definida a visão e a missão da organização, considerando os aspectos externos e ambiente interno, comparando estratégias alternativas. Na implementação da estratégia, a organização define objetivos, cria negócios, políticas, aloca recursos e combina os recursos com a estratégia escolhida, buscando determinar incentivos individuais a metas. Durante a fase de avaliação, a estratégia é revisada, o seu resultado é avaliado e, a tomada de decisão sobre medidas corretivas são realizadas com base na avaliação.



Figura 3: As três fases do planejamento estratégico.

Fonte: Adaptada de Blomqvist *et. al.* (2015)

Dessa forma, o planejamento estratégico funciona como um guia para a gestão da organização, determinando a direção que deverá ser seguido para alcançar os objetivos de curto e longo prazo. Diante de toda esta explanação sobre as principais características do planejamento estratégico o Orçamento empresarial se apresenta como um produto do planejamento. O Orçamento funcionará como uma ferramenta de gestão, formado por um plano financeiro, cronológico, que visa implementar a estratégia escolhida e avaliá-la (Emsley, 2001; Frezatti,2006). Na próxima seção,a apresenta-se uma revisão da literatura sobre essa ferramenta.

2.2 Orçamento

2.2.1 A história do Orçamento Empresarial

A palavra Orçamento tem sua origem nos antigos romanos que utilizavam uma bolsa de tecido chamada *fiscus* para coletar os impostos. Essa forma de arrecadação, que ocorria na tesouraria do Reino Unido, no início da idade média, era conhecida como *fisc*. Na França, o termo era conhecido como *bouge* ou *bougette* que vem do latim *bulga* (em português: saco). Estima-se que o termo *bougett* foi incluído no vocabulário inglês entre 1400 a 1450. Em 1689, com o desenvolvimento da constituição inglesa, ficou estabelecido por meio de lei que o rei, e depois o primeiro ministro poderiam cobrar certos impostos ou gastar recursos. Em meados do século XVIII, o Primeiro Ministro Inglês conduzia ao parlamento os planos de despesas envoltos em uma grande bolsa de couro, a cerimônia ficou conhecida como *opening of the budget* (abertura de Orçamento). A palavra *budget* substituiu rapidamente o termo bolsa, e em 1800 foi incorporada ao dicionário inglês (Lunkes, 2007).

Grande parte das práticas, políticas e procedimentos utilizados atualmente foram desenvolvidas na França durante o governo Napoleão, no século XIX. As novidades do governo de Napoleão permaneceram e foram aprimoradas durante a Segunda República e o Segundo Império. Um sistema de contabilidade uniforme foi desenvolvido por volta de 1860 e foi aplicado a todos os departamentos e a todas as unidades dentro dos departamentos. Uma das exigências dos departamentos era explicar a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e os procedimentos padrão e relatórios de fim de ano que comprovavam estimativas e gastos. Nesse período, também foi introduzido a auditoria, que consistia na reversão dos recursos não utilizados e o registro de todos os recursos solicitados. Os Orçamentos eram elaborados e consideravam todas as receitas e todas as despesas do ano fiscal. Por fim, o Orçamento passou a ser considerado o principal instrumento de política do governo (Zamboni,

2010).

Em 1861, a Inglaterra criou o comitê de contas públicas no Parlamento e, em 1866, os Escritórios de Controladoria e Auditoria Geral. No final do século XIX, práticas oportunistas do passado foram substituídas por procedimentos sistemáticos com objetivo de equilibrar as contas do governo (Lunke, 2007).

“O movimento do Orçamento público” ficou conhecido nos Estados Unidos século XX, onde foram desenvolvidos conceitos e uma série de práticas para planejamento e administração financeira e consistia em um plano elaborado contendo todas as atividades do governo. Nova Iorque, em 1907, foi a primeira cidade a implantar o Orçamento público. Em 1921, a obrigatoriedade do Orçamento público foi aprovada pelo congresso americano, e o presidente passou a ter a exigência de submeter à aprovação do congresso todas as despesas e receitas federais durante o próximo ano fiscal (Zamboni, 2010).

Ainda nos Estados Unidos, em 1919, o Orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Nemours (Zdanowicz *apud* Lunke, 2007). No Brasil, o Orçamento também teve primeiros registros no setor público, em 1808, com a vinda de Dom João VI, desde a criação do Erário Régio e do Conselho da Fazenda. A Constituição de 1824 previa que o Ministério da Fazenda deveria receber dos demais ministérios os Orçamentos relativos às suas despesas. Já a constituição de 1891, responsabilizava o Congresso nacional pelo Orçamento das receitas e das despesas fixadas anualmente (Lunke, 2007; Zamboni, 2010).

Algumas outras evoluções sobre a temática do Orçamento foram aprimoradas a seguir, cabendo destaque à Lei n. 6404/76, conhecida como Lei de Sociedade por Ações, que a partir de janeiro de 1978, além de estabelecer normas sobre as demonstrações financeiras e o balanço patrimonial, levaria a direção das empresas privadas a implantar sistemas orçamentários dentro dos princípios do Orçamento-programa. Assim diante desse cenário Schubert, (*apud* Leite et al., 2008) afirmam que, a partir de 1971, já implantávamos em grandes empresas privadas e em empresas públicas, por meio de contratos de trabalho ou de consultorias, os sistemas orçamentários, contábil e de custos integrados e dentro dos princípios do Orçamento-programa, que, aliados ao processamento eletrônico, apresentavam uma massa de informações gerenciais de primeira linha.

Na década de 1980, um maior número de empresas passou a considerar o controle orçamentário como um meio para alcançar maior rentabilidade. Sob a pena de expulsão do mercado pela concorrência, um conjunto de circunstâncias obrigaram os empresários a produzir melhor e mais barato. O mercado era do vendedor e passou a ser do comprador (Tung, 1983).

2.2.2 Os atuais conceitos de Orçamento Empresarial

O tema Orçamento é assunto tratado, dada a sua importância no acompanhamento dos resultados e por ser utilizada por diversas organizações privadas e públicas. Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.314) contribuem ao conceito “... o Orçamento é um plano detalhado de aquisições e uso de recursos...” e ao o relacionar à estratégia complementa “...representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos e formais. ”

Com maior frequência, o Orçamento é vinculado às práticas de gestão do setor público, a visão mais comum é vincular o Orçamento como uma autorização de gastos (verbas) e posteriormente ao controle (Brito et al., 2009). Nos textos que tratam de atividades empresariais, a abordagem é bem diferente.

A maioria das organizações empresariais usa Orçamentos para focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, não apenas no limite de gastos. Os Orçamentos destacam antecipadamente os problemas potenciais e as vantagens, permitindo aos gestores tomar atitudes para evitar esses problemas ou usar sabiamente as vantagens (Horngren, Sundem & Stratton, 2004, p.230).

Braga (1995, p. 230) cita “Orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras. ” Pode-se dizer que o Orçamento é a repetição dos dados gerenciais atuais, só que com dados previstos, ou seja, basta colocar no sistema de informação gerencial os dados que deverão ocorrer no futuro (Padoveze, 1999).

Para Frezatti (2008, p.46) o Orçamento é:

O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é

considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que a *accountability*, a obrigação de prestar contas, possa ser encontrado.

O Orçamento requer a integração de inúmeras abordagens técnicas de administração, como previsão de vendas, Orçamento de capital, fluxo de caixa, análise das relações de custo-volume-lucro, Orçamentos flexíveis, custo padrão, planejamento estratégico, planejamento e controle da produção, planejamento de recursos humanos e controle de custos (Welsch, 1988). É uma ferramenta que permite traduzir em quantidades físicas e valores monetários os planos das unidades operacionais e demais unidades administrativas da empresa (Braga, 1995).

Ao analisar o Orçamento, como um instrumento de formalização, este representa a quantificação das metas e dos objetivos organizacionais, por meio de modelos contábeis prospectivos, e podem representar características operacionais ou estratégicas (Nascimento, 2006). O Orçamento Operacional constitui-se da estrutura econômica e de atividades para o exercício financeiro seguinte. Já o Orçamento Estratégico refere-se a um horizonte maior de projeção e assim representa características técnicas de elaboração mais simples e menos detalhadas. Enquanto o Orçamento operacional concentra-se nas melhorias incrementais estratégicas de curto prazo, o Orçamento Estratégico visualiza as novas posições de mercado da empresa, tais como desenvolvimento de novos produtos ou expansão (Kaplan & Norton, 2001).

A ligação com o futuro, com a continuidade da organização se manifesta no Orçamento por meio das ações. Estas são quantificadas, os resultados mensurados, permitindo que os objetivos sejam atingidos com maior eficiência (Sobanski, 2000).

2.2.3 Elaboração, benefícios e críticas ao Orçamento

O processo de elaboração do Orçamento, segundo Padoveze (2003) pode ser conduzido por meio de dois modelos: centralizado, (totalmente de cima para baixo) e descentralizado (de baixo para cima). Assim, conseqüentemente, é o modelo de gestão da organização e sua hierarquia que decide o grau de centralização ou descentralização na criação do Orçamento.

Desdobrando-se em planejamento de curto, médio e longo prazo (um mês, um ano e de dois a cinco anos, respectivamente), a elaboração do Orçamento é parte de um processo maior: o processo de gestão (Catelli, 2001). O Orçamento pode ser compreendido como um sistema de

controle gerencial e devem estimular a congruência de objetivos, contribuindo para que os executivos atuem de acordo com as metas estabelecidas pela organização (Horngren, Foster & Datar, 2000).

A elaboração compreende ainda as etapas de planejamento, execução e controle e se dividem em planejamento operacional e estratégico. É comum o período de vigência do Orçamento ser o mesmo do período fiscal (Catelli, 2001).

Horngren et al. (2004) citam três principais benefícios de um Orçamento:

- a) Os Orçamentos compõem aos gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
- b) Os Orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
- c) Os Orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos de subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

A partir da década de 1990, mesmo frente à ampla utilização por parte de organizações em todo o mundo, o Orçamento tem sofrido diversas críticas provenientes tanto da prática quanto da academia (Mucci, 2013). Lunkes (2003, p.36) aponta que as limitações podem ocorrer em maior ou menor grau, a depender de sua implementação e uso, e nos traz um resumo das principais críticas:

Inflexibilidade do processo orçamentário; tempo de execução e elaboração muito longo; condicionado por forças de poder na organização; ações e reações indesejadas (atitudes antiéticas); visão apenas financeira; uso excessivo de tendências históricas; aplicação de estimativas sem análise prévia do contexto; análise do resultado após a ocorrência do problema; excessiva associação dos custos na preparação do Orçamento; incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças.

Visto na atualidade como eficiente ferramenta de gestão nas organizações (mesmo diante de algumas críticas) o Orçamento materializa-se como um norteador de direção aos gestores, englobando todas as atividades da organização. Dada a importância de sua correta aplicação e do seu alinhamento ao posicionamento das organizações, verifica-se a importância de pesquisar o real conhecimento dos gestores sobre tal instrumento.

2.2.4 Tipos de Orçamentos

Parte deste estudo consiste em verificar quais os tipos de Orçamento são utilizados pelos gestores como ferramenta de gestão. Encontramos na literatura as seguintes nomenclaturas: Orçamento Estático, Orçamento Flexível, Orçamento Contínuo ou *Rolling Budget* e Orçamento Ajustado. Apresenta-se o conceito de cada um deles:

- I. Orçamento Estático ou *Budget*. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir de determinado volume de produção ou vendas. A partir deste volume, determina-se as demais atividades e setores da empresa. A administração não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias, por isso é considerado estático. Mesmo considerando sua inflexibilidade, esta modalidade de Orçamento é muito utilizada em grandes corporações, principalmente aquelas que operam em vários países. O principal motivo dessa utilização traduz-se na necessidade de consolidação dos Orçamentos de todas as suas unidades em um Orçamento mestre (Padoveze, 2010).
- II. Orçamento Flexível - Diferente do modelo estático, que considera um único número de volume de produção e vendas, a organização admite uma faixa de nível de atividades. “Orçamento Flexível é um conjunto de Orçamento que podem ser ajustados a qualquer nível de atividade” (Padoveze, 2010, p.523). Uma vez elaborados, os Orçamentos permitem modificações ou ajustes de suas previsões em função dos desvios que poderão ser observados durante o processo de orçar e o de realizar. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão a tratativa tradicional ao Orçamento estático.
- III. Orçamento Contínuo ou *Rolling Budget* - Seu objetivo é oferecer flexibilização ao Orçamento estático. Normalmente é elaborado para um período de 12 meses. Quanto um período termina, é acrescentado um novo intervalo de tempo ao final do ciclo. Sua ocorrência se apresenta quando acontece uma significativa alteração em alguma variável fundamental (Padoveze, 2010).
- IV. Orçamento Ajustado ou Forecast - Apresenta-se com o objetivo de oferecer ao Orçamento uma alternativa de flexibilização e se dá quando ocorrem ajustes em uma variável fundamental dentro do processo orçamentário (Ex. Vendas). “Não há um padrão para a quantidade de ajustes a ser realizada no Orçamento original, tampouco existe uma periodicidade para esses ajustes... só deverão ser feitos quando as variações forem realmente significativas e no momento que impactar os resultados da empresa” (Padoveze & Taranto, 2009, p. 34).

Em 2005, Frezatti, pesquisou com o objetivo de analisar a abordagem conhecida pela expressão *beyond budgeting*. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, buscou levantar questões tratadas por críticos e confrontar com os temas clássicos, tidos como abordagem tradicional do Orçamento empresarial. Em conclusão, o autor sugere que trata-se de um novo ciclo que tenta recuperar os aspectos qualitativos clássicos do Orçamento e que tal abordagem não resolve alguns problemas que a ausência do Orçamento pode acarretar além de criar outros que não existiriam sem a referida proposta. Diante da pesquisa acima, o termo *beyond budgeting* não foi utilizado nesta pesquisa, exatamente por não apresentar algo novo ao já abordado pela literatura sobre Orçamento.

2.3 Micro e Pequenas Empresas

Encontram-se na literatura mais de um critério para classificação de uma empresa em MPMES, baseiam-se em número de empregados, no capital social, na receita bruta, na receita operacional líquida, no grau de sofisticação tecnológica, etc. (Lacerda, 2006).

Brasil e Fleurit (1979, p.14) apresentam um enfoque sociológico:

(...) definiríamos as PME como todas aquelas empresas que sofrem a influência das decisões tomadas pelo poder econômico da Nação, pouco podendo fazer para influir nelas. São muito mais objeto do que agentes, ou participantes dessas decisões.

Os critérios que apresentam mais vantagens de serem facilmente identificados são os quantitativos como número de empregados e faturamento bruto (Kassai, 1997). Uma proposta de método para classificação do porte das empresas, foi apresentada num estudo de 2016, onde tinha-se por objetivo propor um método homogeneizador de classificação para o porte das empresas, que minimize as distorções potenciais de mensuração dos critérios utilizados atualmente. Obteve-se o modelo de classificação de porte de organizações a partir das variáveis Vendas, Lucro e Número de empregados (Martins, Leone & Guerra, 2016).

Entre os objetivos específicos tratados mais adiante, encontra-se a classificação das empresas que compõe a amostra do estudo, segundo o porte. De acordo com estudos de Kassai (1997), Martins et al. (2016) e o SEBRAE utilizaremos como métricas para classificação o faturamento

e o número de funcionários. O SEBRAE baseia-se na Lei 123 e nos parâmetros do IBGE, e para tanto, trataremos no próximo tópico da Lei das Micro e Pequenas Empresas e posteriormente das métricas do IBGE.

2.3.1 Lei Complementar 123

Considerada uma legislação específica para a proteção das pequenas e médias empresas, ela foi criada em 14 de dezembro de 2006, e busca estabelecer normas, e conseqüentemente tratamentos diferenciados, a serem aplicados às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

- I. À apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;
- II. Ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão;
- III. Ao cadastro nacional único de contribuintes.

Ela tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras. Desde sua criação, a Lei já passou por quatro rodadas de alterações. Segundo o SEBRAE (2016) a Lei se consolida como uma estratégia para geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. Ainda segundo o SEBRAE, a referida Lei traz quatro benefícios principais: simplificação e desburocratização, facilidade para acesso ao mercado, facilidades para obtenção de crédito e a justiça e estímulo à inovação e à exportação.

A Lei Geral (também assim nominada pelo SEBRAE) protege os pequenos negócios para seguir a Constituição e gerar emprego e renda. De acordo com o Capítulo II Art.3º da referida lei consideram-se microempresa e empresa de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, desde que:

- I. No caso de microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
- II. No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (redação dada pela Lei Complementar n.155, de 2016);

A receita bruta tratada nos itens acima, são descritos como o produto da venda dos bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações de conta alheia (não incluídos descontos incondicionais concedidos e vendas canceladas).

Outro critério para classificação das empresas é o número de empregados, tratado no tópico a seguir.

2.3.2 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

O número de empregados associados ao setor de atuação das empresas, formam os critérios adotados pelo SEBRAE e o IBGE para classificação do porte das empresas. As classificações do porte são utilizadas para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Abaixo uma tabela com as informações da classificação.

Tabela 1: **Classificação do SEBRAE segundo o IBGE**

Classificação SEBRAE segundo o IBGE			
Indústria		Comércio e Serviços	
Micro	Até 19 empregados	Micro	Até 9 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	Pequena	10 a 49 empregados
Média	100 a 499 empregados	Média	50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Grande	Mais de 100 empregados

Fonte: Adaptado do endereço eletrônico do SEBRAE. Consulta em 18-04-2019
<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>

De acordo com a tabela 1 a indústria que possui até 19 empregados é classificada como Micro, já o comércio, para ser considerada Micro deve possuir até 9 empregados. São consideradas Grandes indústrias, aquelas que possuem em seu quadro de colaboradores mais de 500 empregados, para o comércio e serviços, as Grandes são as que possuem mais de 100 empregados. Segundo o próprio SEBRAE o critério acima não tem fundamentação legal, e

recomenda que para fins legais vale o previsto na legislação do Simples.

2.4 A sobrevivência das empresas no Brasil

Em outubro de 2016 o SEBRAE divulgou uma pesquisa com o nome de “A sobrevivência das empresas no Brasil” com o objetivo de identificar a taxa de sobrevivência/mortalidade das empresas com até dois anos de atividade no Brasil. Trata-se de terceiro relatório sobre esse tema (criado em 2011, quando teve sua primeira publicação). A base de dados utilizada nos estudos iniciais (2011 e 2013) baseava-se exclusivamente no processamento e na análise dos dados disponibilizados pela Secretaria da Receita Federal (SRF). No estudo de 2016, foi realizado também uma pesquisa com 2.006 empresas, ativas e inativas, com o objetivo de identificar os fatores determinantes da sobrevivência/mortalidade destes empreendimentos.

Verifica-se que a sobrevivência (ou mortalidade) depende da combinação de um conjunto de fatores, denominados de fatores contribuintes. Estes fatores podem ser agrupados em pelo menos quatro grandes conjuntos, são eles:

- a) Situação antes da abertura:
 - Tipo de ocupação do empresário;
 - Experiência no ramo;
 - Motivação para abrir o negócio.
- b) Planejamento do negócio;
- c) Capacitação dos donos em gestão empresarial.

Ao aprofundar o estudo de Orçamento e seus determinantes de utilização, esta pesquisa busca contribuir com pelo menos dois dos fatores contribuintes apresentados acima: o planejamento do negócio e a capacitação dos donos/gestores em gestão empresarial.

Uma pesquisa com micro e pequenas empresas se propôs a analisar o planejamento, a tomada de decisão e o fator inovação como condicionantes para o sucesso das organizações. Ao concluírem que 03 em cada 10 empresas fecham suas portas antes de completarem dois anos de existência, a falta de profissionalização da gestão (fator interno), apresenta-se como elemento que pode comprometer os resultados e a própria sobrevivência das empresas (Pereira et al., 2009).

O estado de São Paulo, concentra mais da metade das empresas brasileiras de pequeno porte, fator que justificou estudos sobre o sucesso e o insucesso destas organizações naquela região. Por meio de uma pesquisa com os gestores de organizações que encerraram suas atividades, destacam-se que, os fatores associados à mortalidade são preponderantemente de natureza estratégica, o que o estudo, contraria o senso comum que professa a insuficiência de recursos como principal motivador de pequenas empresas (Ferreira, Oliva, Santos, Grisi & Lima, 2012). A competência gerencial e a falta de experiência no ramo também são consideradas fatores que contribuem para a mortalidade precoce de pequenas empresas na Austrália (Holmes & Haswell, 1989).

A ideia de elucidar as questões de mortalidade das empresas no Brasil e no mundo, e encontrar como possíveis causas as ações gerenciais, reforça a necessidade de pesquisas sobre Orçamento e entender como esta ferramenta pode contribuir para a melhor gestão das organizações. No próximo tópico, apresenta-se as pesquisas recentes sobre o tema proposto.

2.5 Estudos anteriores

Uma pesquisa bibliográfica procurou analisar e interpretar as contribuições científicas existentes sobre o tema, principalmente em livros, teses, dissertações e artigos, tanto nacionais quanto internacionais. Para melhor explanação dos estudos, apresentam-se as tabelas de 2 a 5, em ordem cronológica, com as pesquisas que serviram de referência a esta dissertação. As conclusões destacadas nas tabelas são as que mais embasaram este estudo.

Tabela 2: Estudos recentes sobre o tema

<i>Autores</i>	<i>Pesquisa/Objetivo</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Conclusões</i>
Ishisaki (2003)	Analisou a utilização do sistema de Orçamento Empresarial pelas empresas situadas na Região Vale do Paraíba. Discute os principais itens que compõem as gestões orçamentárias.	Aplicação de questionário e análise descritiva.	Para as pequenas empresas a ferramenta Orçamento é muito sofisticado para ser utilizada em suas gestões. As médias do setor industrial, quase na sua totalidade utilizam essa ferramenta no planejamento; No setor de serviços e comércio, não mostraram muita importância. As grandes empresas, praticamente todas, utilizam essa ferramenta.
Candolai Jr., Nakamura, Martin, Filho e	Evidenciar uma relação estatística entre a existência de um programa sistemático de planejamento e	Pesquisa de campo do tipo exploratória/descritiva com a aplicação de questionários às cias	Não se confirmou a hipótese de que as empresas que adotam Orçamento apresentam um melhor resultado. O processo orçamentário não é a causa das ações contra produtivas,

Forte (2005)	controle (<i>budgeting</i>) e a obtenção de um resultado financeiro operacional superior.	brasileiras de capital aberto, com fins lucrativos, pertencentes à qualquer segmento com exceção ao segmento financeiro.	mas sim o uso do Orçamento para determinar recompensas. As empresas pesquisadas não demonstraram descontentamento em relação aos seus programas de planejamento e controle.
Lacerda (2006)	Identificar os principais internos e externos de sucesso e insucesso das pequenas empresas e contribuir para a problemática da discutível capacidade gerencial, da sua fragilidade administrativa e da sua carência de informações gerenciais	Pesquisa bibliográfica e construção de um modelo simplificado de técnicas contábeis (dada a simplicidade de funcionamento de uma MPE)	Apresenta ferramentas construídas à luz da Ciência Contábil sobre seu enfoque gerencial, adaptada de maneira a atender a gestão financeira das pequenas empresas. A contabilidade gerencial pode contribuir positivamente para o sucesso da pequena empresa, contudo torna-se necessário a adaptação de alguns instrumentos contábeis tais como: Balanço Patrimonial, DRE, Plano de Contas, Centro de Custos e Fluxo de Caixa.

Tabela 3: Estudos recentes sobre o tema 2

<i>Autores</i>	<i>Pesquisa/Objetivo</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Conclusões</i>
Nascimento (2006)	Avaliar a efetividade do Orçamento operacional como ferramenta de controle de gestão, considerando-se as estratégias da organização e os aspectos comportamentais envolvidos no processo.	Estudo de caso em uma empresa de fertilizantes da Bahia.	O estudo conclui que o Orçamento empresarial quando utilizado isoladamente como instrumento de controle de gestão, apresenta diversas restrições quanto a sua eficácia.
Leite, Cherobim, Silva e Bufrem (2008)	Um levantamento da produção científica sobre Orçamento Empresarial no período de 1995 a 2006. As informações foram coletadas nos programas brasileiros de mestrado e doutorado em Ciências Contábeis, reconhecidos e recomendados pela Capes.	Pesquisa bibliométrica (descritiva e qualitativa)	Foram analisadas 1257 dissertações e 112 teses. Verificou-se que apenas 27 dissertações abordam o tema Orçamento empresarial, sendo que, 16 abordam especificamente o tema representando 1,27% e outras 11 abordam Orçamento público. Quanto às teses, apenas 1 abordou Orçamento na área pública. Infere-se que o tema é muito pouco pesquisado e que a baixa produção está relacionada com a dificuldade na obtenção de dados.
Castanheira (2008)	Estudo do uso do Orçamento empresarial como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte.	Estudo de caso múltiplo com participação de cinco empresas.	O Orçamento empresarial é utilizado como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial por todas as empresas do estudo. Na perspectiva da elaboração do Orçamento, o autor ressalta que os principais pontos para a elaboração do Orçamento empresarial devem ser analisados conforme a estrutura da empresa e considerando também o papel da administração financeira para essa finalidade.
De Souza, Avelar, Boina & Rodrigues (2008)	Verificar se os tópicos listados pelo IMA (Institute of Management Accounting) como competências essenciais para os contadores gerenciais são abordados nas ementas dos Cursos de Ciências Contábeis das melhores universidades brasileiras.	Busca de dados secundários na internet. Obtidos nos sítios do IMA, do Ministério da Educação e das universidades pesquisadas.	Diversos itens indicados pelo IMA são abordados de forma limitada nos cursos de graduação selecionados para esta pesquisa, e que alguns, praticamente inexistem nos cursos de algumas universidades. O subtópico “Elaboração de Orçamento” foi bastante destacado na ementa dos cursos estudados, tendo alcançado média de frequência de 78,57% (as universidades F e L não apresentaram Elaboração do Orçamento em suas ementas – fato anormal).

Tabela 4: Estudos recentes sobre o tema 3

<i>Autores</i>	<i>Pesquisa/Objetivo</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Conclusões</i>
Souza, Lara, Lima, Grazielle e Cruz (2010)	Apresentar uma proposta de atividade didática de natureza prática que pode ser utilizada no ensino a distância de Orçamento Operacional para cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis.	Representa um relato de experiência com o desenvolvimento de atividades práticas para a disciplina contabilidade gerencial ministrada no curso de graduação em Ciências Contábeis de uma Universidade Federal de grande porte.	<p>Espera-se que os responsáveis pela elaboração de cursos de Contabilidade e Administração procurem adotar novas metodologias de ensino que aliem a teoria com as práticas operacionais realizadas nas empresas.</p> <p>O professor passa a ser um facilitador no processo ensino-aprendizagem, ao invés de ser o transmissor de todo o conhecimento.</p> <p>Os Sistemas de Informações e as atividades práticas proporcionam vantagens no processo ensino-aprendizagem e aliados, proporcionam melhores resultados, que auxiliam na tomada de decisão.</p>
Lunkes, Feliu e Rosa (2011)	Identificar os temas, métodos aplicados, características específicas das revistas, artigos, autores e das citações de publicações sobre Orçamento nas revistas de contabilidade da Espanha	Análise bibliométrica de publicações na Espanha	<p>Destaca-se que os estudos são (normalmente) realizados por meio da aplicação do Orçamento em organizações, ou seja, por meio de estudo de caso.</p> <p>Identifica-se a grande presença de autores estrangeiros nas publicações de Orçamento, e uma forte influência da literatura norte-americana nas citações.</p>
Fank, Andonese e Lavarda (2011)	Verificar se as críticas realizadas ao Orçamento empresarial são reconhecidas pelos coordenadores dos cursos de pós-graduação em uma instituição de ensino superior	Questionário disponível no <i>googledocs</i> e tratamento por meio do cálculo do <i>ranking</i> médio.	<p>As críticas, em sua maioria, não foram reconhecidas com ranking médio de 2,18 (escala de 1 a 5).</p> <p>Exceção às críticas que mencionam que o Orçamento tem foco na redução de custo e não na criação de valor e que revisão leva tempo e a instituição não gerencia de forma rápida.</p>
Monteiro e Barbosa (2011)	Identificar a aplicabilidade da Controladoria Empresarial nas micro e pequenas empresas para aperfeiçoar o processo de gestão.	Entrevistas com gestores e proprietários de pequenas empresas no Sergipe.	<p>As ferramentas de controladoria empresarial (planejamento, Orçamento, análise financeira, gestão da informação) não são utilizadas por completo nas empresas pesquisadas.</p> <p>Os entrevistados afirmam a necessidade de ampliar o conhecimento sobre estratégia, controles, finanças e contabilidade gerencial.</p> <p>Consolida-se a necessidade de administrar as micro e pequenas empresas com profissionalismo, objetivando reduzir o óbito empresarial do segmento.</p>

Tabela 5: Estudos recentes sobre o tema 4

<i>Autores</i>	<i>Pesquisa/Objetivo</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Conclusões</i>
Mucci (2014)	Investigou a influência do estilo de uso do Orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários.	Levantamento com gerentes de uma empresa de grande porte: entrevistas com gerentes e questionário eletrônico à gerentes de diversas áreas da organização. Os dados coletados foram submetidos a estatística descritiva e multivariada de equações estruturais.	Para as dimensões transparência interna e global, o Orçamento está mais próximo do estilo de uso facilitador. Pela capacidade de reparo e flexibilidade, o Orçamento está mais próximo do uso coercitivo. O estilo de uso facilitador do Orçamento influencia positivamente a percepção de utilidade e negativamente o nível de críticas.
Piccoli, Warken, Lavarda, Mazzioni e Carpes (2014)	Investigar potenciais razões para o uso do Orçamento, os seus antecedentes e as diversas características orçamentárias que influenciam o desempenho das organizações de Santa Catarina.	Estatística descritiva e matriz de correlação entre as variáveis dependentes e independentes com apresentação em painel.	A importância do Orçamento está significativa e positivamente relacionada a avaliação de desempenho, comunicação dos objetivos e formação de estratégia. A estratégia como circunstância que impulsiona as razões da importância do Orçamento.
Barreto e Antonovz (2017)	Identificar por meio de uma pesquisa bibliográfica se a falta de gestão adequada de custos pode influenciar no encerramento de novas empresas. E identificar ferramentas disponibilizadas pela disciplina gestão de custos que podem ser aplicadas pelos gestores com intuito de obter maior longevidade dos novos empreendimentos.	Levantamento bibliográfico.	A deficiência na formação gerencial dos empreendedores contribui com altos índices de encerramento em novos negócios no Brasil A falta de profissionais qualificados, gerada pela deficiência orçamentária, dificulta a longevidade dos novos negócios.

Por ordem cronológica, ao se pesquisar sobre o tema Orçamento Empresarial relacionado à pequenas empresas, encontra-se a pesquisa de Ishiaki (2003). Este ao analisar a utilização do Orçamento Empresarial em empresas da Paraíba, concluiu que para as pequenas empresas o Orçamento é considerado muito sofisticado para ser utilizado como ferramenta de gestão. Já Candolai Jr et al. (2005) não encontraram uma relação estatística entre a existência de um programa sistemático de Orçamento e a obtenção de um resultado financeiro superior e concluíram que nas empresas pesquisadas os gestores demonstraram descontentamento com relação aos seus programas de planejamento e controle.

Com o intuito de identificar os principais fatores de sucesso e insucesso das pequenas empresas e a fragilidade administrativa e gerencial das Micro e Pequenas empresas, Lacerda (2006), propôs um modelo de Balanço Patrimonial, DRE, Plano de Contas, Centro de Custos e Fluxo de Caixa, (todos simplificados) com o intuito de atender as demandas da gestão desse setor. Em um estudo de caso numa empresa de fertilizantes, Nascimento (2006) buscou avaliar a efetividade do Orçamento operacional como ferramenta de controle de gestão e concluiu que o Orçamento empresarial quando utilizado isoladamente apresenta diversas restrições quando à sua eficácia.

Por sua vez, Leite et al., (2008) fizeram uma pesquisa bibliométrica na produção científica sobre Orçamento (não só associado à pequenas e médias organizações) e inferiram que o tema é muito pouco pesquisado e que a baixa produção está relacionada com a dificuldade de obtenção de dados. Na elaboração de um estudo de casos múltiplos com indústrias farmacêuticas, Castanheira (2008) concluiu que o Orçamento é utilizado como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial por todas as empresas do estudo, e, de acordo com a amostra, recomendou que para a elaboração, o artefato deve ser analisado conforme a estrutura da empresa e considerar também o papel da administração financeira para essa finalidade.

De Souza et al., (2008) verificou-se os tópicos listados pelo IMA como competências essenciais para os contadores gerenciais são abordados nas ementas dos Cursos de Ciências Contábeis das melhores universidades brasileiras. Eles concluíram que o subtópico “Elaboração de Orçamento” foi bastante destacado na ementa dos cursos estudados, tendo alcançado média de frequência de 78,57%

Já Lunkes et al., (2011), buscou identificar e analisar os temas e método de pesquisas sobre Orçamento nas publicações da Espanha, e conclui-se que os estudos são, normalmente, realizados por meio da aplicação do Orçamento em organizações (estudo de caso) e que, identifica-se grande presença de autores estrangeiros (forte influência norte americana) nas publicações sobre Orçamento. Várias críticas são atribuídas pela literatura ao Orçamento, assim Fank et al., (2011) decidiu verificar se estas críticas são reconhecidas pelos coordenadores dos cursos de pós-graduação de uma instituição de ensino superior, por meio de questionário disponível do *Google Docs*. Eles puderam concluir que as críticas não são reconhecidas com *ranking* médio, com exceção àquelas que tem foco na redução de custo e que a revisão leva tempo. Monteiro e Barbosa (2011) buscaram identificar a aplicabilidade da Controladoria

Empresarial nas micro e pequenas empresas do Sergipe e por meio de entrevistas com os gestores, puderam concluir que o planejamento, Orçamento, análise financeira, gestão da informação não são utilizadas por completo nas empresas pesquisadas. Por sua vez, de Souza et al., (2012) depois de aplicar uma atividade em uma grande universidade pública da região centro-oeste, propuseram uma didática de natureza prática sobre Orçamento Empresarial, para os cursos de Administração e Contabilidade, e inferiram que a adoção de novas metodologias de ensino, que aliem a teoria com as práticas operacionais, podem transformar e contribuir com a absorção de conteúdo pelos alunos.

Em sua tese da USP, Mucci (2014) investigou a influência do estilo de uso do Orçamento empresarial sobre as percepções dos usuários e concluiu que o estilo de uso facilitador do Orçamento influencia positivamente a percepção de utilidade e negativamente o nível de críticas. Com o objetivo de investigar potenciais razões para o uso do Orçamento e as características orçamentárias que influenciam o desempenho das organizações de Santa Catarina, Picolli et al. (2014), por meio de análise descritiva e matriz de correlação, os autores inferiram que a importância do Orçamento está significativamente e positivamente relacionada à avaliação de desempenho, comunicação dos objetivos e a formação de estratégia. Por fim, cita-se o estudo de Barreto e Antonovz (2017), que fizeram um levantamento bibliográfico para analisar se a falta de gestão adequada de custos pode influenciar no encerramento de novas empresas. Eles concluíram que a deficiência na formação gerencial dos empreendedores contribui com os altos índices de encerramento em novos negócios no Brasil.

Todas as pesquisas citadas anteriormente foram importantes na construção do tema proposto nesta dissertação “**Quais são os determinantes que influenciam a utilização do Orçamento pelos gestores de empresas da Região Centro-Oeste de Minas Gerais?**”, porém vale ressaltar algumas em destaque, que fundamentalmente delinearam melhor a proposta e o instrumento:

1. O estudo de Leite et al. (2008) apresenta que **o tema Orçamento é muito pouco pesquisado.**
2. No estudo de Condolai et al. (2005), mesmo com a falta de evidência sobre apresentação de melhores resultados quando a empresa utiliza o Orçamento, **os gestores confirmaram a essencialidade do artefato como ferramenta de gestão.**
3. Lacerda (2006) propôs um modelo de **instrumentos contábeis simplificado** adequado

às necessidades das Micro e Pequenas Empresas.

4. De Souza et al. (2008) identificou que **o tema Elaboração do Orçamento** (segundo os parâmetros do IMA) **faz parte de 78,57% da ementa dos cursos de Ciências Contábeis das 53 melhores universidades** do Brasil;
5. **As críticas em sua maioria não foram reconhecidas** pela amostra do estudo de Fank et al. (2011) e por fim, a **deficiência na formação gerencial dos empreendedores** contribui com altos índices de encerramento em novos negócios no Brasil (Barreto & Antonovz, 2017).

Assim, diante da apresentação dos estudos anteriores, chega-se à fundamentação conceitual para o desenvolvimento de pesquisa proposta. Diante de literatura sobre Orçamento, suas contribuições como ferramenta/apoio à gestão e, também, das evidentes falhas de gestão nas MPMEs, torna-se importante a busca do conhecimento dos determinantes de utilização do Orçamento nas empresas.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Considerando os objetivos propostos, a pesquisa ora apresentada pode ser considerada como descritiva. Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do observador sobre os mesmos (Lakatos & Marconi, 2010). Uma das características mais significativas da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário, presentes em levantamento por amostragem ou censo (Gil, 2002).

Assim, quanto aos procedimentos de pesquisa e para que os objetivos fossem atingidos, foi realizado um levantamento por meio da aplicação de questionário (Lakatos & Marconi, 2007). Colato e Beuren (2004 p.130) definem questionário como um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”. Classifica-se a pesquisa neste formato por: descrever as informações das empresas onde estes gestores atuam, o perfil dos profissionais, suas percepções e seu conhecimento do artefato Orçamento Empresarial.

Em relação à abordagem a pesquisa se classifica como quantitativa e caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos. A abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos, bastante comum também, em estudos de levantamento ou *survey* (Raupp & Beuren, 2006).

A construção de um questionário é essencial para o sucesso de uma pesquisa. Uma redação sem critérios pode levar a resultados ambíguos e potencialmente enviesados conforme Rea e Parker, (2000). Estes autores ainda discorrem sobre a essencialidade do pré-teste (p.24):

Depois de preparado um rascunho do questionário, e se o pesquisador acredita que as perguntas irão obter as informações necessárias para se atingir as metas de estudo, é importante efetuar um pré-teste prévio do instrumento em condições reais de pesquisa. Durante esse teste, as perguntas mal redigidas serão identificadas, e a qualidade geral do instrumento será aperfeiçoada. Com base na experiência do pré-teste, o questionário será ajustado para o processo de pesquisa.

Assim, como sugerido pela literatura, após uma versão final do questionário, realizou-se o pré-

teste com 5 respondentes que fazem parte da amostra da presente pesquisa. O pré-teste foi realizado em agosto de 2018, logo após a apresentação e qualificação do projeto de pesquisa.

Após a aplicação do pré-teste, iniciou-se a formalização dos documentos para submissão do pedido de aprovação do questionário/pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Minas Gerais. O CEP é o órgão institucional da UFMG que visa proteger o bem-estar dos indivíduos participantes em pesquisas realizadas no âmbito da UFMG. Necessitam de aprovação do CEP-UFMG, os projetos de pesquisa, cuja fonte primária de informações seja o ser humano, individual ou coletivamente, direta ou indiretamente – incluindo suas partes. As diretrizes para aprovação das pesquisas são originadas de várias Resoluções do Conselho Nacional de Saúde. Ainda, o cadastro e submissão dos documentos ao CEP é efetuada por meio do site Plataforma Brasil. Por meio da tabela 6 apresenta-se o cronograma de finalização, formalização, envio e aprovação pelo CEP.

Tabela 6: Cronograma Aprovação Pesquisa pelo CEP

Atividades	2018					2019			
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
Qualificação	X								
Assinaturas em documentos CEP			X	X	X				
Submissão dos documentos na Plataforma Brasil						X			
Correções solicitadas						X	X		
Análise CEP							X	X	X
Aprovação Final									X

O CEP disponibilizou a aprovação por meio do site Plataforma Brasil no dia 17/03/2019, mencionando o título da pesquisa, a instituição proponente (UFMG), o CAAE 07508918.9.0000.5149 e o número do parecer 3.203.623. Ainda neste parecer, solicitou-se pequena correção no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi prontamente atendido antes do envio do questionário aos entrevistados/gestores.

3.2 Amostra e fonte de dados

Uma pesquisa descritiva possui população e amostra delimitada, que define o universo de estudo e a amostra será selecionada auxiliando na determinação do seu foco (Gerhardt & Silveira, 2009). Os autores ainda determinam descrever a técnica de coleta de dados, elucidando como será a busca por informações para o estudo a ser feito, de maneira que as técnicas sejam

válidas, confiáveis e precisas.

A amostra da pesquisa, para aplicação do *survey*, são gestores com naturalidade e/ou empresas da região centro-oeste do estado de Minas Gerais. Os endereços eletrônicos (e-mails) e/ou contatos (número de telefones) foram solicitados:

- I. De Associações Comerciais de dois municípios da região Centro-Oeste. Inicialmente estabeleceu-se contato pessoal com os gestores de ambas as associações, explicando a pesquisa e seus objetivos, e solicitou-se um *mailing* para envio do questionário por meio do *google forms*. Neste contato, os gestores informaram que preferiam que a pesquisa e o *link*, fossem enviados direto aos seus e-mails profissionais e elas fariam o reenvio por meio do e-mail da própria associação (a intenção foi preservar a lista de seus associados).
- II. De gestores clientes de um escritório de contabilidade. Conseguiu-se por meio de um contato pessoal do pesquisador junto a um escritório de contabilidade um *mailing* de clientes da contabilidade deste e posteriormente, enviou-se e-mails.
- III. De gestores associados a um sindicato da região de Formiga. Conseguiu-se uma lista com o número de telefones celulares dos respectivos gestores e para estes entrevistados enviou-se os dizeres do TCLE e o *link* do *google forms* em aplicativo de conversa instantânea (Whatsapp).

A Tabela 7 apresenta os números totais da amostra:

Tabela 7: Fonte e número de envio dos questionários

Fonte e número de envio do questionário	
Associações comerciais de dois municípios da região Centro-Oeste	430
Gestores clientes de um escritório de contabilidade da região Centro-Oeste	44
Gestores associados a um sindicato de produtores da Região Centro Oeste	15
Total da amostra	489

Aplica-se os respectivos questionários somente após aprovação do CEP, neste caso, como já mencionado, ocorrido em 17/03/2019. Assim, o período que compreende a janela aberta no *google forms* para aceito de respostas compreendem o intervalo entre os dias 18/03/2019 até o dia 07/04/2019. No último dia, foram baixados por meio de planilhas eletrônicas os dados da resposta e iniciou-se a análise, o número total de respondentes foi de 88 indivíduos, correspondendo à 18% da amostra total.

3.3 Instrumento metodológico ou *survey*

A estratégia metodológica utilizada para realização desse estudo foi aplicação de questionário. O instrumento foi adaptado de três estudos nacionais (Ishisaki, 2003; Castanheiras, 2008; Mucci, 2014). Apresenta-se uma versão do questionário (Apêndice A,) porém para obtenção dos dados, as perguntas foram enviadas por e-mail e foi utilizado a plataforma do *Google Forms*.

O questionário foi segregado em quatro partes. Abaixo uma descrição sobre cada um dos blocos, em seguida são apresentadas tabelas com as questões e os autores (quando estas foram retiradas de pesquisas já existentes).

- I. O primeiro bloco relaciona perguntas sobre o perfil dos respondentes e as empresas que estão gerenciando. As informações capturadas nesta etapa versam sobre o setor de atuação, municípios/localização, faturamento anual, tempo de atividade, se a contabilidade é terceirizada ou se é por vínculo empregatício, assim como informações sobre o nível de escolaridade dos respondentes. De acordo com a Tabela 8, pode-se identificar as questões

que são de origem de outras pesquisas (Obs. As questões 3 e 6 foram adaptadas para permitir classificação em Micro, Pequenas e Médias Empresas segundo as métricas do SEBRAE).

Tabela 8: Perguntas bloco I - identificação gestores e empresas onde atuam

	<i>Sobre</i>	<i>Autor</i>
1.	Setor de atuação da empresa:	Ishisaki. 2003
2.	Município de localização da sede da empresa	Elaborado pelo autor
3.	Faturamento ANUAL (em R\$)	Ishisaki, 2003
4.	Sobre o Contador responsável	Ishisaki. 2003
5.	Tempo de atividade da empresa	Elaborado pelo autor
6.	Número de empregados	Ishisaki. 2003
7.	Tempo de experiência do profissional	Elaborado pelo autor
8.	Nível escolaridade do entrevistado	Elaborado pelo autor
9.	Área de formação (superior)	Ishisaki. 2003

- II. O segundo bloco (Tabela 9) foi direcionado a mensurar o conhecimento dos respondentes sobre a ferramenta Orçamento. Nesta etapa foi selecionado para responder apenas os entrevistados que responderam conhecer a ferramenta em questão. Caso o respondente marcasse o desconhecimento o questionário se encerrava imediatamente e em caso positivo de conhecimento, iniciava-se o bloco III.

Tabela 9: Perguntas bloco II - sobre conhecimento sobre Orçamento

	<i>Sobre</i>	<i>Autor</i>
10	Conhece Orçamento Empresarial	Elaborado autor
11	Nível conhecimento Orçamento	Elaborado autor
12	Ações que representam Orçamento	Elaborado autor

- III. O terceiro bloco (Tabela 10) foi subdividido em duas partes. A primeira foi reservada para a percepção dos respondentes sobre os benefícios do Orçamento empresarial, e a segunda etapa foi separado para analisar a percepção dos respondentes sobre as limitações do artefato. As questões que analisaram os benefícios percebidos são as de número 13 a 17, a partir da questão 18 até a questão 27 trataram-se das principais limitações apontadas na literatura. As respostas das perguntas 13 a 27 foram do tipo Likert onde os respondentes atribuirão uma nota (numa escala de 1 a 10) onde 1= Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente).

Tabela 10: Perguntas bloco III - sobre benefícios e limitações Orçamento

<i>Sobre</i>	<i>Autor</i>
13 O Orçamento permite gerenciar melhor a empresa	Mucci, 2014
14 O Orçamento permite manter e aprimorar	Mucci, 2014
15 O Orçamento permite estar sempre ciente	Mucci, 2014
16 O Orçamento fornece informações adequadas	Mucci, 2014
17 O Orçamento torna os usuários aptos	Mucci, 2014
18 Induz a comportamentos não alinhados	Mucci, 2014
19 Provoca comportamentos conservadores	Mucci, 2014
20 Desestimula a cooperação	Mucci, 2014
21 Não aplicável em ambiente de incerteza	Mucci, 2014
22 Engessa as atividades da organização	Mucci, 2014
23 Propõe controle ao invés de envolvimento	Mucci, 2014
24 Impede inovações em processos e produtos	Mucci, 2014
25 É essencialmente um ritual	Mucci, 2014
26 Leva muito tempo para ser elaborados	Mucci, 2014
27 Reflete predominância de aspectos de curto prazo	Mucci, 2014
28 A empresa que trabalha utiliza o Orçamento	Castanheira, 2008

IV. O quarto e último bloco foi reservado para os respondentes que confirmaram que a ferramenta é utilizada nas empresas em que estão inseridos. Caso o respondente marcasse que desconhecia a ferramenta o questionário era encerrado. As respostas das perguntas 29 a32 são originais desta pesquisa. A questão 29 buscou esclarecer quais tipos de Orçamento são utilizados (Estático, Flexível, Contínuo, Ajustado ou Corrigido) todas as formas de Orçamento citadas são conhecidas do trabalho de Padoveze (2010). A questão 30 identifica o período para o qual o Orçamento é projetado. Para identificar como se dá o levantamento das informações para o processo orçamentário (participativo, feito pela gerência de cada área, somente pelo gestor e outros) utilizou-se a questão 31. A pergunta 32 trata-se da periodicidade de acompanhamento do Orçamento (Não há revisão, diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, semestralmente, outros). As questões 33 a 45, são do tipo Likert onde os respondentes atribuíram uma nota (numa escala de 1 a 10) onde 1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente.

Tabela 11: Perguntas bloco IV - sobre a utilização do Orçamento na prática

	<i>Sobre</i>	<i>Autor</i>
29	Tipo de Orçamento que é utilizado	Elaborado
30	Período de projeção de Orçamento	Elaborado
31	Levantamento para o processo orçamentário	Elaborado
32	O acompanhamento se dá em qual período	Elaborado
33	Ajuda a tornar transparente as atividades ger.	Mucci, 2014
34	Aumenta meu conhecimento na operação ger.	Mucci, 2014
35	Aumenta conhecimento do que direciona receitas	Mucci, 2014
36	Ajuda a comunicar a estratégia da empresa	Mucci, 2014
37	Sinaliza áreas onde seja necessário rever estratégia	Mucci, 2014
38	Ajuda gerencia entender contexto organizacional	Mucci, 2014
39	Análise Orçamento para melhorar operações	Mucci, 2014
40	Penso novas maneiras de fazer coisas no processo	Mucci, 2014
41	Atualizo facilmente dados inseridos no Orçamento	Mucci, 2014
42	Obtenho acesso à informação detalhada	Mucci, 2014
43	Posso realizar gastos previstos no Orçamento	Mucci, 2014
44	Garante adesão estrita às premissas e planos ação	Mucci, 2014
45	Alterações nas metas indicam oportunidades	Mucci, 2014

Após apresentação das questões que compõem o questionário, tornou-se necessário descrever a proposta de metodologia para análise dos dados que será discutida no próximo tópico.

3.4 Métodos de análises dos dados

A. Estatística descritiva

A ideia de análise sugere algum tipo de transformação. Começa-se com alguma coleta de dados quantitativos (muitas vezes, volumosa) e depois os processa por meio de procedimentos analíticos, até que estes dados apresentem uma análise clara, compreensível, criteriosa e até original (Gibs, 2009).

Previamente, a análise dos dados que irão compor o estudo, faz-se necessária a descrição dos dados a partir da evidenciação de possíveis tendências ou discrepâncias nas variáveis amostrais. A descrição de dados será feita por meio de análises gráficas e sumarização dos dados por meio de medidas tais como: média, mediana, mínimo, máximo, coeficiente de variação e desvio padrão.

O estudo de séries, frequências e cruzamento entre as variáveis são comuns à estudos quantitativos envolvendo pesquisa com gestores, como é o caso do Monteiro e Barbosa (2011), quando estes analisaram a Controladoria Empresarial na gestão econômica de Micro e Pequenas Empresas. A análise quantitativa dos dados também será realizada por meio de cálculo do ranking médio conforme as pesquisas de Oliveira (2005) e Fank et al. (2011).

B. Modelo Logit

Como forma de contribuição inovadora à pesquisa proposta e com vistas a atingir os objetivos traçados, considerando que a utilização do Orçamento pode ser influenciada, de forma conjunta, por variáveis que expressam informações referentes aos gestores e as empresas as quais estes estão vinculados, propõe-se a utilização de um modelo de regressão Logit que tenha como variável resposta a utilização do Orçamento (variável dicotômica que assume valores 0 ou 1) em função dos regressores (*proxies*) que representam características dos gestores e das organizações as quais os mesmos são colaboradores. Os coeficientes da regressão Logística evidenciam os efeitos marginais das variáveis independentes sobre a variável resposta (Gujarati, 2011).

No presente estudo tem-se o modelo Logit proposto, evidenciado na Equação 1:

$$\ln\left(\frac{P(Y=1)}{P(Y=0)}\right) = \beta_0 + \beta_1\text{CONH}_i + \beta_2\text{ESCO}_i + \beta_3\text{ARFO}_i + \beta_4\text{EXPR}_i + \beta_5\text{CONT}_i + \beta_6\text{ATIV}_i + \beta_7\text{FATU}_i + \beta_8\text{SETO}_i + \beta_9\text{EMPR}_i + \varepsilon_i(\mathbf{1})$$

Em que \ln é o logaritmo natural;

$P(Y=1)$ = probabilidade do gestor utilizar o Orçamento (UTIL);

$P(Y=0)$ = probabilidade do gestor não utilizar o Orçamento;

CONH: Conhecimento da ferramenta (percentual de conhecimento atribuído);

ESCO: Nível de escolaridade do entrevistado;

ARFO: Área de formação;

EXPR: Tempo de experiência profissional do entrevistado;

CONT: Sobre o contador responsável (terceirizado ou interno);

ATIV: Tempo de atividade da empresa;

FATU: Faturamento;

SETO: Setor de atuação da empresa;

EMPR: Número de empregados; e,

ε = termo de erro do modelo.

O processamento dos dados estatísticos foi realizado por meio do *software* STATA®, sendo que o nível de significância estatístico adotado pelo presente estudo foi de 10%.

A Tabela 12 descreve as variáveis utilizadas no modelo, sendo que tanto a variável dependente quanto as independentes são *dummy*, ou seja, todas apresentam valor de zero ou um, caso atendam a determinado critério ou não. As variáveis foram criadas conforme o questionário empregado para coleta de dados dos indivíduos integrantes da amostra, baseado na literatura sobre utilização de orçamento e também em sugestões da presente pesquisa. Considerando que algumas das questões feitas aos integrantes da amostra investigada apresentavam a estrutura de escala de resposta, foi necessário criar uma variável *dummy* para capturar o efeito individual de cada nível. Por exemplo, em relação à escolaridade, o gestor pode estar enquadrado em quatro níveis: 2º grau, superior incompleto, superior, e pós-graduado. Logo, para verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre a probabilidade de um gestor utilizar o orçamento, dado o grau de instrução do mesmo, definiu-se que ter 2º grau seria o nível de instrução básico, por isso não se criou variável específica para controlar esse nível, uma vez que essa informação está refletida pelo intercepto (β_0) do modelo; e criou-se uma variável para cada um dos demais níveis, isto é, ESCO2 que apresenta valor 1 caso o gestor possua apenas ensino superior incompleto e 0 caso contrário; ESCO3 que apresenta valor 1 caso o gestor seja graduado e 0

caso contrário; e, ESCO4 que apresenta valor 1 caso o gestor seja pós graduado e 0 caso contrário. De forma análoga, procedeu a estruturação das demais variáveis independentes do modelo. Na Tabela 9, assume-se o sinal “+” para as variáveis que a literatura indica apresentar um efeito marginal positivo sobre a utilização do orçamento empresarial e um sinal “-” para as variáveis as quais se espera um efeito marginal negativo sobre a utilização do orçamento.

Tabela 12: Variáveis utilizadas no Logit

<i>Característica</i>	<i>Nome</i>	<i>Descrição</i>	<i>Respostas possíveis</i>	<i>Variável</i>	<i>Sinal Esperado</i>
Dependente	Util	Utilização Orçamento	1. SIM	Util	Não se aplica
			2. NÃO		
Informações do gestor	Conh	Conhecimento da ferramenta	1. SIM	Conh	+
			2. NÃO		-
	Esco	Nível Escolaridade do entrevistado	1. 2º grau;	β_0	-
			2. superior incompleto;	ESCO2	-
			3. superior;	ESCO3	+
			4. pós-graduado	ESCO4	+
	Arfo	Área de Formação	1. Administração	ARFO1	+
			2. Ciências Contábeis	ARFO2	+
			3. Direito	ARFO3	-
			4. Economia	ARFO4	-
			5. Engenharia	ARFO5	-
			6. Outros	β_0	-
Expr	Tempo experiência profissional entrevistado	1. Até 2 anos	β_0	-	
		2. 2 até 5 anos	EXPR1	-	
		3. 4 até 10 anos	EXPR2	+	
		4. Acima de 10 anos	EXPR3	+	
Informações da empresa	Cont	Sobre o contador responsável	1. Vínculo direto com a empresa	CONT	+
			2. Terceirizado		-
	Ativ	Tempo atividade da empresa	1. Até 2 anos	β_0	-
			2. 2 até 5 anos	ATIV1	-
			3. 4 até 10 anos	ATIV2	+
			4. Acima de 10 anos	ATIV3	+
	Fatu	Faturamento anual	1. Até 360.000	β_0	-
			2. 360.000 a 3.600.000,00	FATU2	-
			3. 3.600.000 até 16.000.000,00	FATU3	+
			4. 16.00.000 até 90.000.000,00	FATU4	+
			5. Acima de 90.000.000,00	FATU5	+
	Seto	Setor de atuação da empresa	1. Indústria	SETO1	+
			2. Comércio	SETO2	-
			3. Serviços	SETO3	-
			4. Outros	β_0	-
Empr	Número empregados	1. Até 9	β_0	-	
		2. 10 a 19	EMPR1	-	
		3. 20 a 49	EMPR2	-	
		4. 50 a 99	EMPR3	+	
		5. 100 a 499	EMPR4	+	
		6. Acima de 499	EMPR5	+	

Ao se analisar a sexta coluna da Tabela 12, podemos visualizar os sinais esperados para cada resultado de efeito marginal sobre a variável resposta (utilização do Orçamento). Sobre as informações do gestor, as variáveis: nível de escolaridade (Esco), área de formação (Arfo) e o tempo de experiência profissional (Expr) foram subdividas de modo que possamos mensurar o

ganho marginal que o nível de escolaridade mais elevado, áreas de formações mais gerenciais e tempo de experiência profissional maiores, adicionam na probabilidade de utilização da ferramenta Orçamento empresarial. Evidencia-se que existem sinais esperados diferentes dentro da mesma variável, por exemplo: tempos de experiências profissionais mais elevados apresentam espera de efeitos marginais positivos. Todas as variáveis que tratam informações sobre a empresa foram subdivididas com o mesmo propósito da explicação anterior, por exemplo: faturamentos mais elevados e maior número de funcionários, podem implicar maior demanda por utilização de Orçamento e o efeito marginal esperado é positivo.

Analisando a tabela 12 e as informações contidas na seção instrumento metodológico, percebe-se que todas as variáveis/respostas utilizadas no modelo Logit se encontram no Bloco I de perguntas. Com as questões contidas nos demais blocos, busca-se responder os outros objetivos específicos dessa pesquisa, tais como: analisar o nível de conhecimento da ferramenta Orçamento Empresarial pelos gestores, identificar se os gestores utilizam Orçamento como ferramenta de gestão, quais são os principais benefícios e limitações percebidos e identificar o modelo de Orçamento mais utilizado e em qual horizonte temporal ele é projetado. A metodologia que será utilizada para análise de tais informações será estatística descritiva, média, tabelas e gráficos.

4 RESULTADO

Inicialmente, como proposto na metodologia, segue a análise descritiva dos questionários. Apresentam-se os resultados conforme os objetivos específicos propostos, o intuito é facilitar análise, compreensão e comparabilidade com estudos recentes sobre o tema.

4.1 Análise descritiva

4.1.1 O porte das empresas da amostra

O primeiro objetivo específico dessa pesquisa consistira em determinar o porte das empresas da amostra, segundo os indicadores econômicos/financeiros e métricas do SEBRAE e da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 (e suas posteriores redações). Para uma classificação das empresas segundo o porte, o Bloco 1 continha questões sobre o faturamento e o número de funcionários. A tabela 13 traz os resultados sobre o faturamento anual.

Tabela 13: Faturamento anual

Faturamento anual			
Faturamento anual	Qtde.	Percentual	Acumulado
Até R\$ 360.000,00	29	32,95%	32,95%
R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00	24	27,27%	60,22%
R\$ 4.800.000,01 até R\$ 16.000.000,00	14	15,91%	76,13 %
R\$ 16.000.000,01 até R\$ 90.000.000,00	11	12,50%	88,63%
Acima de R\$ 90.000.000,01	7	7,95%	96,58%
Não responderam	3	3,41%	100,00 %
Total	88		

As perguntas acima tiveram como objetivo a classificação das empresas da amostra em MPMEs. O SEBRAE por meio da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa classifica as empresas com faturamento de até R\$ 360.000,00 anual como microempresa, e como empresa de pequeno porte as empresas que faturam entre R\$ 360.000,01 à R\$ 4.800.000,00. Assim, podemos inferir que mais de 60% das empresas classificam-se como micro e pequenas empresas, segundo a Lei 123/2006.

Ao pesquisar os critérios de classificação das empresas em médias e de grande porte, as informações ficam distorcidas. Diversos são os órgãos que buscam alguma métrica para

classificação, tais como: Política Nacional do Meio Ambiente, Vigilância Sanitária, Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), mas cada um destes estipula algum valor ao faturamento bruto e estes não coincidem. Desta forma, trataremos a classificação das empresas por porte segundo as métricas do IBGE que também são adotadas/praticadas pelo SEBRAE.

A forma de classificação utilizada pelo SEBRAE refere-se ao número de empregados. Para classificar as empresas por porte considerando número de empregados, primeiro, torna-se necessário a classificação das mesmas por setor de atuação. Apresenta-se a figura 4 abaixo:

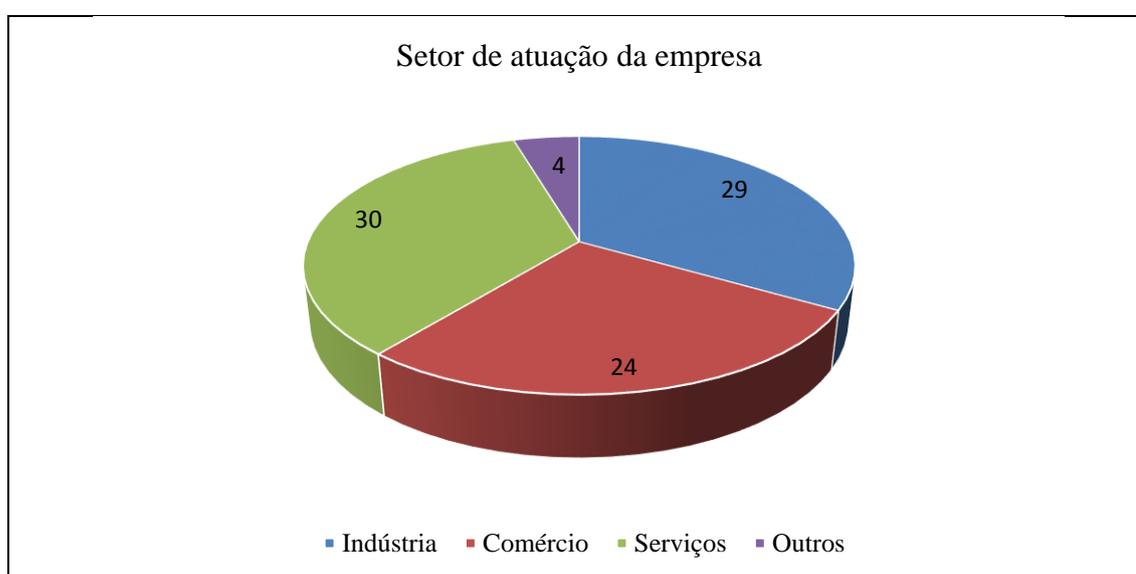


Figura 4: Setor de atuação da empresa

As empresas nas quais os profissionais de gestão da amostra atuam possuem uma distribuição proporcional quanto ao setor de atuação, 30 empresas são do setor de serviços, 25 do comércio e 29 da indústria, entre os outros declarados no questionário encontram-se: construção civil, educação, investimentos e silvicultura. A partir da classificação acima, apresentam-se os resultados abaixo com relação ao número de empregados por setor de atuação:

Tabela 14: Número de empregados por setor de atuação da empresa

Descrição	Indústria			Comércio e Serviços		
	Qtde.	%	% acumulado	Qtde.	%	% acumulado
Até 9	6	20,69%	20,69%	27	47,37%	47,37%
10 a 19	1	3,45%	24,14%	9	15,79%	63,16%
20 a 49	11	37,93%	62,07%	8	14,04%	77,19%
50 a 99	3	10,34%	72,41%	6	10,53%	87,72%
100 a 499	3	10,34%	82,76%	6	10,53%	98,25%
Acima de 499	5	17,24%	100,00%	1	1,75%	100,00%
Total	29			57		

Analisa-se a tabela 14 e considerando as métricas do SEBRAE (consequentemente do IBGE) para classificação de porte (tamanho) segundo o número de funcionários, temos que no setor de indústria, a empresa com até 19 funcionários é considerada micro, 24,14% da amostra. A pequena é aquela que tem em seu quadro de colaboradores de 20 a 99, ou seja 48,27% da amostra (37,93+10,34). A média indústria é considerada a que possui de 100 a 499 funcionários, 10,34% da amostra e por fim, de porte grande somente as indústrias com mais de 500 empregados, 17,24% da amostra. Ao considerarmos o percentual acumulado, as indústrias pertencentes ao segmento de MPMEs, (segundo o critério número de funcionários) representam 82,76% da amostra desta pesquisa.

Analisando os setores de comércio e serviço, vale o registro da inclusão da empresa que o respondente disse pertencer ao setor de investimentos e educação, pelo entendimento que ambas são de serviço. Segundo o SEBRAE/IBGE, as microempresas são aquelas que possuem até 9 funcionários em seu quadro de efetivos, portanto, 47,37% da amostra. As pequenas são aquelas que empregam de 10 a 49 funcionários, ou seja 29,83% da amostra. As médias são aquelas que empregam de 50 a 99 funcionários, correspondendo a 10,53% da amostra. Para as grandes, o SEBRAE pelo método de número de funcionários, considera aquelas organizações com mais de 100 indivíduos, consequentemente 12,28% da amostra. Se considerarmos a acumulação, as MPMEs desta amostra representam 87,72% das organizações onde os gestores desta amostra atuam.

Utilizando de média ponderada pode-se concluir que 86,03% da amostra desta pesquisa são gestores que atuam em Micro, Pequenas e Médias Empresas. Inicia-se no próximo tópico a identificação do perfil do gestor destas organizações.

4.1.2 O perfil do gestor e área de formação

O segundo objetivo específico dessa pesquisa foi traçar o perfil do gestor dessas organizações e suas áreas de formação. Apresenta-se uma estatística descritiva da amostra que compõe o presente estudo. Na Figura 5 abaixo, podemos discorrer sobre o tempo de experiência profissional do gestor entrevistado.



Figura 5: Tempo de experiência do entrevistado

Conforme demonstrado acima, mais de 59% dos entrevistados mencionaram possuir mais de 10 anos de experiência profissional, apenas 7,95% possuem até 2 anos. Vale ressaltar que a pesquisa foi direcionada a profissionais que ocupam cargos de gestão, assim, é esperado que a maioria deles possuíssem experiência profissional acima de 10 anos, compatível com sua atual posição.

Na Tabela 15, são apresentadas informações sobre nível de escolaridade e área de formação dos profissionais que se auto declararam com curso superior. Ao analisar os resultados referente à escolaridade, e somar aqueles que se apresentaram graduados e pós-graduados, totalizam-se 57 indivíduos da amostra total (65% do total), 13,6% informaram possuir curso superior incompleto e somente 21% responderam possuir 2º grau.

Tabela 15: Nível de escolaridade e área de formação

Nível de Escolaridade			Área de Formação		
Formação	Qtde.	%	Curso	Qtde.	%
2º grau	19	21,6%	Administração	22	38,60%
Superior incompleto	12	13,6%	Ciências Contábeis	9	15,79%
Superior	24	27,3%	Engenharia	12	21,05%
Pós-graduado	33	37,5%	Outros	14	24,56%
Total	88		Total	57	

Quando perguntado a estes sobre a área de formação destacam-se Administração com 38,6%, seguido de Engenharia com 21,05%, Ciências Contábeis 15,79% e outros com 24,56%. Dentre as formações classificadas como outros encontra-se: Administração Pública (1), Arquiteto (1), Direito (4), Economia (1), Fisioterapia (1), Gestão em negócios de moda (1), Letras (2), Medicina Veterinária (1), Pedagogia (1) e Turismo (1), totalizando 14 indivíduos da amostra.

Ao apresentar um resumo do perfil do gestor, conforme demonstrado acima, 60% dos indivíduos dessa amostra possuem mais de 10 anos de experiência profissional, 65% destes possuem curso superior completo e dentre as principais áreas de formação destacam-se: Administração, Engenharia e Ciências Contábeis (75,44% total).

Na Tabela 16 apresentam-se informações sobre, dentre os 53 respondentes que atuam em Micro e Pequenas Empresas, quantos são graduados e, dentre os graduados, quantos conhecem o Orçamento.

Tabela 16: Nível escolaridade Gestores Micro e Pequenas X Conhecimento Orçamento

Gestores de Micro e Pequenas Empresas					
Formação	Nível escolaridade		Resposta	Conhece Orçamento	
	Qtde	Percentual		Qtde.	Percentual
Pós-graduado	16	30,19%	Sim	13	38,24%
Superior	18	33,96%	Não	21	61,76%
2º grau	13	24,53%		34	
Superior incompleto	6	11,32%			
Total	53				

Ao analisarmos o nível de escolaridade destes profissionais, podemos inferir que 64,15% se autodeclararam com curso superior (pós-graduado somado ao superior) e destes, 21 indivíduos, ou 61,76% declaram não conhecer Orçamento. O resultado acima corrobora com o estudo de Ishisaki (2003) quando este conclui que o Orçamento não é utilizado como ferramenta de gestão nas Micro e Pequenas Empresas.

4.1.3 O nível de conhecimento do Orçamento

O terceiro objetivo específico consistiu em analisar o nível do conhecimento da ferramenta Orçamento Empresarial pelos gestores da amostra. No segundo bloco de perguntas iniciamos com a pergunta, “Você conhece a ferramenta Orçamento Empresarial?” Na Tabela 17 apresenta-se o resultado. Pode-se inferir que mais de 67% dos entrevistados responderam não conhecer a ferramenta Orçamento Empresarial e que 29 respondentes (32,95%) responderam conhecer Orçamento.

Tabela 17: Conhecimento de Orçamento Empresarial

<i>Resposta</i>	<i>Número respostas</i>	<i>Percentual</i>
Sim	29	32,95%
Não	59	67,05%
Total	88	

Monteiro e Barbosa, em 2011, concluíram que as ferramentas de controladoria (planejamento, análise financeira) não são utilizadas por completo nas empresas pesquisadas. Os resultados apresentados acima, mostram, que a maioria dos indivíduos desta amostra sequer conhecem o artefato gerencial da contabilidade, conseqüentemente não utilizam esta ferramenta da controladoria como instrumento de gestão.

Barreto e Antonovz (2017) buscaram identificar se a falta de gestão adequada de custos, pode influenciar no encerramento de novas empresas e concluíram que a deficiência na formação gerencial dos empreendedores contribui com altos índices de encerramento em novos negócios no Brasil. O percentual de gestores que não conhecem O Orçamento também pode indicar falta de conhecimento e técnica para melhor exercício de suas funções gerenciais.

Inicia-se o próximo bloco de perguntas, sendo a primeira delas referente a mensuração, em percentual, sobre o quanto o entrevistado acredita dominar a ferramenta, as respostas estão na Figura 6:

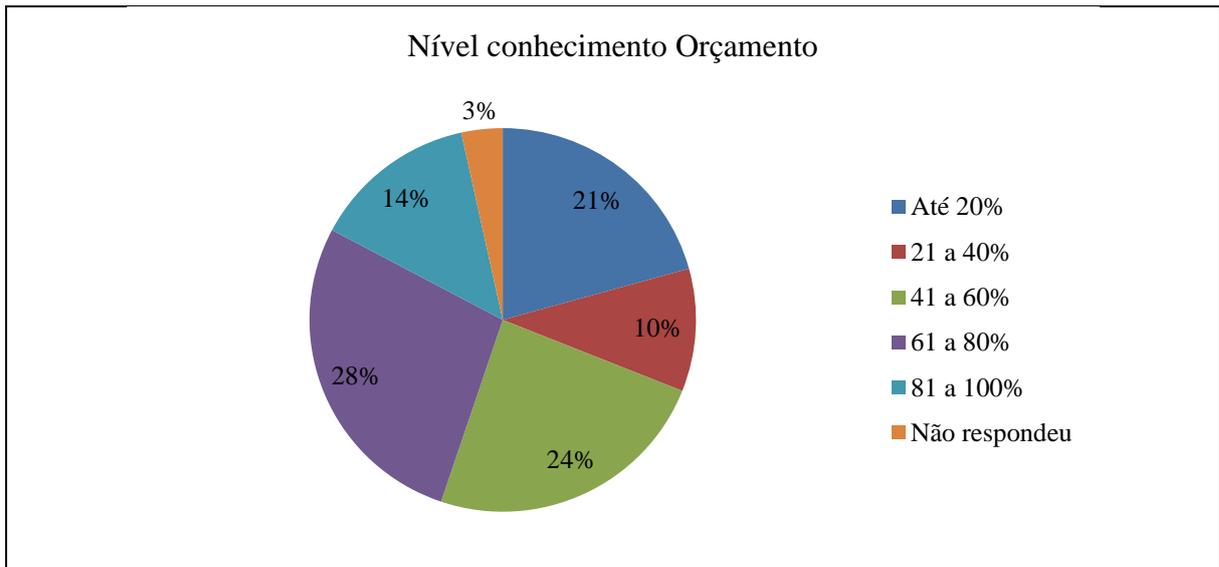


Figura 6: Nível de conhecimento sobre Orçamento

Analisando os resultados podemos citar que 21% autodeclararam dominar apenas 20% do Orçamento. 10% declararam dominar de 21 a 40% e 24% declararam 41 a 60%. Somente 14% da amostra declararam o domínio de 81 a 100% do artefato em estudo. Se consideramos até 60% acumulado teremos que 55,17% dos indivíduos da pesquisa só conhecem até 60% do artefato em estudo. Cabe lembrar aqui, que estes são somente os indivíduos que declararam conhecer o Orçamento, e esta questão buscou mensurar o percentual de domínio a respeito do artefato.

A próxima questão trata de atividades desempenhadas durante o processo de elaboração e execução do Orçamento, foi sugerido a cada entrevistado que pudesse responder até três opções. As atividades citadas e seu número de respostas estão na Tabela 18.

Tabela 18: Atividades que melhor definem Orçamento

Atividades	Ocorrência	%
Controle de custos	19	19,4%
Planejamento estratégico	18	18,4%
Análise real x orçado	15	15,3%
Planejamento de ação	13	13,3%
Previsão de vendas	13	13,3%
Orçamento de capital	7	7,1%
Consumo de recursos	4	4,1%
Volume de produção	4	4,1%
Planejamento de recursos humanos	3	3,1%
Corresponde às metas	2	2,0%
Controle de variáveis	0	0,0%

Ao analisar a Tabela 18, as atividades que foram mais citadas são: controle de custos, planejamento estratégico, análise real versus orçado, planejamento de ação e previsão de vendas. Atividades como Orçamento de capital, consumo de recursos, volume de produção, planejamento de recursos humanos e corresponde às metas, foram citadas, porém em menores proporções. A atividade de controle de variáveis não foi percebida pela amostra como atividade de Orçamento.

No estudo de Fank et al. (2011) os autores mencionam que o Orçamento, segundo coordenadores dos cursos de pós-graduação em uma instituição de ensino superior, tem foco na redução de custo e não na criação de valor. Os resultados apresentados acima, endossam em partes, o encontrado pelos autores do estudo de 2011, dentre as atividades desempenhadas no processo de elaboração e execução do Orçamento, a que foi mais citada pelos gestores entrevistados foi controle de custos. Percebe-se uma forte associação entre o artefato Orçamento e o controle de custos das organizações.

Segundo Porter (1989), a estratégia de liderança de custo ressalta a eficiência, sua essência está na produção de grandes volumes de produtos padronizados a um custo relativamente baixo (economias de escala). A busca contínua pela redução de custos será fundamental para sua manutenção e, para ser bem-sucedida, torna-se necessário a redução e o controle dos custos em todas as áreas/departamentos da organização (Sumer & Bayraktar, 2012; Tanwar, 2013; Banker, Mashruwala & Tripathy, 2014). Apesar de não ser identificado o posicionamento estratégico desta amostra, a escolha pelo posicionamento estratégico pode justificar o foco na redução de custos.

A segunda atividade mais citada pelos gestores da amostra foi o Planejamento Estratégico. Picolli et al.(2014) ao investigar potenciais razões para o uso do Orçamento conclui que a importância do Orçamento está relacionada à formação da estratégia. Nos resultados apresentados acima, também pode-se inferir uma forte associação entre Orçamento e Planejamento Estratégico.

A seguir foram apresentadas afirmativas onde as respostas são escalas do tipo Likert (1 é discordo totalmente e 10 concordo totalmente). As afirmações referem-se à percepção qualitativa dos entrevistados com relação ao Orçamento:

Tabela 19: **Percepções do entrevistado quanto ao Orçamento**

Perguntas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
O Orçamento permite gerenciar melhor a empresa.	7	10	9,59	0,82
O Orçamento permite manter e aprimorar o desempenho da equipe.	1	10	8,52	1,99
O Orçamento permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no trabalho.	1	10	7,93	2,24
O Orçamento fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos e metas.	6	10	9,14	1,16
O Orçamento torna os usuários aptos a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.	5	10	9,03	1,32

Ao analisarmos os resultados na tabela 19 podemos perceber que em média as percepções dos usuários tiveram média alta, máximo de 9,59 na afirmação que se o Orçamento permite gerenciar melhor a empresa. A menor avaliação se deu sobre se o Orçamento permite sempre estar ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no trabalho, apresentando média 7,93. Cabe observar também que os desvios padrão foram baixos, o que nos permite inferir que a maioria das respostas foram próximas à média.

Em uma análise conjunta, a tabela 20 contém afirmações sobre mínimo, máximo, média e desvio padrão, e buscaram identificar a concordância, ou não, dos entrevistados quanto às limitações apontadas pela literatura em relação ao Orçamento.

Tabela 20: **Percepções do entrevistado quanto às limitações do Orçamento**

Perguntas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
O Orçamento induz a comportamentos que não estão essencialmente alinhados aos objetivos.	1,00	10,00	4,03	3,52
O Orçamento provoca comportamentos conservadores.	1,00	10,00	4,86	3,02
O Orçamento desestimula a cooperação entre as pessoas e as áreas.	1,00	10,00	3,07	2,69
O Orçamento não é aplicável em um ambiente de grande incerteza.	1,00	10,00	3,62	3,35
O Orçamento engessa as atividades desempenhadas dentro da organização.	1,00	10,00	3,83	3,15
O Orçamento propõe uma cultura de controle ao invés de uma cultura de envolvimento das pessoas.	1,00	10,00	4,28	3,23
O Orçamento impede inovações em processos e produtos.	1,00	8,00	2,41	2,08
O Orçamento é essencialmente um ritual.	1,00	10,00	3,31	3,07
O Orçamento leva muito tempo para ser elaborado e gera um baixo retorno para gestão.	1,00	8,00	2,14	1,90
O Orçamento reflete uma predominância de aspectos de curto prazo, em detrimento de outros de longo prazo.	1,00	10,00	3,69	2,88

Ao analisarmos os resultados na tabela 20, podemos inferir que em média os entrevistados tendem a discordar com as limitações do Orçamento existente na literatura, por exemplo com a afirmação “O Orçamento leva muito tempo para ser elaborado e gera um baixo retorno para a gestão” o resultado médio dessa resposta foi 2,14 com desvio padrão de 1,9. Ao associar com as perguntas da Tabela 20, conclui-se que a percepção dos entrevistados em relação ao Orçamento Empresarial tende a ser mais positiva do que negativa, uma vez que ele percebe mais os benefícios do que as limitações desta ferramenta.

Os resultados acima, corroboram com o estudo de Condolai *et. al.* (2005) quanto estes autores inferem que o processo Orçamentário não é a causa das ações contra produtivas. A baixa média das perguntas acima, principalmente as que fazem referência a comportamentos conservadores, a engessar as atividades, sobre impedir inovações em processos, ao atribuir médias baixas, estas não são limitações percebidas pelos gestores desta amostra.

Fank *et al.* (2011) citam em conclusão aos seus estudos, que as críticas, em sua maioria, não foram reconhecidas com *ranking* altos. Mucci (2014) apresentou que, em se tratando da percepção das críticas ao Orçamento empresarial, pôde-se perceber que o grau de concordância em relação às afirmativas foi baixo. Os resultados apresentados também mostram esse caminho, em que os usuários do artefato o percebem mais com pontos positivos que o oposto.

Na Tabela 18 deste mesmo tópico, cita-se que 59 indivíduos da amostra não conhecem o Orçamento e a Figura 7 abaixo, apresenta as áreas de formação de todos estes entrevistados.

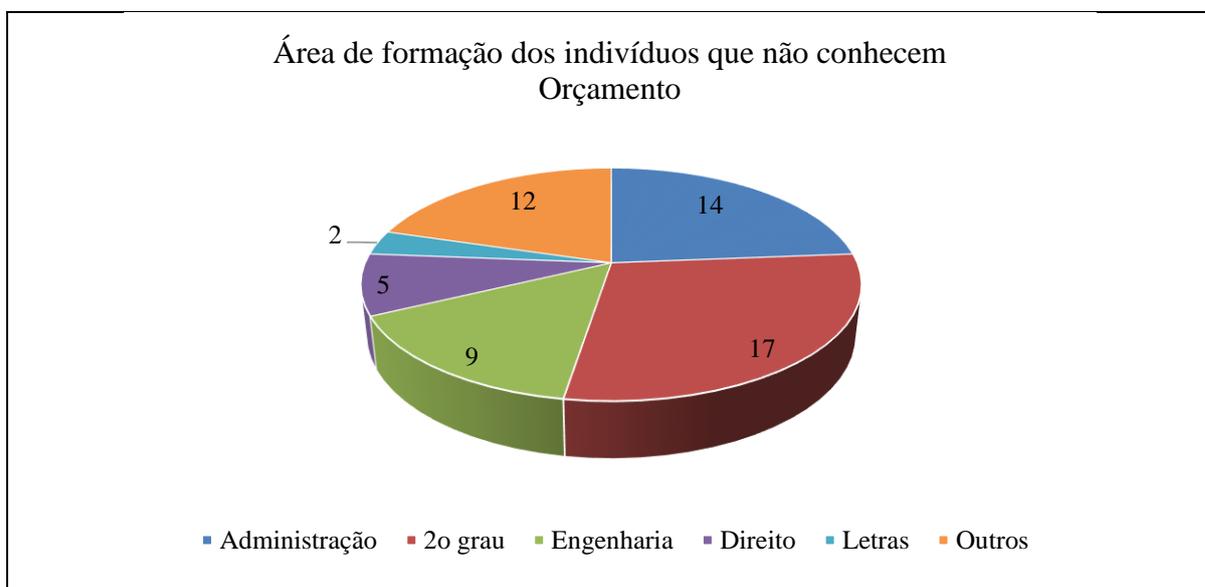


Figura 7: Área de formação dos profissionais que não conhecem Orçamento

Verifica-se que 28,81% não possuem ensino superior, 23,73% são provenientes do curso de Administração e 15,25% são profissionais formados em cursos de engenharia. Em outros encontramos um indivíduo para cada área: Administração Pública, Arquitetura, Ciências Contábeis, Economia, Farmácia, Fisioterapia, Gestão em negócios de moda, Matemática, Medicina Veterinária, Pedagogia, Publicidade e Turismo, totalizando 20,34% dos indivíduos. Cita-se que, provenientes do curso de Ciências Contábeis, somente um indivíduo respondeu não conhecer Orçamento.

Também na tabela 18, apresentam-se a quantidade de gestores que conhecem a ferramenta Orçamento, totalizando 29 indivíduos da amostra (no total de 88). Torna-se necessário identificar a área de formação destes profissionais. Conforme demonstrado na Figura 8, 44,83% dos gestores que responderam conhecer Orçamento são provenientes do curso de Administração, 31,03% provenientes do curso de Ciências Contábeis e 10,34% provenientes de cursos de engenharia, 13,79% declararam possuir somente 2º grau, neste último o conhecimento do artefato pode ser atribuído à experiência profissional. Ao somar-se o percentual do curso de Administração e de Ciências Contábeis, pode-se inferir que 75,86% dos indivíduos que declararam conhecer Orçamento têm formação de cursos da área de gerencial.

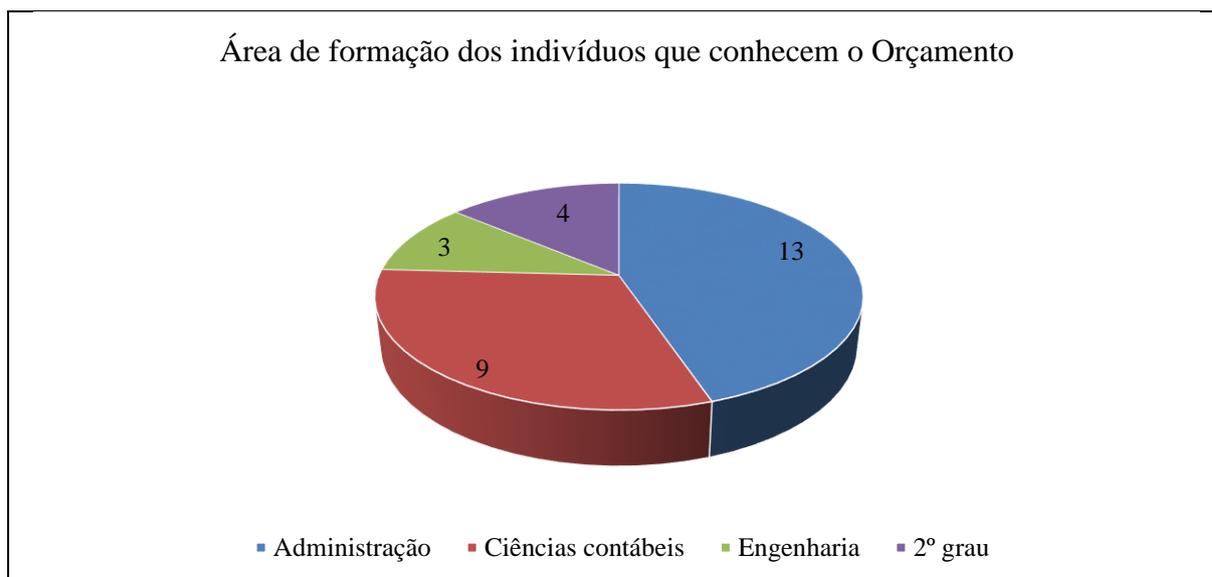


Figura 8: Área formação dos profissionais que conhecem Orçamento

Em 2008, De Souza et al., verificaram se os tópicos considerados pelo *Institute Of Management Accounting* como competências essenciais para contadores gerenciais são abordados nas ementas dos Cursos de Ciências Contábeis das melhores universidades brasileiras. Dentre as conclusões, o subtópico Elaboração de Orçamento foi bastante destacado na ementa dos cursos estudados, tendo alcançado média de frequência de 78,57% De Souza et al. (2008). Corroborase com os resultados apresentados aqui, onde 78,86% dos indivíduos que declararam conhecer Orçamento são da área gerencial (administração e contabilidade).

A análise acima, comparada ainda ao estudo De Souza et al. (2008), também pode ser feita considerando os resultados apresentados na Figura 7, onde verifica-se que dentre os 59 entrevistados que declararam não conhecer Orçamento, somente um indivíduo tem formação em Ciências Contábeis, reafirmando que o curso de Ciências Contábeis tem trabalhado o assunto em suas disciplinas. Ao realizar a mesma análise do curso de Administração, se profissionais com formação neste curso conhecem Orçamento, encontramos 14 indivíduos que não conhecem (Figura 7) e 13 indivíduos que conhecem (Figura 8), assim, infere-se que metade dos administradores da amostra conhecem e a outra metade não.

Algumas análises de informações combinadas se fazem interessantes para melhor aproveitamento das informações obtidas no questionário. A Tabela 21 abaixo, traz o resultado de quantas empresas da amostra podem ser classificadas em Micro e Pequenas Empresas e o conhecimento do seu respectivo gestor com relação à ferramenta Orçamento.

Tabela 21: Micro e Pequenas Empresas X Conhecimento Gestor Orçamento

Micro e Pequenas Empresas da Amostra			Gestor conhece a Ferramenta Orçamento		
Descrição	Qtde.	%	Conhece Orçamento	Qtde.	%
Até 360.000,00	29	32,95%	Sim	15	28,30%
360.000,01 até 4.800.000,00	24	27,27%	Não	38	71,70%
Total micro e pequenas	53	60,23%	Total	53	
Total amostra	88				

Pode-se inferir das informações da Tabela 21, que 60,23% das empresas da amostra classificam-se em Micro e Pequenas Empresas, conforme já discorrido anteriormente. Ao perguntarmos aos gestores dessas organizações sobre o conhecimento da ferramenta, obtivemos que 71,70% destes não conhecem o artefato gerencial e conseqüentemente, não utilizam.

4.1.4 Se os gestores utilizam o Orçamento

O próximo objetivo específico consiste em identificar se os gestores utilizam o Orçamento como ferramenta da gestão e quais são os principais benefícios e limitações percebidos. Os resultados na Figura 9 evidenciam se o Orçamento Empresarial é utilizado nas empresas onde estes profissionais exercem gestão.

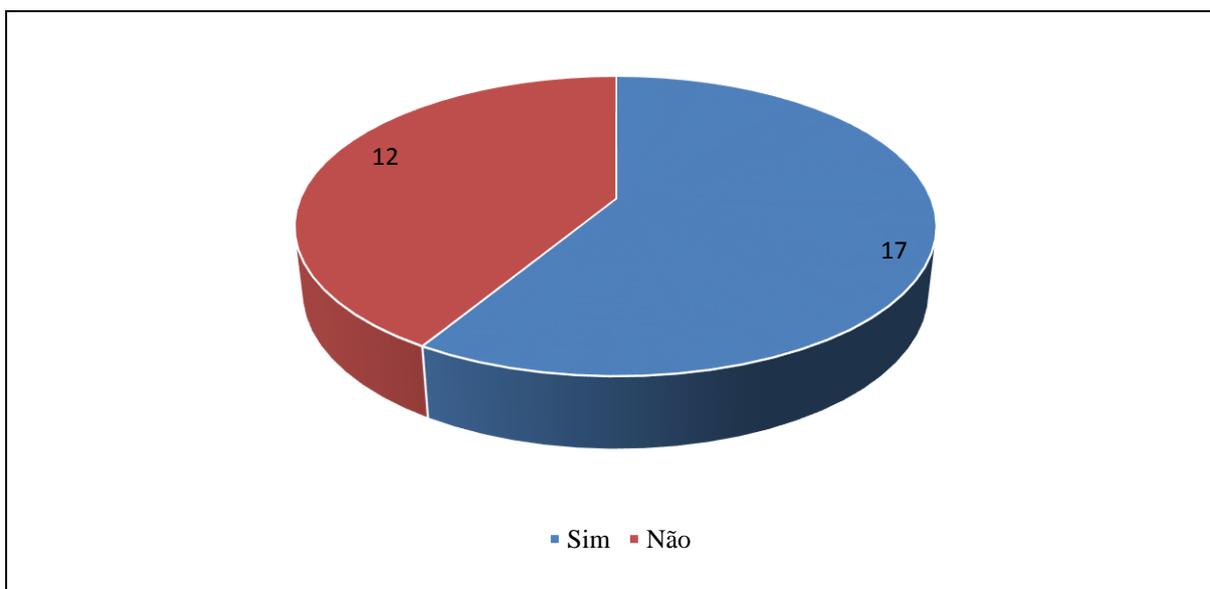


Figura 9: A empresa utiliza Orçamento como ferramenta de gestão

Ressalta-se que só chegou a esta pergunta no questionário aqueles entrevistados que responderam sim sobre o conhecimento da ferramenta, totalizando 29 indivíduos. Deste total, 17 indivíduos, ou 58,62%, responderam que sim, que utilizam o Orçamento como ferramenta de gestão e 12 (41,38%) responderam que não, e aos que responderam negativamente o questionário se encerrou.

Um estudo do uso do Orçamento como ferramenta de apoio às decisões em empresas farmacêuticas, apresentou que o Orçamento é utilizado como ferramenta por todas as empresas do estudo (Castanheiro, 2008). Os resultados apresentados acima divergem nesta amostra, evidencia-se que mesmo conhecendo o artefato, 41,38% dos gestores não o utilizam em suas funções. Na Figura 10 abaixo, evidenciam-se informações sobre o vínculo do Contador responsável por estas empresas.

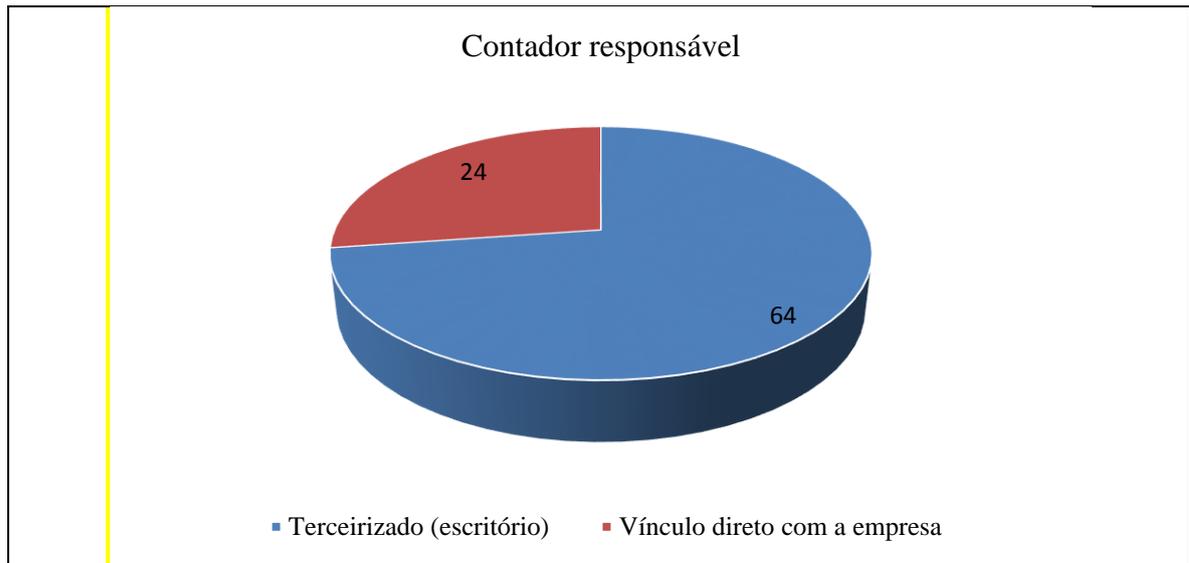


Figura 10: Contador responsável

Dessas organizações, a maior parte, 73% não possuem vínculo profissional direto com seu contador, realizando seus serviços contábeis por meio de escritórios terceirizados. A informação acima pode apresentar algum tipo de representatividade na aplicação do modelo Logit na busca desta metodologia e dos determinantes de utilização do Orçamento.

4.1.5 Modelo de Orçamento mais utilizado

Conforme demonstrado nas seções anteriores, mais precisamente na figura 9, 17 indivíduos ou 20% da amostra responderam conhecer e utilizar o Orçamento como ferramenta de gestão. Os resultados apresentados neste capítulo fazem parte das perguntas do IV e último bloco do questionário aplicado.

O quinto objetivo específico consistia em identificar, para os gestores que utilizam, o modelo de Orçamento utilizado e descobrir em qual horizonte temporal o artefato é utilizado. A Figura 11, traz informações sobre o modelo de Orçamento mais utilizado como ferramenta na gestão dessa amostra.

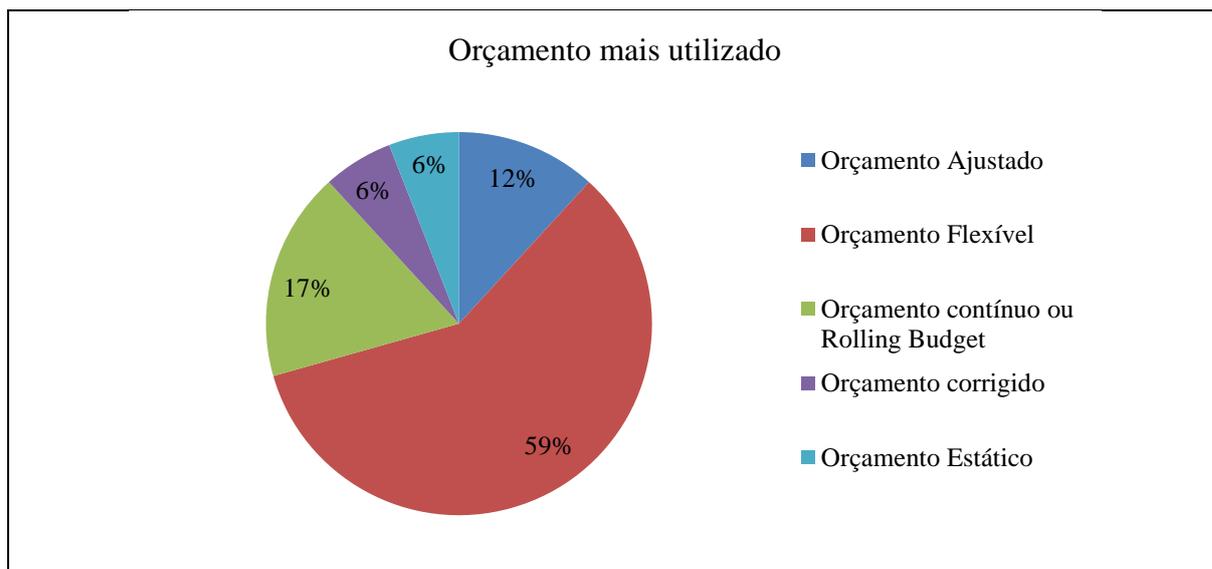


Figura 11: Modelo Orçamento mais utilizado

Os resultados apontam que o modelo de Orçamento mais utilizado, por 58,82% dos respondentes, é o Orçamento Flexível seguido pelo Orçamento Contínuo com 17,65%. Segundo Padoveze (2010) o Orçamento Flexível permite modificações ou ajustes em função de desvios que poderão ser observados durante o processo, ainda, os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos são tratados de forma estática. O segundo tipo de Orçamento mais utilizado é o Orçamento Contínuo. Segundo o mesmo autor, este instrumento também tem por objetivo oferecer flexibilidade. O Orçamento estático foi o de menor incidência na amostra. Ao analisar Padoveze (2010), percebe-se que o Orçamento Estático é melhor utilizado por grandes organizações que demandem consolidação de todas as unidades em um Orçamento mestre.

Reforçam-se os resultados apresentados quando ao porte das empresas, sendo 86,03% da amostra classificadas, segundo as métricas do SEBRAE em MPMEs, assim justifica-se a não adesão de modelos de Orçamento Estáticos pelos gestores destas organizações. Mucci (2014) ao discorrer sobre limitações do Orçamento faz referência a ações que engessam as atividades, ou impedem inovações, os resultados podem indicar que a adoção de modelos do instrumento que apresentam maior flexibilização podem ser indícios de que os gestores assim tratam esta limitação.

A segunda questão do último bloco, buscava identificar o período de projeção do processo orçamentário, a figura 12 traz os resultados. De acordo com os resultados, quase 50% dos respondentes que declararam utilizar Orçamento como ferramenta de gestão, responderam que

o processo orçamentário é realizado no período de 12 meses, seguido do período mensal, com 30% dos respondentes.

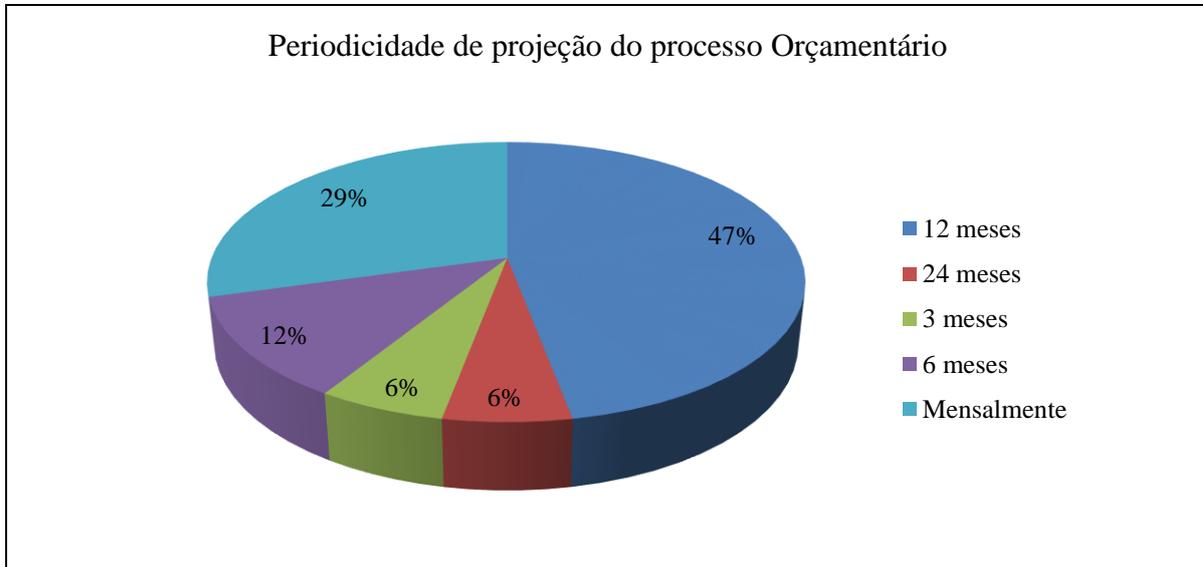


Figura 12: Periodicidade de projeção do processo Orçamentário

Kaplan e Norton (2001) citam que o Orçamento Operacional constitui-se de atividades para o exercício financeiro seguinte e concentra-se nas melhorias incrementais estratégicas de curto prazo, já o Orçamento Estratégico visualiza posições de mercado da empresa, desenvolvimento de novos produtos ou expansão e tem um horizonte maior de projeção. Considerando as respostas, podemos inferir que os gestores desta amostra utilizam em sua maioria, 80% (acumuladamente), o Orçamento Operacional, já que este apresenta como característica o aspecto temporal de curto prazo, diferindo do estratégico que é de longo prazo (Padoveze, 2014).

Na próxima questão do último bloco, perguntam-se como se dá o levantamento de informações para o processo orçamentário.

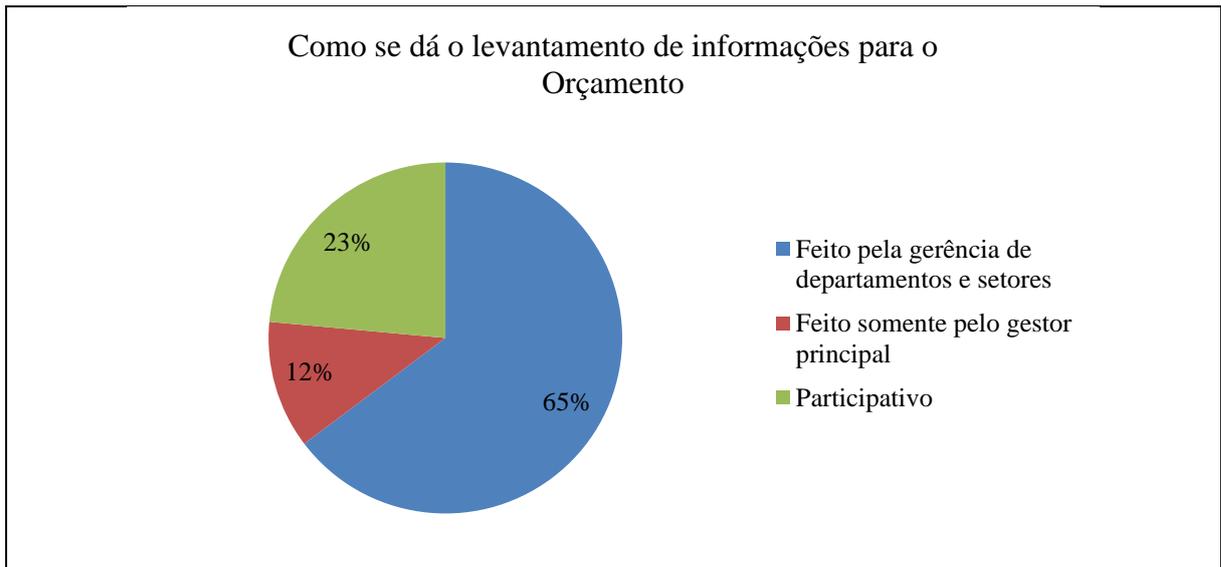


Figura 13: Como se dá o levantamento de informações para o Orçamento

Analisando os resultados, concluiu-se que 65% dos gestores responderam que o levantamento das informações para o processo Orçamentário é feito por gerentes de departamentos e setores, 24% responderam que o levantamento ocorre de forma participativa (todos os colaboradores são envolvidos e auto determinam seus objetivos), e 12% responderam que o levantamento de informações ocorre por meio somente, do gestor principal. Há indícios aqui, que a fase de construção/planejamento do Orçamento se dá de forma participativa, considerando a descentralização para construção do mesmo.

A questão número 4 do IV bloco de perguntas, perguntava em qual período se dava o acompanhamento do Orçamento.

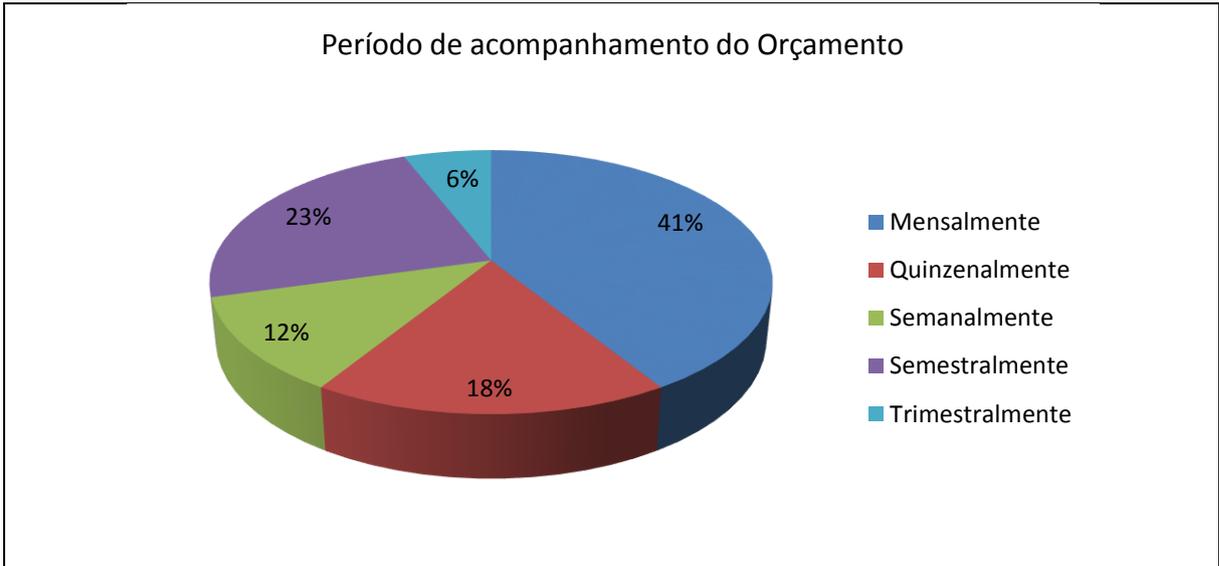


Figura 14: Período de acompanhamento do Orçamento

Ao analisar os resultados, conforme figura 14, infere-se que 41% dos gestores desta amostra responderam que o processo de revisão do Orçamento se dá mensalmente, 24% semestralmente e 18% quinzenalmente. A menor taxa 6% foi atribuído para o período trimestral. Considerando os prazos de revisão do Orçamento e os conceitos de que o Orçamento Estratégico refere-se a um horizonte maior de tempo e o Operacional a curto prazo, os resultados acima podem indicar preponderância, de prática de Orçamento Operacional entre os gestores desta amostra.

A Tabela 22, trata as questões de número 35 a 45 do IV bloco do questionário, ela dispõe questões com respostas do tipo Likert (01 a 10) e levantou informações sobre o uso facilitador do Orçamento na prática:

Tabela 22: **Questões sobre o uso do Orçamento na Prática**

Perguntas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
O processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da gerência	7	10	9,41	0,94
O processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação relacionada à gerência	6	10	9,12	1,11
O processo orçamentário aumenta meu conhecimento do que direciona os níveis de receita e despesas	9	10	9,65	0,49
O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência	8	10	9,76	0,56
O processo sinaliza áreas onde talvez seja necessário alterar a estratégia	4	10	9,18	1,51
O processo orçamentário ajuda o pessoal da gerência a entender o contexto organizacional em que estão trabalhando	4	10	9,12	1,50
Eu analiso a informação do Orçamento focando em alternativas para melhorar as operações sob meu controle	5	10	9,06	1,39
Eu frequentemente penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo.	3	10	8,18	2,13
Eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha área ou empresa	1	10	8,06	2,75
Eu obtenho acesso a informação detalhada para investigar desvios no Orçamento	5	10	8,71	1,36
Eu só posso realizar gastos que são previstos no Orçamento	1	10	7,71	3,10
Discussões durante o processo orçamentário focam em garantir aderência estrita a premissas e planos de ação pré-estabelecidos	7	10	8,88	1,05
Alterações nas metas relacionadas ao plano orçamentário podem indicar oportunidades e ameaças para a gerência	1	10	8,82	2,19

As questões acima são descritas no estudo de Mucci (2014) como questões sobre o uso facilitador do Orçamento. Este autor relata em seu estudo que a resposta que obteve maior número de concordância foi aquela em que o processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência, como podemos verificar na Tabela 22, esta também é a afirmativa com maior média. Ainda com base em Mucci (2014), a afirmativa de que o processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da gerência também obtiveram destaque médio alto, neste estudo a mesma afirmativa apresenta média de 9,41. A análise de mínimo, máximo e desvio padrão também reforçam essa compreensão. A afirmativa que apresentou menor média de concordância, foi a que eu só posso realizar gastos que são previstos no Orçamento, apresentando média 7,71 e desvio padrão de 3,10.

Buscou-se como objetivo principal desta pesquisa encontrar os determinantes de utilização do Orçamento. Vale registrar que a amostra para o Logit foi o total dos 88 entrevistados, assume-

se 0 também para os gestores que não conhecem o Orçamento, conseqüentemente não o utilizam em suas atividades gerenciais. Apresenta-se os resultados a seguir.

4.2 Modelo Logit

Visando atender ao sexto objetivo específico da presente pesquisa, utilizou-se um modelo de regressão logística, estimado no *software* estatístico Stata®, e o nível de confiança adotado foi de 10%. Inicialmente, foi avaliada a correlação entre as variáveis explicativas do modelo, conforme a Tabela 1. No geral, a correlação entre as variáveis é inferior a 0,50, em módulo. Entretanto, é possível identificar correlações superiores a 0,5 entre as variáveis (expr2 e expr3; ativ1 e ativ2; set1 e set3; empr e fatu5), sendo que as correlações de duas variáveis (arfo3 e arfo4) foram omitidas pelo Stata®.

Tabela 23: Correlação entre as variáveis explicativas

	conh	esco2	esco3	esco4	arfo1	arfo2	arfo5	expr1	expr2	expr3	cont	ativ1	ativ2	ativ3	fatu2	fatu3	fatu4	fatu5	seto1	seto2	seto3	empr1	empr2	empr3	empr4	empr5
conh	1																									
esco2	-0,21	1																								
esco3	-0,21	-0,24	1																							
esco4	0,46	-0,31	-0,47	1																						
arfo1	0,22	0,17	0,15	0,04	1																					
arfo2	0,43	-0,04	-0,06	0,24	-0,24	1																				
arfo5	-0,12	-0,15	0,00	0,28	-0,25	-0,14	1																			
expr1	0,24	0,01	0,10	0,03	-0,01	0,16	0,02	1																		
expr2	-0,18	0,00	0,00	-0,07	-0,16	0,04	0,18	-0,17	1																	
expr3	0,01	-0,09	0,01	-0,01	0,07	-0,08	-0,26	-0,37	-0,73	1																
cont	0,22	0,05	-0,15	0,16	0,15	0,10	0,00	-0,09	-0,12	0,12	1															
ativ1	-0,03	-0,12	0,20	-0,05	0,08	-0,11	0,02	0,07	0,02	-0,03	-0,18	1														
ativ2	0,04	-0,15	0,12	0,04	-0,04	-0,04	0,02	0,12	0,21	-0,19	0,00	-0,17	1													
ativ3	-0,01	0,20	-0,11	-0,17	0,05	0,08	-0,24	-0,18	-0,27	0,34	0,20	-0,35	-0,69	1												
fatu2	0,06	-0,02	0,14	-0,05	0,04	-0,06	-0,08	0,01	-0,18	0,22	-0,03	0,01	0,18	-0,06	1											
fatu3	0,03	0,01	0,01	-0,02	-0,02	0,14	-0,16	-0,01	0,04	0,03	-0,06	-0,01	-0,11	0,17	-0,27	1										
fatu4	0,10	-0,05	-0,08	0,13	0,05	0,08	-0,04	0,02	-0,06	0,09	0,31	-0,11	-0,14	0,17	-0,23	-0,16	1									
fatu5	0,15	0,01	-0,18	0,29	0,08	0,03	0,14	-0,09	0,02	-0,11	0,29	0,07	-0,07	-0,01	-0,18	-0,13	-0,11	1								
seto1	-0,08	0,00	-0,10	-0,09	-0,05	-0,02	0,10	-0,03	0,15	-0,14	0,22	-0,03	-0,01	0,14	-0,16	0,29	-0,05	0,15	1							
seto2	-0,12	0,04	0,12	-0,28	-0,09	-0,07	-0,16	0,00	-0,19	0,19	-0,10	-0,09	-0,01	0,11	0,18	-0,14	-0,09	-0,09	-0,44	1						
seto3	0,16	-0,01	-0,01	0,28	0,15	0,04	0,02	0,05	0,03	-0,07	-0,12	0,14	0,08	-0,28	0,04	-0,12	0,02	-0,12	-0,50	-0,45	1					
empr1	0,05	-0,04	0,18	-0,20	0,23	-0,02	-0,14	0,16	-0,21	0,14	-0,14	0,16	0,04	-0,07	0,18	-0,16	-0,14	-0,11	-0,17	0,25	-0,03	1				
empr2	0,10	-0,05	-0,14	0,05	-0,11	0,25	-0,11	0,05	0,02	0,02	0,05	-0,05	-0,11	0,21	0,17	0,38	-0,03	-0,15	0,28	-0,15	-0,09	-0,19	1			
empr3	0,00	-0,02	0,13	0,05	0,18	-0,12	-0,13	0,04	-0,11	0,11	0,05	-0,10	-0,11	0,13	-0,12	0,26	0,21	0,04	0,00	0,04	-0,01	-0,12	-0,18	1		
empr4	0,13	0,07	-0,14	0,17	0,15	-0,02	0,08	-0,11	-0,04	0,06	0,18	0,03	-0,12	0,15	0,02	-0,16	0,41	0,03	-0,02	-0,23	0,12	-0,13	-0,19	-0,12	1	
empr5	0,00	0,29	-0,17	0,07	0,11	-0,10	0,17	-0,08	-0,05	-0,06	0,44	-0,08	0,05	0,04	-0,17	-0,12	0,03	0,59	0,29	-0,17	-0,10	-0,10	-0,14	-0,09	-0,10	1

Tabela 24: **Estimação modelo Logit**

util	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
conh	0,0000	(omitted)			
esco2	0,0000	(omitted)			
esco3	319,6898
esco4	-1,6154
arfo1	96,1050
arfo2	0,0000	(omitted)			
arfo3	0,0000	(omitted)			
arfo4	0,0000	(omitted)			
arfo5	0,0000	(omitted)			
expr1	-85,8245
expr2	-136,1876
expr3	0,0000	(omitted)			
ativ1	-309,3485
ativ2	-140,1511
ativ3	0,0000	(omitted)			
fatu2	-180,3743
fatu3	-189,6787
fatu4	-278,6635
fatu5	0,0000	(omitted)			
seto1	43,0653
seto2	-98,7057
seto3	37,2750
empr1	-136,7561
empr2	45,8501
empr3	0,0000	(omitted)			
empr4	88,4442
empr5	0,0000	(omitted)			
_cons	121,4262

Note: 9 failures and 12 successes completely determined.

Ao realizar a estimação do modelo Logit considerando todas as variáveis propostas pelo estudo, verificou-se a problema que pode ocorrer quando as variáveis independentes são todas *dummy*, descrito pelo Stata (2019) como colinearidade oculta, causando a ausência dos erros padrão de um ou de mais coeficientes estimados. Devido à ocorrência deste erro, o modelo inicial estimado omitiu algumas observações, mantendo apenas 21 destas. Esse problema está relacionado ao fato de existir apenas um padrão de covariação para determinada relação, por exemplo, na amostra analisada, todas as observações nas quais os gestores afirmaram utilizar o Orçamento (variável dependente útil) necessariamente afirmaram conhecer essa ferramenta

(variável dependente conh). Logo a variável conh não pode ser avaliada como determinante da utilização do Orçamento devido a colinearidade presente nos dados da amostra analisada. Problema semelhante ocorre com as variáveis: esco2, empr3, empr5, arfo5 e fatu5. Conforme o Stata (2019), a solução é acrescentar observações com o padrão de covariação diferente ou excluir as variáveis correlacionadas. Devido a inviabilidade de se expandir a amostra no presente estudo, foram removidas as variáveis que apresentaram esse problema. Também foi necessário remover as variáveis arfo3 e arfo4 devido a colinearidade identificada entre elas.

A Tabela 25 evidencia o novo modelo estimado após remover as variáveis colineares, considerando os dados das 88 observações, isto é, o número total dos indivíduos que compõem a amostra.

Tabela 25: Modelo Logit: apenas as variáveis estatisticamente significativas

Number of obs	88				Prob > chi2	0,0001
LR chi2(-1)	32,92				Pseudo R2	0,3811
Log likelihood = -26.731775						
Útil	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
esco4	2,0553	0,8035	2,5600	0,0110	0,4804	3,6302
arfo1	1,6786	0,8349	2,0100	0,0440	0,0423	3,3150
arfo2	2,9541	1,1278	2,6200	0,0090	0,7436	5,1645
Cont	1,7227	0,7844	2,2000	0,0280	0,1854	3,2601
expr1	3,2275	1,3245	2,4400	0,0150	0,6315	5,8235
expr3	1,9086	1,0651	1,7900	0,0730	-0,1790	3,9961
fatu4	-2,1832	1,1523	-1,8900	0,0580	-4,4416	0,0752
empr2	-2,2874	1,1994	-1,9100	0,0570	-4,6381	0,0633
_cons	-5,3441	1,3594	-3,9300	0,0000	-8,0085	-2,6797

Em seguida, foram removidas as variáveis que não foram consideradas estatisticamente significativas, ou seja, aquelas que apresentaram valor-p maior que 0,10, indicando a não rejeição da H_0 de que o coeficiente estimado é estatisticamente igual a 0; começando por aquelas com o valor-p mais elevado.

Por fim, a Tabela 25 indica o modelo estimado com base nas respostas obtidas para as 88 observações considerando somente as variáveis estatisticamente significativas (esco4, arfo1, arfo2, expr1, expr3, fatu4 e empr2).

Como no caso do modelo Logit a análise do impacto de variável na probabilidade de utilização

do Orçamento pelas empresas da amostra é feita pelo efeito marginal, conforme descreve a Tabela 26.

Tabela 26: Efeito Marginal

Y	=	Pr(util)	(predict)				
=	0,0696763						
variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[0.95C.I.]		X
esco4*	0,1795	0,0855	2,1000	0,0360	0,0119	0,3471	0,3750
arfo1*	0,1506	0,0927	1,6200	0,1040	-0,0312	0,3323	0,3068
arfo2*	0,4559	0,2181	2,0900	0,0370	0,0283	0,8834	0,1136
cont*	0,1630	0,1031	1,5800	0,1140	-0,0391	0,3651	0,2727
expr1*	0,5389	0,2592	2,0800	0,0380	0,0310	1,0468	0,0795
expr3*	0,1127	0,0627	1,8000	0,0720	-0,0102	0,2356	0,6136
fatu4*	-0,0786	0,0401	-1,9600	0,0500	-0,1572	0,0000	0,1250
empr2*	-0,0970	0,0449	-2,1600	0,0310	-0,1850	-0,0090	0,2159

(*) dy / dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1

Sendo que a probabilidade média de uma empresa da amostra empregar o Orçamento é de aproximadamente 7%. A análise é feita da seguinte forma, se o gestor é pós-graduado (esco4), isso aumenta em 17% a probabilidade de a empresa adotar o Orçamento. A mesma análise é feita para os demais efeitos marginais, sendo que a relação é contrária no caso das variáveis fatu4 e empr5, ou seja, empresas com faturamento 16.000.000,01 até 90.000.000,00 e empresas com número de funcionários superior a 499 tem menos chances de utilizar o Orçamento.

Empresas as quais são gerenciadas por pessoas pós-graduadas (esco4), com experiência entre 2 a 5 anos (expr1) ou experiência superior a 10 anos (expr3), formadas em administração (arfo1) ou contabilidade (arfo2), que possuem departamento contábil próprio (Cont), tem maior chance de utilizar o Orçamento. Empresas com faturamento de 16.000.000,01 até 90.000.000,00 (fatu4) e empresas com número de funcionários superior a 499 (empr2) tem menos chances de utilizar o Orçamento.

Para avaliar o ajuste do modelo, avaliou-se a sensibilidade (capacidade de prever 1) e a especificidade (capacidade de definir o 0) do modelo, com um ponto de corte de 0,19, dada a proporção de empresas que utilizam o Orçamento (1) em relação ao total de observações. Conforme Tabela 27, é possível verificar que o modelo classificou corretamente como utilização do Orçamento, 88,24% das empresas que realmente o utilizam.

Tabela 27: Ajuste do modelo

Utilização do Orçamento	Classificação da utilização pelo modelo		Percentual parcial de classificação correta do modelo
	Sim	Não	
Sim	15	2	15/17 = 88.24%
Não	12	59	59/71 = 83.10%
Percentual total de classificação correta do modelo			(15+59)/88 = 84.09%

Também foi empregada a curva de ROC, que apresentou área sob a curva de 0,8803 para o modelo estimado. A qual indica que, quanto maior for a área sob a curva, ou seja, quanto mais próximo de 1, mais bem ajustado está o modelo. Conforme Figura 15.

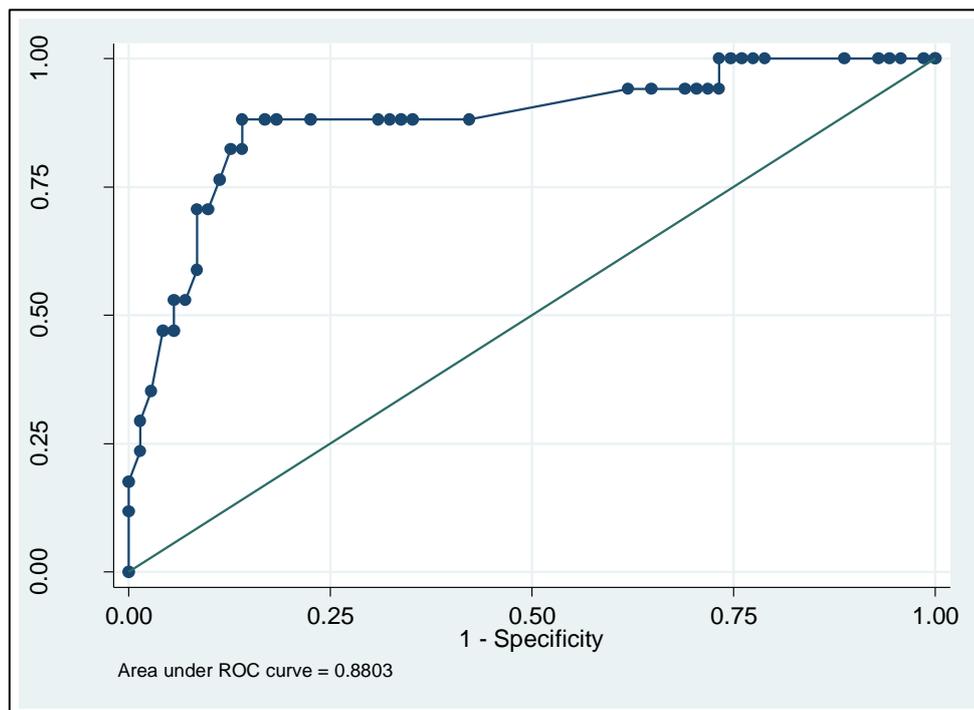


Figura 15: Curva de Roc

O número de respondentes (amostra) de 88 indivíduos apresenta-se como a principal limitação deste estudo, o que dificultou a análise estatística de algumas variáveis propostas. Os resultados não podem ser generalizados devido a amostragem específica de uma região do estado de Minas Gerais.

4.3 CONCLUSÃO

Planejamento do negócio e capacitação dos gestores, são apontados como fatores determinantes da sobrevivência e mortalidade das empresas no Brasil (SEBRAE, 2016). Ao pesquisar os determinantes da utilização do Orçamento, o objetivo proposto foi identificar os fatores que influenciam os gestores da região centro oeste de Minas Gerais à utilização da ferramenta Orçamento Empresarial.

Considerando que o número de respondentes válidos ao questionário disponibilizado na plataforma *Google Forms*, a amostra gestores da região centro-oeste de Minas Gerais foi de 88 indivíduos. As organizações onde estes profissionais atuam são do setor de serviços, indústria e comércio, sem preponderância de algum setor. Ao utilizar-se o número de funcionários, segundo critério do SEBRAE/IBGE, para determinar os portes dessas organizações, concluímos que 86,03% da amostra são Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs).

Com relação ao tempo de experiência profissional do gestor entrevistado, 59% da amostra possuem mais de 10 anos de atividade profissional, a maioria, 65% possuem curso superior e as principais áreas de formação identificadas foram Administração, Engenharia e Ciências Contábeis (nesta ordem). A análise do nível de escolaridade somente dos gestores das Micro e Pequenas Empresas, 64,15% declaram possuir curso superior, porém, 61,76% destes, não conhecem o Orçamento (artefato Contabilidade Gerencial).

Ao responderem (total da amostra) se conheciam o Orçamento, somente 32,95% declaram sim. Conseqüentemente, por não conhecer, 67% não utilizam a ferramenta como apoio às suas atividades gerenciais. Este resultado corrobora com Monteiro e Barbosa (2011), quanto estes, após entrevistas com gestores e proprietários de Micro e Pequenas Empresas do Sergipe, inferiram que as ferramentas da Controladoria não são utilizadas por completo nas empresas pesquisadas. O resultado desta pesquisa também tem associação com o resultado de Barreto e Antonovz (2017), quando estes concluem que a deficiência na formação gerencial dos empreendedores contribui com altos índices de encerramento de novos negócios no Brasil. Ainda, para aqueles que declararam conhecer o Orçamento, mais da metade atribuiu o nível de conhecimento em até 60%.

Dentre as atividades que melhor definem Orçamento para os gestores, destacam-se: controle de custos, planejamento estratégico, análise real *versus* orçado e planejamento de ação (nessa ordem). Como no estudo de Fank et al. (2011) percebe-se uma forte associação entre o artefato Orçamento e o controle de custos nas organizações. A segunda atividade mais citada, planejamento estratégico, vai ao encontro ao estudo de Picolli et al. (2014), quando estes autores, ao investigar as potenciais razões para o uso do Orçamento, concluíram que está relacionado à formação da estratégia. Este estudo corrobora que o controle de custos ainda é a ação mais associada ao Orçamento, sendo que a estratégia de liderança de custos tem sua essência na produção de grandes volumes a um valor relativamente baixo (Porter, 1989), dessa forma, o posicionamento estratégico da organização pode justificar o foco na redução de custos. Vale destacar novas atividades que surgiram dessa associação, o que pode predizer um avanço no entendimento do Orçamento por aqueles que o conhecem.

Lunkes (2010) enumerou as principais críticas referentes ao Orçamento Empresarial e aplicou-se as principais delas neste estudo. Ao analisar a percepção qualitativas dos indivíduos, encontramos médias altas e ao analisar a percepção quanto às limitações, encontramos médias baixas, concluindo que a percepção tende a ser mais positiva do que negativa. Os resultados corroboram com Condolai et al. (2005) quando os autores concluem que o processo Orçamentário não é a causa das ações contra produtivas nas organizações. No mesmo sentido, Fank et al. (2011) cita que as críticas, em sua maioria, não foram reconhecidas com *ranking* altos. Mucci (2014), também apresentou que, em se tratando da percepção das críticas, pôde-se perceber que o grau de concordância com relação às afirmativas fora baixo.

Ao se analisar isoladamente a área de formação dos indivíduos que conhecem o artefato, infere-se que mais de 75% declararam ter formação na área gerencial: Administração e Contabilidade. Vale o registro que somente um indivíduo com formação em Contabilidade declarou não conhecer Orçamento. Os resultados acima, corroboram com a pesquisa de De Souza et al. (2008) quanto estes concluíram que 78,57% das melhores universidades brasileiras, possuem o subtópico Elaboração de Orçamento em suas ementas no curso de Ciências Contábeis.

Analisando os indivíduos que conhecem o Orçamento, 41,38% declararam não utilizar o instrumento em suas atividades gerenciais. Por fim, 73% das organizações que compõe a amostra deste estudo não possuem vínculo direto com os seus respectivos contadores, o serviço é feito através de escritórios terceirizados.

Os resultados apontaram que o modelo de Orçamento mais utilizado é o Orçamento Flexível seguido pelo Orçamento Contínuo, sendo o modelo Estático o de menor incidência. O Orçamento Flexível permite modificações ou ajustes em função de desvios que poderão ser observados durante o processo, o Orçamento Contínuo, também apresenta característica de flexibilidade, já o Orçamento Estático é melhor utilizado por grandes organizações que demandem consolidação de todas as unidades em um Orçamento mestre (Padoveze, 2010). Ressalta-se os resultados quanto ao porte das empresas, sendo a grande maioria (86%), classificadas em MPMEs, assim justifica-se a não adesão de modelos de Orçamento Estático pelos gestores destas organizações. Mucci, 2014, ao discorrer sobre limitações do Orçamento faz referência a ações que engessam as atividades, ou impedem inovações, os resultados podem indicar que a adoção de modelos do instrumento que apresentam maior flexibilização podem ser indícios de que os gestores assim, tratam esta limitação.

Os resultados da questão que perguntava qual periodicidade o processo orçamentário é utilizado, apresentaram que metade dos respondentes declararam que o processo orçamentário é realizado no período de 12 meses, seguido do período mensal, com 30% dos respondentes. Infere-se que os gestores desta amostra utilizam em sua maioria o Orçamento Operacional, considerando a característica temporal do planejamento (Kaplan & Norton, 2001).

Ao responderem sobre o levantamento das informações para construção do Orçamento, a maioria dos gestores responderam que participam gerentes de departamentos e setores, seguidos da resposta de que todos os colaboradores são envolvidos e auto determinam seus objetivos. Conclui-se que a fase de construção/planejamento do Orçamento se dá de forma participativa, considerando a descentralização para construção do mesmo.

Ao analisar questões sobre o uso facilitador do Orçamento, a resposta que obteve maior número de concordância foi o processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência, a afirmativa de que o processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da gerência também obtiveram destaque médio alto. As respostas corroboram com os achados de Mucci (2014), as mesmas afirmações obtiveram as médias mais altas em seu estudo. A análise de mínimo, máximo e desvio padrão também reforçam essa compreensão.

Ao se analisar o resultado dos determinantes por meio do Logit a probabilidade média de uma

empresa da amostra empregar o Orçamento é de aproximadamente 7%. Empresas as quais são gerenciadas por pessoas pós-graduadas (esco4) aumenta em 17% a probabilidade de utilização do Orçamento. Profissionais com experiência entre 2 a 5 anos (expr1) aumenta a probabilidade em 54% ou experiência superior a 10 anos (expr3) em 11%.

Para os gestores formados em administração (arfo1) a probabilidade aumenta em 15% já para os gestores formados em contabilidade (arfo2) o aumento da probabilidade é de 45,6%. Possuir departamento contábil próprio aumenta em 16% a probabilidade da organização executar o Orçamento como ferramenta de gestão. Uma consideração importante desta amostra é que empresas com faturamento de 16.000.000,01 até 90.000.000,00 (fatu4) e empresas com número de funcionários superior a 499 (empr2) tem menos chances de utilizar o Orçamento (-7,8% e -9,7%, respectivamente).

A pesquisa apresenta algumas limitações. Uma delas foi a baixa resposta aos questionários enviados e a pouca adesão ao Orçamento como ferramenta de gestão pelos gestores da amostra. Diante da complexidade e amostra deste estudo, possíveis temas de pesquisas podem ser propostos com intuito de auxiliar as pequenas e micro organizações no processo de implementação do Orçamento. Uma réplica do presente estudo em outra amostra pode validar ou verificar divergências de acordo com regiões. O desenvolvimento de um modelo de Orçamento simplificado que torne possível a planejamento, implementação e controle do Orçamento neste setor. Estudos de caso com implementação do Orçamento, evidenciando seus principais sucessos e melhorias a serem desenvolvidas. Ainda, pesquisa sobre o programa e conteúdo dos cursos de Administração, Engenharia e Ciências Contábeis, buscando conhecer o que vem sendo aplicado nas universidades sobre esta temática.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.
- Barreto, A. F., & Antonovz, T. (2017). A influência da falta de gestão adequada de custos no encerramento das empresas no Brasil. *Revista Científica Hermes*, (18), 213-232.
- Barros, F. R. D. (1978). Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança. *Rio de Janeiro: Apec*, 56.
- Blanchard, P., Gaigné, C., & Mathieu, C. (2012). Trade costs and international strategy of firms: the role of endogenous product differentiation. *Regional Science and Urban Economics*, 42(6), 1023-1036.
- Blomqvist, S., Halén, M., & Helenius, M. (2015, July). Connecting Enterprise Architecture with Strategic Planning Processes: Case Study of a Large Nordic Finance Organization. In *Business Informatics (CBI), 2015 IEEE 17th Conference on* (Vol. 1, pp. 43-50). IEEE.
- Braga, R. (1995) Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas.
- Brasil, H. V., & Fleuriet, M. (1979). *O planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado*. Consultoria Editorial.
- Brito, A.L.; Machado, E.A.; Raifur, L. & Ramos, N.D. (2009) A utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 20 (3), 65-99.
- Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2003). Coleta, análise e interpretação dos dados. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, 3, 117-144.
- Castanheira, D. R. F. (2008). O uso do Orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Cavalcanti, M., Farah, O. E. & Mello, A. A. A. (1981). Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas. Loyola.
- Catelli, A. (2001) Controladoria: uma abordagem de Gestão Econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California*

management review, 50(1), 57-76.

- Dälken, F. (2014). Are porter's five competitive forces still applicable? a critical examination concerning the relevance for today's business (Bachelor's thesis, University of Twenty).
- D. Banker, R., Mashruwala, R. & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- Emsley, D. (2001). Budget-emphasis in performance evaluation and managers' job related tension: The moderating effect of information completeness. *The British Accounting Review*, 33(3), 399-419.
- Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. A. D., Grisi, C. C. D. H., & Lima, A. C. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão e Produção*, 19(4), 811-823.
- Frangiotti, A. T. (2011). *Elaboração do Orçamento empresarial com base na geração de valor* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Frezatti, F. (2005). Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do Orçamento empresarial? *RAE-revista de administração de empresas*, 45(2), 23-33.
- Frezatti, F. (2008) Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Garrison, R. G.; Noreen, E. W. & Brewer, P. C. (2007) *Contabilidade Gerencial*. Trad. José Luiz Paravato. 11 ed. – Rio de Janeiro: LTC.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- GIL, A. C. (2002). Metodologia científica. *São Paulo*, 3.
- Gujarati, D. N. *Econometria Básica*. São Paulo: Elsevier, 2006.
- Hawkins, J. G., Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2000). Instructor's manual: Cost accounting: a managerial emphasis, Horngren, Foster, Datar. Prentice hall.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (2000). *Bukhgalterskii uchët: upravlencheskii aspekt* [Cost Accounting: A Managerial Emphasis]. *Moscow, Finansy i statistika Publ.*
- Horngren, C.T.; Sundem, G.L.; Stratton, W.O. (2004) *Contabilidade gerencial*. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall.

- Hope, J., Fraser, R., & Rosen, C. (2003). Trash the budget. *Optimize*, 24-24.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Organização orientada para a estratégia. *Rio de Janeiro: Campus*, 416.
- Haswell, S., & Holmes, S. (1989). Estimating the small business failure rate: A reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 68.
- Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de estudos*, (15), 01-23.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). Técnicas de Pesquisa. 5. ° ed. *São Paulo: Atlas*.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2010). Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2000. *_. Metodologia do trabalho científico, 6.*
- Leite, R.M.; Cherobim, A. P. M. S.; Silva, H. F. N. & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 56-72.
- Levitt, T. (1969). The marketing mode: Pathways to corporate growth. McGraw-Hill.
- Lunkes, R. J. (2007) Manual de Orçamento. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Lunkes, R. J. (2007). Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão. Visual Books.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica. *São Paulo: Atlas*.
- Martins, J. G. F., Leone, R. J. G., & Guerra, N. M. D. C. P. (2016). Proposta de método para classificação do porte das empresas. *CONNEXIO-ISSN 2236-8760*, 6(1), 139-155.
- Merovci, A., Solis-Herrera, C., Daniele, G., Eldor, R., Fiorentino, T. V., Tripathy, D., ... & DeFronzo, R. A. (2014). Dapagliflozin improves muscle insulin sensitivity but enhances endogenous glucose production. *The Journal of clinical investigation*, 124(2), 509-514.
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Monteiro, J. M. & Barbosa, J.D. (2011) Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa* v.5, n.2, p.38-59.
- Mucci, D.M. (2013) Influência do estilo de uso do Orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários. Dissertação – Universidade de São Paulo, Brasil.
- Nascimento, A. R. D. (2006). Avaliação do Orçamento como instrumento de controle de gestão: Um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes. In *SIMPÓSIO DE ENGENHARIA*

DE PRODUÇÃO (Vol. 12).

- Ortega, C. H., Garrido-Vega, P., & Dominguez Machuca, J. A. (2012). Analysis of interaction fit between manufacturing strategy and technology management and its impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(8), 958-981.
- Oliveira, L. H. D. (2005). Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. *Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha.*
- Padoveze, C. L. (1999). O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. *Caderno de Estudos*, (21), 01-16.
- Padoveze, C. L. (1999). O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. *Caderno de Estudos*, (21), 01-16.
- Padoveze, C. L. (2010). *Contabilidade gerencial*. IESDE BRASIL SA.
- Padoveze, C. L., & Taranto, F. C. (2009). *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. Pearson Prentice-Hall.
- Pandolfi Jr, L., Nakamura, W. T., Martin, D. M. L., De Carvalho Filho, A. F., & Forte, D. (2005). Estudo Empírico sobre a relação entre a adoção de Orçamento empresarial e o desempenho financeiro das empresas. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.
- Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Três, D. L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *INMR-Innovation & Management Review*, 6(1), 50-65.
- Piccoli, M. R., Warken, I. L. M., Lavarda, C. E. F., Mazzioni, S., & da Silva Carpes, A. M. (2014). Os múltiplos usos do Orçamento em empresas catarinenses. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 5(2), 195-206.
- Pinheiro, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. São Paulo. Tese (Doutorado)–Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- Pompermayer, C. B. (1999). Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação. *Revista da FAE*, 2(3).

- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva*. Elsevier Brasil.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2005). Designing and constructing survey research. *San Francisco*.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.
- SEBRAE (2016) *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Recuperado de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>
- Skinner, Q. (1969). Meaning and Understanding in the History of Ideas. *History and theory*, 8(1), 3-53.
- Sobanski, J. J. (2000) *Prática de Orçamento empresarial*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Stata. (2019). What does “completely determined” mean in my logistic regression output? Disponível em: <https://www.stata.com/support/faqs/statistics/completely-determined-in-logistic-regression/index.html>. Acesso em 19 de abril de 2019.
- Sumer, K., & Bayraktar, C. A. (2012). Business strategies and gaps in Porter's typology: a literature review. *Journal of Management Research*, 4(3), 100-119.
- Marella, A., Tanwar, O. P., Saha, R., Ali, M. R., Srivastava, S., Akhter, M., & Alam, M. M. (2013). Quinoline: A versatile heterocyclic. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 21(1), 1-12.
- Tung, N.H. (1983) *Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais*. São Paulo: Edições Universidade-Empresa.
- Zamboni, L.B. (2010) *O Orçamento como instrumento de planejamento e controle nas organizações brasileiras*. Dissertação, Porto Alegre, Brasil.
- Welsch, G., Hilton, R. W., & Gordon, P. (1988). *Orçamento: Planejamento de Lucro e Controle*.

Apêndice A – Questionário aplicado

Informações para o(a) participante voluntário(a):

Você está convidado(a) a responder este questionário **anônimo** que faz parte da coleta de dados da pesquisa “O CONHECIMENTO E A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA GESTÃO DE EMPRESAS DA REGIÃO SUL E OESTE DE MINAS GERAIS ” desenvolvida por alunos do Mestrado em Controladoria e Contabilidade da UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

- a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza;
- b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
- c) sua identidade será mantida em sigilo;
- d) caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa. Caso queira receber o resultado nos informe seu e-mail: _____

(_____) Li e declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha disposição de participar voluntariamente.

Bloco 1: Principais informações sobre a empresa/negócio (1 a 7) e sobre o profissional entrevistado (9 a 10).

1	Sector de atuação da empresa:	<input type="checkbox"/> Indústria	<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Serviços	<input type="checkbox"/> Outros	
2	Em qual município está localizada a sede da empresa:					
3	Faturamento ANUAL (em R\$)	<input type="checkbox"/> até 360.000,00	<input type="checkbox"/> 360.000,01 até 4.800.000,00	<input type="checkbox"/> 4.800.000,01 até 16.000.000,00	<input type="checkbox"/> 16.000.000,01 até 90.000.000,00	<input type="checkbox"/> acima de 90.000.000,01
4	Sobre o Contador responsável:		<input type="checkbox"/> Vínculo direto com a empresa	<input type="checkbox"/> Terceirizado (escritório)		
6	Tempo de atividade da empresa	<input type="checkbox"/> até 2 anos	<input type="checkbox"/> 2 até 5 anos	<input type="checkbox"/> 5 até 10 anos	<input type="checkbox"/> acima de 10 anos	
7	Número de empregados	<input type="checkbox"/> até 9	<input type="checkbox"/> 10 à 19	<input type="checkbox"/> 20 à 49	<input type="checkbox"/> 50 a 99	<input type="checkbox"/> 100 a 499 ()Acima de499
9	Tempo de experiência profissional do entrevistado	<input type="checkbox"/> até 2 anos	<input type="checkbox"/> 2 até 5 anos	<input type="checkbox"/> 5 até 10 anos	<input type="checkbox"/> acima de 10 anos	
8	Nível escolaridade do entrevistado	<input type="checkbox"/> 2º grau	<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> Pós graduado	

10	Área de formação (superior)	<input type="checkbox"/> Administração	<input type="checkbox"/> Ciências Contábeis	<input type="checkbox"/> Direito	<input type="checkbox"/> Economia	<input type="checkbox"/> Engenharia	<input type="checkbox"/> Outros
----	------------------------------------	--	---	----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

Bloco 2: Informações sobre o conhecimento da ferramenta Orçamento Empresarial

11	Você conhece a ferramenta Orçamento Empresarial?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> Não			
Se você respondeu "SIM" à pergunta anterior (11), siga para as demais. Caso contrário agradecemos sua participação. Obrigado!						
12	Atribua um percentual sobre seu nível de conhecimento sobre Orçamento Empresarial.	<input type="checkbox"/> até 20%	<input type="checkbox"/> 21 a 40%	<input type="checkbox"/> 41 a 60%	<input type="checkbox"/> 61 a 80%	<input type="checkbox"/> 81 a 100%
13	Todas as ações abaixo estão corretas e ajudam na elaboração e posterior execução de um Orçamento. Escolha <u>três</u> delas que em sua opinião melhor representam o seu entendimento de Orçamento Empresarial:					
	<input type="checkbox"/> planejamento de ação <input type="checkbox"/> corresponde às metas <input type="checkbox"/> planejamento estratégico <input type="checkbox"/> previsão de vendas <input type="checkbox"/> Orçamento de capital <input type="checkbox"/> controle de custos <input type="checkbox"/> planejamento de recursos humanos <input type="checkbox"/> consumo de recursos <input type="checkbox"/> volume de produção <input type="checkbox"/> análise real x orçado <input type="checkbox"/> controle de variáveis					

Atribua uma nota (numa escala de 1 a 5) para uma das afirmativas abaixo, em se tratando das suas **percepções** quanto ao Orçamento Empresarial (Escala: 1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente / NA = Não aplicável ou não sei responder).

		NA	1	2	3	4	5
14	O Orçamento permite gerenciar melhor a empresa.						
15	O Orçamento permite manter e aprimorar o desempenho da equipe.						
16	O Orçamento permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no trabalho.						
17	O Orçamento fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos e metas.						
18	O Orçamento torna os usuários aptos a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.						

Atribua uma escala para uma das afirmativas abaixo, em se tratando das suas **percepções quanto às limitações** do Orçamento (Escala: 1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente / NA = Não aplicável ou não sei responder).

		NA	1	2	3	4	5
19	O Orçamento induz a comportamentos que não estão essencialmente alinhados aos objetivos.						
20	O Orçamento provoca comportamentos conservadores.						
21	O Orçamento desestimula a cooperação entre as pessoas e as áreas.						
22	O Orçamento não é aplicável em um ambiente de grande incerteza.						
23	O Orçamento engessa as atividades desempenhadas dentro da organização.						
24	O Orçamento propõe uma cultura de controle ao invés de uma cultura de envolvimento das pessoas.						
25	O Orçamento impede inovações em processos e produtos.						
26	O Orçamento é essencialmente um ritual.						
27	O Orçamento leva muito tempo para ser elaborado e gera um baixo retorno para gestão.						
28	O Orçamento reflete uma predominância de aspectos de curto prazo, em detrimento de outros de longo prazo.						
29	A empresa em que trabalha utiliza a ferramenta de Orçamento Empresarial como ferramenta de Gestão?		<input type="checkbox"/> SIM		<input type="checkbox"/> Não		

➔ Se você respondeu "SIM" na última questão 29 anterior, siga para as próximas perguntas (Bloco 3).

Bloco 3: Informações sobre o uso da ferramenta Orçamento Empresarial

As classificações encontradas em Padoveze (1999) nomeiam os tipos de Orçamento conforme abaixo. Qual o tipo de Orçamento é utilizado na empresa onde você gerencia?							
30	<input type="checkbox"/> Orçamento Estático <input type="checkbox"/> Orçamento Flexível <input type="checkbox"/> Orçamento contínuo ou <i>Rolling Budget</i> <input type="checkbox"/> Orçamento Ajustado <input type="checkbox"/> Orçamento corrigido <input type="checkbox"/> Outros: _____						
O processo orçamentário é projetado para qual período, no curto prazo?							
31	<input type="checkbox"/> 12 meses <input type="checkbox"/> 6 meses <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Outros: _____						
Como se dá o levantamento das informações para o processo orçamentário?							
32	<input type="checkbox"/> Participativo (todos os colaboradores são envolvidos e auto determinam seus objetivos) <input type="checkbox"/> Feito pela gerência de cada área (departamentos e setores) <input type="checkbox"/> Feito somente pelo gestor principal <input type="checkbox"/> Outros: _____						
O acompanhamento do Orçamento se dá em qual período?							
33	<input type="checkbox"/> Não há revisão do Orçamento <input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Quinzenalmente <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Semestralmente <input type="checkbox"/> Outros: _____						
Atribua uma escala para uma das afirmativas abaixo, quanto ao uso do Orçamento na sua respectiva gerência: (Escala: 1 = Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente / NA = Não aplicável ou não sei responder).							
		NA	1	2	3	4	5
34	O processo orçamentário ajuda a tornar transparentes as atividades da gerência						
35	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento da operação relacionada à gerência						
36	O processo orçamentário aumenta meu conhecimento do que direciona os níveis de receita e despesas						
37	O processo orçamentário ajuda a comunicar a estratégia da gerência						
38	O processo sinaliza áreas onde talvez seja necessário alterar a estratégia						
39	O processo orçamentário ajuda o pessoal da gerência a entender o contexto organizacional em que estão trabalhando.						
40	Eu analiso a informação do Orçamento focando em alternativas para melhorar as operações sob meu controle.						
41	Eu frequentemente penso em novas maneiras de fazer as coisas durante o processo.						
42	Eu atualizo facilmente os dados inseridos no plano orçamentário, a depender das necessidades da minha área ou empresa.						
43	Eu obtenho acesso a informação detalhada para investigar desvios no Orçamento.						
44	Eu posso realizar gastos que são previstos no Orçamento.						
45	Discussões durante o processo orçamentário focam em garantir aderência estrita a premissas e planos de ação pré-estabelecidos.						
46	Alterações nas metas relacionadas ao plano orçamentário podem indicar oportunidades e ameaças para a gerência.						

Apêndice B – Saída do STATA

```
. correlate conh esco2 esco3 esco4 arfo1 arfo2 arfo3 arfo4 arfo5 expr1 expr2 expr3
      cont ativ1 ativ2 ativ3 fatu2 fatu3 fatu4 fatu5
> seto1 seto2 seto3 empr1 empr2 empr3 empr4 empr5
(obs=88)
```

	conh	esco2	esco3	esco4	arfo1	arfo2	arfo3	arfo4
arfo5	expr1	expr2	expr3					

conh	1.0000							
esco2	-0.2081	1.0000						
esco3	-0.2122	-0.2433	1.0000					
esco4	0.4557	-0.3078	-0.4743	1.0000				
arfo1	0.2150	0.1665	0.1459	0.0445	1.0000			
arfo2	0.4345	-0.0379	-0.0585	0.2404	-0.2382	1.0000		
arfo3	1.0000	
arfo4	1.0000
arfo5	-0.1188	-0.1502	-0.0000	0.2750	-0.2515	-0.1353	.	.
expr1	0.2406	0.0056	0.1029	0.0325	-0.0135	0.1594	.	.
expr2	-0.1815	0.0000	-0.0000	-0.0678	-0.1565	0.0413	.	.
expr3	0.0102	-0.0927	0.0143	-0.0121	0.0725	-0.0836	.	.
cont	0.2221	0.0541	-0.1458	0.1581	0.1459	0.1023	.	.
ativ1	-0.0274	-0.1168	0.1972	-0.0542	0.0776	-0.1053	.	.
ativ2	0.0419	-0.1529	0.1179	0.0407	-0.0427	-0.0413	.	.
ativ3	-0.0067	0.1959	-0.1132	-0.1671	0.0524	0.0794	.	.
fatu2	0.0592	-0.0203	0.1406	-0.0527	0.0352	-0.0585	.	.
fatu3	0.0255	0.0082	0.0127	-0.0160	-0.0199	0.1379	.	.
fatu4	0.1005	-0.0501	-0.0772	0.1331	0.0466	0.0812	.	.
fatu5	0.1513	0.0056	-0.1800	0.2928	0.0776	0.0271	.	.
seto1	-0.0801	0.0032	-0.1036	-0.0936	-0.0471	-0.0225	.	.
seto2	-0.1200	0.0434	0.1234	-0.2798	-0.0913	-0.0668	.	.

-0.1619	0.0011	-0.1891	0.1894						
seto3	0.1588	-0.0064	-0.0098	0.2847	0.1453	0.0446	.	.	
0.0181	0.0544	0.0277	-0.0694						
empr1	0.0537	-0.0379	0.1827	-0.2034	0.2276	-0.0154	.	.	
-0.1353	0.1594	-0.2067	0.1370						
empr2	0.1022	-0.0476	-0.1353	0.0499	-0.1096	0.2472	.	.	
-0.1148	0.0499	0.0159	0.0193						
empr3	0.0027	-0.0248	0.1301	0.0484	0.1820	-0.1209	.	.	
-0.1276	0.0394	-0.1083	0.1138						
empr4	0.1298	0.0664	-0.1389	0.1664	0.1500	-0.0154	.	.	
0.0812	-0.1053	-0.0413	0.0635						
empr5	0.0022	0.2866	-0.1656	0.0698	0.1133	-0.0969	.	.	
0.1704	-0.0795	-0.0521	-0.0631						

	cont	ativ1	ativ2	ativ3	fatu2	fatu3	fatu4	fatu5
seto1	seto2	seto3	empr1					

cont	1.0000							
ativ1	-0.1800	1.0000						
ativ2	-0.0000	-0.1697	1.0000					
ativ3	0.1981	-0.3533	-0.6939	1.0000				
fatu2	-0.0313	0.0086	0.1768	-0.0613	1.0000			
fatu3	-0.0571	-0.0130	-0.1076	0.1723	-0.2664	1.0000		
fatu4	0.3086	-0.1111	-0.1389	0.1747	-0.2315	-0.1644	1.0000	
fatu5	0.2915	0.0688	-0.0727	-0.0116	-0.1800	-0.1279	-0.1111	1.0000
seto1	0.2221	-0.0274	-0.0140	0.1408	-0.1579	0.2899	-0.0457	0.1513
1.0000								
seto2	-0.1029	-0.0921	-0.0145	0.1141	0.1800	-0.1362	-0.0857	-
0.0921	-0.4416	1.0000						
seto3	-0.1174	0.1430	0.0830	-0.2793	0.0440	-0.1162	0.0181	-
0.1228	-0.5042	-0.4531	1.0000					
empr1	-0.1389	0.1594	0.0413	-0.0662	0.1827	-0.1557	-0.1353	-
0.1053	-0.1749	0.2508	-0.0309	1.0000				
empr2	0.0507	-0.0522	-0.1116	0.2119	0.1748	0.3758	-0.0313	-
0.1543	0.2784	-0.1468	-0.0861	-0.1879				
empr3	0.0459	-0.0992	-0.1083	0.1283	-0.1225	0.2633	0.2126	0.0394
0.0027	0.0369	-0.0054	-0.1209					
empr4	0.1827	0.0271	-0.1240	0.1523	0.0219	-0.1557	0.4060	0.0271
-0.0225	-0.2256	0.1202	-0.1282					
empr5	0.4417	-0.0795	0.0521	0.0417	-0.1656	-0.1177	0.0341	0.5869
0.2899	-0.1704	-0.0994	-0.0969					

	empr2	empr3	empr4	empr5
--	-------	-------	-------	-------

empr2	1.0000
-------	--------

```

    empr3 | -0.1771  1.0000
    empr4 | -0.1879 -0.1209  1.0000
    empr5 | -0.1419 -0.0913 -0.0969  1.0000

. logit util conh esco2 esco3 esco4 arfo1 arfo2 arfo3 arfo4 arfo5 expr1 expr2 expr3
  cont ativ1 ativ2 ativ3 fatu2 fatu3 fatu4 fatu
> 5 seto1 seto2 seto3 empr1 empr2 empr3 empr4 empr5

note: conh != 1 predicts failure perfectly
      conh dropped and 59 obs not used

note: esco2 != 0 predicts failure perfectly
      esco2 dropped and 1 obs not used

note: empr3 != 0 predicts success perfectly
      empr3 dropped and 3 obs not used

note: empr5 != 0 predicts success perfectly
      empr5 dropped and 2 obs not used

note: arfo5 != 0 predicts failure perfectly
      arfo5 dropped and 1 obs not used

note: fatu5 != 0 predicts failure perfectly
      fatu5 dropped and 1 obs not used

note: arfo2 omitted because of collinearity
note: arfo3 omitted because of collinearity
note: arfo4 omitted because of collinearity
note: expr3 omitted because of collinearity
note: ativ3 omitted because of collinearity
Iteration 0:  log likelihood = -14.34107
Iteration 1:  log likelihood =          0
Iteration 2:  log likelihood =          0

Logistic regression                                Number of obs   =          21
                                                    LR chi2(-1)     =          28.68
                                                    Prob > chi2     =          .
Log likelihood =          0                        Pseudo R2      =          1.0000

-----
      util |          Coef.   Std. Err.      z    P>|z|      [95% Conf. Interval]
-----+-----
      conh |              0 (omitted)
      esco2 |              0 (omitted)
      esco3 |      167.5463          .          .          .          .

```

```

esco4 | 116.4432      .      .      .      .      .
arfo1 | -20.05347      .      .      .      .      .
arfo2 | 0 (omitted)
arfo3 | 0 (omitted)
arfo4 | 0 (omitted)
arfo5 | 0 (omitted)
expr1 | -44.88157      .      .      .      .      .
expr2 | -83.10758      .      .      .      .      .
expr3 | 0 (omitted)
cont | 113.4048      .      .      .      .      .
ativ1 | -59.08972      .      .      .      .      .
ativ2 | -111.1477      .      .      .      .      .
ativ3 | 0 (omitted)
fatu2 | -98.32854      .      .      .      .      .
fatu3 | -30.00786      .      .      .      .      .
fatu4 | -231.2081      .      .      .      .      .
fatu5 | 0 (omitted)
seto1 | -11.92212      .      .      .      .      .
seto2 | 31.16534      .      .      .      .      .
seto3 | -29.51592      .      .      .      .      .
empr1 | -24.19148      .      .      .      .      .
empr2 | -58.30842      .      .      .      .      .
empr3 | 0 (omitted)
empr4 | 46.96504      .      .      .      .      .
empr5 | 0 (omitted)
_cons | 32.2674      .      .      .      .      .
-----

```

Note: 9 failures and 12 successes completely determined.

```

. logit util esco3 esco4 arfo1 arfo2 arfo3 arfo4 expr1 expr2 expr3 cont ativ1 ativ2
  ativ3 fatu2 fatu3 fatu4 seto1 seto2 seto3 emp
> r1 empr2 empr4

```

```

note: arfo3 omitted because of collinearity
note: arfo4 omitted because of collinearity
Iteration 0:  log likelihood = -43.190742
Iteration 1:  log likelihood = -27.589655
Iteration 2:  log likelihood = -22.569048
Iteration 3:  log likelihood = -21.420894
Iteration 4:  log likelihood = -21.325162
Iteration 5:  log likelihood = -21.312706
Iteration 6:  log likelihood = -21.310707
Iteration 7:  log likelihood = -21.310223
Iteration 8:  log likelihood = -21.310122
Iteration 9:  log likelihood = -21.3101
Iteration 10: log likelihood = -21.310095

```

Iteration 11: log likelihood = -21.310094

```

Logistic regression                               Number of obs   =           88
                                                    LR chi2(20)     =           43.76
                                                    Prob > chi2     =           0.0016
Log likelihood = -21.310094                       Pseudo R2      =           0.5066

```

```

-----
            util |           Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
            esco3 |   -2.046746     2.005126    -1.02  0.307    -5.97672   1.883229
            esco4 |    1.709724     1.469231     1.16  0.245    -1.169917  4.589365
            arfo1 |    1.948859     1.388554     1.40  0.160    -.772657   4.670375
            arfo2 |    3.522515     1.645419     2.14  0.032     .2975527   6.747477
            arfo3 |              0 (omitted)
arfo4 |              0 (omitted)
            expr1 |    5.819763     3.158486     1.84  0.065    -.3707559  12.01028
            expr2 |   -1.6884433     2.492825    -0.28  0.782    -5.574291  4.197404
            expr3 |    2.001045     1.933143     1.04  0.301    -1.787846  5.789936
cont |    2.441295     1.185406     2.06  0.039     .1179409   4.764649
            ativ1 |   18.63144     2183.272     0.01  0.993   -4260.503  4297.766
            ativ2 |   19.05653     2183.272     0.01  0.993   -4260.077  4298.191
            ativ3 |   19.53452     2183.272     0.01  0.993   -4259.6    4298.669
            fatu2 |   -2.053789     1.408805    -1.46  0.145   -4.814997  .7074191
            fatu3 |    1.31693     1.771216     0.74  0.457   -2.15459   4.78845
            fatu4 |   -5.09944     2.367495    -2.15  0.031   -9.739645 -1.4592351
            seto1 |   -3.88779     2.66515     -1.46  0.145   -9.111388  1.335807
            seto2 |   -3.567735     2.790319    -1.28  0.201   -9.036661  1.90119
            seto3 |   -1.744986     2.225557    -0.78  0.433   -6.106997  2.617026
empr1 |    .9836033     1.495142     0.66  0.511   -1.946822  3.914028
            empr2 |   -2.920606     1.818467    -1.61  0.108   -6.484735  .6435238
            empr4 |    .3929494     1.706981     0.23  0.818   -2.952671  3.73857
            _cons |  -21.41567     2183.273    -0.01  0.992  -4300.552  4257.721
-----

```

Note: 5 failures and 0 successes completely determined.

```

. logit util esco3 esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr2 expr3 cont ativ1 ativ2 ativ3 fatu2
  fatu3 fatu4 seto1 seto2 seto3 empr1 empr2 emp
> r4

```

```

Iteration 0: log likelihood = -43.190742
Iteration 1: log likelihood = -27.589655
Iteration 2: log likelihood = -22.569048
Iteration 3: log likelihood = -21.420894
Iteration 4: log likelihood = -21.325162
Iteration 5: log likelihood = -21.312706

```

```

Iteration 6:  log likelihood = -21.310707
Iteration 7:  log likelihood = -21.310223
Iteration 8:  log likelihood = -21.310122
Iteration 9:  log likelihood =  -21.3101
Iteration 10: log likelihood = -21.310095
Iteration 11: log likelihood = -21.310094

```

```

Logistic regression                               Number of obs   =           88
                                                  LR chi2(20)     =           43.76
                                                  Prob > chi2     =           0.0016
Log likelihood = -21.310094                    Pseudo R2      =           0.5066

```

```

-----
      util |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|    [95% Conf. Interval]
-----+-----
      esco3 | -2.046746   2.005126    -1.02  0.307    -5.97672    1.883229
      esco4 |  1.709724   1.469231     1.16  0.245    -1.169917   4.589365
      arfo1 |  1.948859   1.388554     1.40  0.160    -.772657    4.670375
      arfo2 |  3.522515   1.645419     2.14  0.032    .2975527    6.747477
      expr1 |  5.819763   3.158486     1.84  0.065    -.3707559   12.01028
      expr2 | -.6884433   2.492825    -0.28  0.782    -5.574291   4.197404
      expr3 |  2.001045   1.933143     1.04  0.301    -1.787846   5.789936
      cont |  2.441295   1.185406     2.06  0.039    .1179409    4.764649
      ativ1 | 18.63144    2183.272     0.01  0.993   -4260.503   4297.766
      ativ2 | 19.05653    2183.272     0.01  0.993   -4260.077   4298.191
      ativ3 | 19.53452    2183.272     0.01  0.993    -4259.6     4298.669
      fatu2 | -2.053789   1.408805    -1.46  0.145   -4.814997   .7074191
      fatu3 |  1.31693    1.771216     0.74  0.457   -2.15459    4.78845
      fatu4 | -5.09944    2.367495    -2.15  0.031   -9.739645  -1.4592351
      seto1 | -3.88779    2.66515     -1.46  0.145   -9.111388   1.335807
      seto2 | -3.567735   2.790319    -1.28  0.201   -9.036661   1.90119
      seto3 | -1.744986   2.225557    -0.78  0.433   -6.106997   2.617026
      empr1 |  .9836033    1.495142     0.66  0.511   -1.946822   3.914028
      empr2 | -2.920606   1.818467    -1.61  0.108   -6.484735   .6435238
      empr4 |  .3929494    1.706981     0.23  0.818   -2.952671   3.73857
      _cons | -21.41567   2183.273    -0.01  0.992   -4300.552   4257.721
-----

```

Note: 5 failures and 0 successes completely determined.

```

. logit util esco3 esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr2 expr3 cont ativ2 ativ3 fatu2 fatu3
      fatu4 seto1 seto2 seto3 empr1 empr2 empr4

```

```

Iteration 0:  log likelihood = -43.190742
Iteration 1:  log likelihood = -28.107716
Iteration 2:  log likelihood = -23.773114
Iteration 3:  log likelihood = -23.06572

```



```

LR chi2(18)      =      40.24
Prob > chi2     =      0.0019
Pseudo R2      =      0.4659
Log likelihood = -23.068913

```

util	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
esco3	-1.03526	1.756402	-0.59	0.556	-4.477744	2.407224
esco4	1.770614	1.438473	1.23	0.218	-1.048742	4.58997
arfo1	2.136681	1.296317	1.65	0.099	-.4040541	4.677417
arfo2	3.161874	1.494611	2.12	0.034	.2324892	6.091258
expr1	4.906675	2.055403	2.39	0.017	.8781586	8.935192
expr3	2.268418	1.355495	1.67	0.094	-.3883035	4.925139
cont	2.089764	1.062295	1.97	0.049	.0077038	4.171825
ativ2	2.316431	1.76466	1.31	0.189	-1.142239	5.775101
ativ3	2.71721	1.869171	1.45	0.146	-.9462977	6.380718
fatu2	-1.937621	1.365688	-1.42	0.156	-4.614319	.7390779
fatu3	.6196121	1.500941	0.41	0.680	-2.322179	3.561403
fatu4	-4.336987	2.143721	-2.02	0.043	-8.538604	-.1353708
seto1	-2.042504	2.051598	-1.00	0.319	-6.063562	1.978555
seto2	-2.179842	2.419335	-0.90	0.368	-6.921652	2.561968
seto3	-.7064326	1.778173	-0.40	0.691	-4.191587	2.778722
empr1	1.383743	1.467477	0.94	0.346	-1.492459	4.259944
empr2	-2.192831	1.625555	-1.35	0.177	-5.378861	.9931979
empr4	.6268934	1.8088	0.35	0.729	-2.918289	4.172076
_cons	-6.412555	2.453242	-2.61	0.009	-11.22082	-1.604288

```

. logit util esco3 esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont ativ2 ativ3 fatu2 fatu3 fatu4
  seto1 seto2 seto3 empr1 empr2

```

```

Iteration 0:  log likelihood = -43.190742
Iteration 1:  log likelihood = -28.213179
Iteration 2:  log likelihood = -23.874405
Iteration 3:  log likelihood = -23.144701
Iteration 4:  log likelihood = -23.129068
Iteration 5:  log likelihood = -23.129059
Iteration 6:  log likelihood = -23.129059

```

```

Logistic regression      Number of obs      =      88
LR chi2(17)             =      40.12
Prob > chi2             =      0.0012
Pseudo R2               =      0.4645
Log likelihood = -23.129059

```

util	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
------	-------	-----------	---	------	----------------------	--

```

-----+-----
esco3 | -1.299817  1.586396  -0.82  0.413  -4.409097  1.809462
esco4 |  1.575849  1.301651   1.21  0.226  -0.9753403  4.127038
arfo1 |  2.310174  1.207036   1.91  0.056  -0.0555727  4.675922
arfo2 |  3.306109  1.458145   2.27  0.023   .4481966  6.164021
expr1 |  4.964364  2.073032   2.39  0.017   .9012957  9.027432
expr3 |  2.360566  1.346522   1.75  0.080  -0.2785684  4.999701
  cont |  2.125399  1.066019   1.99  0.046   .0360391  4.214758
ativ2 |  2.341668  1.755914   1.33  0.182  -1.09986  5.783196
ativ3 |  2.666835  1.834634   1.45  0.146  -0.9289806  6.262651
fatu2 | -1.849714  1.340653  -1.38  0.168  -4.477346  .7779176
fatu3 |  .7386781  1.462948   0.50  0.614  -2.128647  3.606004
fatu4 | -3.940824  1.765105  -2.23  0.026  -7.400367  -4.812815
seto1 | -2.15096  2.040688  -1.05  0.292  -6.150636  1.848715
seto2 | -2.344535  2.390684  -0.98  0.327  -7.03019  2.34112
seto3 | -0.7518552  1.778139  -0.42  0.672  -4.236943  2.733233
empr1 |  1.263045  1.421265   0.89  0.374  -1.522583  4.048674
empr2 | -2.453203  1.466587  -1.67  0.094  -5.327661  .4212554
 _cons | -6.259235  2.373746  -2.64  0.008  -10.91169  -1.606778
-----+-----

```

```

. logit util esco3 esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont ativ2 ativ3 fatu2 fatu4 seto1
  seto2 seto3 empr1 empr2

```

```

Iteration 0:  log likelihood = -43.190742
Iteration 1:  log likelihood = -28.208209
Iteration 2:  log likelihood = -23.945714
Iteration 3:  log likelihood = -23.270955
Iteration 4:  log likelihood = -23.257679
Iteration 5:  log likelihood = -23.257675
Iteration 6:  log likelihood = -23.257675

```

```

Logistic regression                                Number of obs   =           88
                                                    LR chi2(16)     =           39.87
                                                    Prob > chi2     =           0.0008
Log likelihood = -23.257675                       Pseudo R2      =           0.4615

```

```

-----+-----
      util |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
esco3 | -1.09852   1.542371   -0.71   0.476   -4.121512   1.924472
esco4 |  1.635859   1.31565    1.24   0.214   -0.9427665  4.214485
arfo1 |  2.291895   1.212088    1.89   0.059   -0.0837535  4.667544
arfo2 |  3.253456   1.460086    2.23   0.026    .3917401  6.115172
expr1 |  4.868885   1.998761    2.44   0.015    .9513856  8.786385
expr3 |  2.421647   1.367066    1.77   0.076   -0.2577535  5.101048
-----+-----

```

cont		1.940172	.9982819	1.94	0.052	-.0164242	3.896769
ativ2		2.430975	1.720941	1.41	0.158	-.9420074	5.803958
ativ3		2.765007	1.781141	1.55	0.121	-.7259652	6.255978
fatu2		-1.978946	1.301649	-1.52	0.128	-4.53013	.5722389
fatu4		-4.023482	1.727635	-2.33	0.020	-7.409584	-.6373801
seto1		-1.986697	1.929895	-1.03	0.303	-5.769222	1.795828
seto2		-2.309858	2.310776	-1.00	0.318	-6.838896	2.219179
seto3		-.7550367	1.728213	-0.44	0.662	-4.142272	2.632199
empr1		1.157831	1.401287	0.83	0.409	-1.58864	3.904303
empr2		-2.154452	1.327507	-1.62	0.105	-4.756318	.447415
_cons		-6.298275	2.366037	-2.66	0.008	-10.93562	-1.660928

```
-----
. logit util esco3 esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont ativ2 ativ3 fatu2 fatu4 seto1
  seto2 empr1 empr2
```

```
Iteration 0:  log likelihood = -43.190742
Iteration 1:  log likelihood = -28.190242
Iteration 2:  log likelihood = -23.970812
Iteration 3:  log likelihood = -23.361655
Iteration 4:  log likelihood = -23.350488
Iteration 5:  log likelihood = -23.350486
```

```
Logistic regression                Number of obs   =           88
                                   LR chi2(15)         =           39.68
                                   Prob > chi2          =           0.0005
Log likelihood = -23.350486         Pseudo R2       =           0.4594
```

util		Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
esco3		-1.014501	1.522091	-0.67	0.505	-3.997745 1.968743
esco4		1.662993	1.305937	1.27	0.203	-.8965966 4.222583
arfo1		2.259341	1.221105	1.85	0.064	-.1339811 4.652662
arfo2		3.225804	1.477935	2.18	0.029	.3291045 6.122503
expr1		4.673473	1.91251	2.44	0.015	.925022 8.421925
expr3		2.348775	1.343396	1.75	0.080	-.2842338 4.981783
cont		1.961558	.9934349	1.97	0.048	.0144616 3.908655
ativ2		2.241052	1.640365	1.37	0.172	-.9740033 5.456108
ativ3		2.587225	1.739145	1.49	0.137	-.8214363 5.995886
fatu2		-1.980944	1.295389	-1.53	0.126	-4.519859 .5579718
fatu4		-3.81352	1.626366	-2.34	0.019	-7.001139 -.6259007
seto1		-1.294526	1.100783	-1.18	0.240	-3.45202 .862969
seto2		-1.533886	1.451132	-1.06	0.290	-4.378052 1.31028
empr1		1.111952	1.388276	0.80	0.423	-1.60902 3.832923
empr2		-2.168137	1.32208	-1.64	0.101	-4.759367 .4230925

```

      _cons | -6.783678   2.156915   -3.15   0.002   -11.01115   -2.556202
-----

```

```

. logit util esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont ativ2 ativ3 fatu2 fatu4 seto1 seto2
  empr1 empr2

```

```

Iteration 0:   log likelihood = -43.190742
Iteration 1:   log likelihood = -28.188227
Iteration 2:   log likelihood = -24.093365
Iteration 3:   log likelihood = -23.593177
Iteration 4:   log likelihood = -23.584501
Iteration 5:   log likelihood =  -23.5845

```

```

Logistic regression                               Number of obs   =           88
                                                  LR chi2(14)     =           39.21
                                                  Prob > chi2     =           0.0003
Log likelihood =  -23.5845                       Pseudo R2      =           0.4539

```

```

-----
      util |          Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
      esco4 |   2.252205   1.042143     2.16  0.031     .2096419   4.294768
      arfo1 |   1.929413   1.08874     1.77  0.076    - .2044781   4.063303
      arfo2 |   2.820579   1.31414     2.15  0.032     .2449123   5.396245
      expr1 |   4.247373   1.73292     2.45  0.014     .8509125   7.643833
      expr3 |   2.053356   1.256116     1.63  0.102    - .4085859   4.515297
      cont  |   2.003736   .9764744     2.05  0.040     .089881    3.91759
      ativ2 |   2.06378    1.58749     1.30  0.194    -1.047642   5.175203
      ativ3 |   2.713214   1.712297     1.58  0.113    - .642826   6.069254
      fatu2 |  -1.768589   1.241943    -1.42  0.154    -4.202753   .6655741
      fatu4 |  -3.662975   1.576827    -2.32  0.020    -6.753499  - .5724513
      seto1 |  -1.234795   1.074831    -1.15  0.251    -3.341426   .8718356
      seto2 |  -1.313693   1.364618    -0.96  0.336    -3.988294   1.360909
      empr1 |   1.152478    1.388       0.83  0.406    -1.567952   3.872908
      empr2 |  -2.048573   1.296377    -1.58  0.114    -4.589425   .4922789
      _cons |  -7.04943    2.137463    -3.30  0.001   -11.23878   -2.86008
-----

```

```

. logit util esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont ativ2 ativ3 fatu2 fatu4 seto1 seto2
  empr1 empr2

```

```

Iteration 0:   log likelihood = -43.190742
Iteration 1:   log likelihood = -28.45697
Iteration 2:   log likelihood = -24.422713
Iteration 3:   log likelihood = -23.943546
Iteration 4:   log likelihood = -23.934522

```

Iteration 5: log likelihood = -23.934521

```

Logistic regression                               Number of obs   =           88
                                                  LR chi2(13)     =           38.51
                                                  Prob > chi2     =           0.0002
Log likelihood = -23.934521                    Pseudo R2      =           0.4458

```

util	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
esco4	2.041424	.9705661	2.10	0.035	.1391494	3.943698
arfo1	2.198043	1.074115	2.05	0.041	.0928172	4.303269
arfo2	3.11774	1.307575	2.38	0.017	.5549399	5.68054
expr1	4.395545	1.713015	2.57	0.010	1.038097	7.752994
expr3	2.214702	1.232771	1.80	0.072	-.2014844	4.630888
cont	1.957065	.956065	2.05	0.041	.0832124	3.830918
ativ2	1.868398	1.526969	1.22	0.221	-1.124406	4.861202
ativ3	2.302941	1.570739	1.47	0.143	-.7756512	5.381533
fatu2	-1.676112	1.227645	-1.37	0.172	-4.082251	.7300279
fatu4	-3.666971	1.545121	-2.37	0.018	-6.695353	-.6385884
seto1	-1.151778	1.03692	-1.11	0.267	-3.184104	.8805477
seto2	-1.04024	1.295626	-0.80	0.422	-3.57962	1.49914
empr2	-2.203006	1.269362	-1.74	0.083	-4.690909	.284897
_cons	-6.827451	2.062232	-3.31	0.001	-10.86935	-2.785552

```
. logit util esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont ativ2 ativ3 fatu2 fatu4 seto1 empr2
```

```

Iteration 0: log likelihood = -43.190742
Iteration 1: log likelihood = -28.737217
Iteration 2: log likelihood = -24.753657
Iteration 3: log likelihood = -24.278048
Iteration 4: log likelihood = -24.269197
Iteration 5: log likelihood = -24.269196

```

```

Logistic regression                               Number of obs   =           88
                                                  LR chi2(12)     =           37.84
                                                  Prob > chi2     =           0.0002
Log likelihood = -24.269196                    Pseudo R2      =           0.4381

```

util	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
esco4	2.41356	.8950102	2.70	0.007	.6593722	4.167748
arfo1	2.322614	1.078663	2.15	0.031	.2084731	4.436755
arfo2	3.270703	1.316688	2.48	0.013	.6900425	5.851363

```

expr1 | 4.144291 1.653743 2.51 0.012 .9030136 7.385567
expr3 | 2.216864 1.261024 1.76 0.079 -.2546973 4.688425
cont | 1.896306 .929284 2.04 0.041 .0749431 3.717669
ativ2 | 1.627761 1.463152 1.11 0.266 -1.239965 4.495486
ativ3 | 1.982404 1.483623 1.34 0.181 -.9254436 4.890251
fatu2 | -1.618749 1.218723 -1.33 0.184 -4.007401 .7699041
fatu4 | -3.550661 1.524148 -2.33 0.020 -6.537937 -.5633854
seto1 | -.786326 .936339 -0.84 0.401 -2.621517 1.048865
empr2 | -2.281145 1.288346 -1.77 0.077 -4.806257 .2439671
_cons | -7.132762 2.048324 -3.48 0.000 -11.1474 -3.118121

```

```
-----
. logit util esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont ativ2 ativ3 fatu2 fatu4 empr2
```

```

Iteration 0: log likelihood = -43.190742
Iteration 1: log likelihood = -28.832938
Iteration 2: log likelihood = -25.062668
Iteration 3: log likelihood = -24.643932
Iteration 4: log likelihood = -24.637115
Iteration 5: log likelihood = -24.637106
Iteration 6: log likelihood = -24.637106

```

```

Logistic regression                               Number of obs   =           88
                                                LR chi2(11)     =           37.11
                                                Prob > chi2     =           0.0001
Log likelihood = -24.637106                    Pseudo R2      =           0.4296

```

```

-----
util |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
esco4 | 2.419623   .8917257    2.71  0.007     .671873   4.167374
arfo1 | 2.225355   1.037147    2.15  0.032     .1925837  4.258127
arfo2 | 3.266274   1.284986    2.54  0.011     .7477475  5.784801
expr1 | 4.028378   1.607173    2.51  0.012     .8783778  7.178379
expr3 | 2.281162   1.235266    1.85  0.065    -.1399153  4.702239
cont | 1.606482   .8421969    1.91  0.056    -.0441938  3.257157
ativ2 | 1.635858   1.443606    1.13  0.257    -1.193558  4.465274
ativ3 | 1.861516   1.471236    1.27  0.206    -1.022054  4.745085
fatu2 | -1.306174  1.103564    -1.18  0.237    -3.469119  .8567708
fatu4 | -3.174633  1.414658    -2.24  0.025    -5.947311 -.4019557
empr2 | -2.480801  1.288398    -1.93  0.054    -5.006015  .0444128
_cons | -7.277046  2.031424    -3.58  0.000    -11.25856 -3.295527

```

```
-----
. logit util esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont ativ3 fatu2 fatu4 empr2
```

```

Iteration 0:  log likelihood = -43.190742
Iteration 1:  log likelihood = -29.309193
Iteration 2:  log likelihood = -25.744814
Iteration 3:  log likelihood = -25.362074
Iteration 4:  log likelihood = -25.356366
Iteration 5:  log likelihood = -25.356359
Iteration 6:  log likelihood = -25.356359

```

```

Logistic regression              Number of obs   =           88
                                LR chi2(10)       =           35.67
                                Prob > chi2         =           0.0001
Log likelihood = -25.356359      Pseudo R2       =           0.4129

```

```

-----+-----
      util |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|    [95% Conf. Interval]
-----+-----
      esco4 |   2.340911   .8646247    2.71   0.007   .6462772   4.035544
      arfo1 |   2.030457   .9784835    2.08   0.038   .1126641   3.948249
      arfo2 |   3.181231   1.226678    2.59   0.010   .7769859   5.585476
      expr1 |   3.995084   1.547267    2.58   0.010   .9624965   7.027672
      expr3 |   2.399862   1.233023    1.95   0.052  -.0168187   4.816544
      cont  |   1.817793   .8249592    2.20   0.028   .2009028   3.434684
      ativ3 |   .7356857   .9604478    0.77   0.444  -1.146757   2.618129
      fatu2 |  -1.104904   1.065276   -1.04   0.300  -3.192806   .9829985
      fatu4 |  -3.137987   1.397576   -2.25   0.025  -5.877187  -.3987877
      empr2 |  -2.421442   1.308489   -1.85   0.064  -4.986033   .1431485
      _cons |  -6.238314   1.703278   -3.66   0.000  -9.576679  -2.89995
-----+-----

```

```
. logit util esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont fatu2 fatu4 empr2
```

```

Iteration 0:  log likelihood = -43.190742
Iteration 1:  log likelihood = -29.537389
Iteration 2:  log likelihood = -26.048188
Iteration 3:  log likelihood = -25.664744
Iteration 4:  log likelihood = -25.659735
Iteration 5:  log likelihood = -25.659731
Iteration 6:  log likelihood = -25.659731

```

```

Logistic regression              Number of obs   =           88
                                LR chi2(9)        =           35.06
                                Prob > chi2         =           0.0001
Log likelihood = -25.659731      Pseudo R2       =           0.4059

```

```

-----+-----
      util |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|    [95% Conf. Interval]
-----+-----

```

```

-----+-----
esco4 | 2.195509 .8370786 2.62 0.009 .5548647 3.836153
arfo1 | 2.156323 .9709453 2.22 0.026 .2533051 4.059341
arfo2 | 3.276937 1.217648 2.69 0.007 .8903908 5.663483
expr1 | 3.655472 1.432839 2.55 0.011 .8471586 6.463785
expr3 | 2.485491 1.190654 2.09 0.037 .1518523 4.81913
cont | 1.875343 .8230744 2.28 0.023 .2621464 3.488539
fatu2 | -1.401159 1.006765 -1.39 0.164 -3.374381 .5720635
fatu4 | -2.90453 1.333834 -2.18 0.029 -5.518797 -.2902623
empr2 | -2.19305 1.234164 -1.78 0.076 -4.611968 .2258675
_cons | -5.810272 1.54373 -3.76 0.000 -8.835927 -2.784617
-----+-----

```

```
. logit util esco4 arfo1 arfo2 expr1 expr3 cont fatu4 empr2
```

```

Iteration 0: log likelihood = -43.190742
Iteration 1: log likelihood = -29.908774
Iteration 2: log likelihood = -26.966679
Iteration 3: log likelihood = -26.733104
Iteration 4: log likelihood = -26.731775
Iteration 5: log likelihood = -26.731775

```

```

Logistic regression                               Number of obs   =           88
                                                    LR chi2(8)      =           32.92
                                                    Prob > chi2     =           0.0001
Log likelihood = -26.731775                       Pseudo R2      =           0.3811

```

```

-----+-----
util |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
esco4 | 2.055288   .8035228     2.56  0.011     .4804119   3.630163
arfo1 | 1.678644   .8348794     2.01  0.044     .0423102   3.314977
arfo2 | 2.95407    1.127811     2.62  0.009     .7436009   5.164538
expr1 | 3.227517   1.324523     2.44  0.015     .6315005   5.823534
expr3 | 1.908575   1.065087     1.79  0.073    -.1789573   3.996107
cont | 1.722724   .784386      2.20  0.028     .1853555   3.260092
fatu4 | -2.18321   1.152269    -1.89  0.058    -4.441615   .0751949
empr2 | -2.28738   1.19937     -1.91  0.057    -4.638102   .0633426
_cons | -5.344105  1.359424    -3.93  0.000    -8.008527  -2.679683
-----+-----

```

```
.
. correlate esco4 arfo1 arfo2 cont expr1 expr3 fatu4 empr2
(obs=88)
```

```

|      esco4      arfo1      arfo2      cont      expr1      expr3      fatu4      empr2

```

```

-----+-----
---
esco4 | 1.0000
arfo1 | 0.0445 1.0000
arfo2 | 0.2404 -0.2382 1.0000
cont | 0.1581 0.1459 0.1023 1.0000
expr1 | 0.0325 -0.0135 0.1594 -0.0857 1.0000
expr3 | -0.0121 0.0725 -0.0836 0.1191 -0.3705 1.0000
fatu4 | 0.1331 0.0466 0.0812 0.3086 0.0159 0.0882 1.0000
empr2 | 0.0499 -0.1096 0.2472 0.0507 0.0499 0.0193 -0.0313 1.0000

```

```
. logit util esco4 arfo1 arfo2 cont expr1 expr3 fatu4 empr2
```

```

Iteration 0: log likelihood = -43.190742
Iteration 1: log likelihood = -29.908774
Iteration 2: log likelihood = -26.966679
Iteration 3: log likelihood = -26.733104
Iteration 4: log likelihood = -26.731775
Iteration 5: log likelihood = -26.731775

```

```

Logistic regression                               Number of obs   =           88
                                                    LR chi2(8)      =           32.92
                                                    Prob > chi2     =           0.0001
Log likelihood = -26.731775                       Pseudo R2      =           0.3811

```

```

-----+-----
util |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-----+-----
esco4 |  2.055288   .8035228    2.56  0.011   .4804119   3.630163
arfo1 |  1.678644   .8348794    2.01  0.044   .0423102   3.314977
arfo2 |  2.95407    1.127811    2.62  0.009   .7436009   5.164538
cont  |  1.722724   .784386     2.20  0.028   .1853555   3.260092
expr1 |  3.227517   1.324523    2.44  0.015   .6315005   5.823534
expr3 |  1.908575   1.065087    1.79  0.073  -1.1789573  3.996107
fatu4 | -2.18321    1.152269   -1.89  0.058  -4.441615   .0751949
empr2 | -2.28738    1.19937    -1.91  0.057  -4.638102   .0633426
_cons | -5.344105   1.359424   -3.93  0.000  -8.008527  -2.679683
-----+-----

```

```
. mfx
```

```

Marginal effects after logit
y = Pr(util) (predict)
= .0696763
-----+-----

```

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]	X
esco4*	.1794783	.08552	2.10	0.036	.011871	.347085		.375
arfo1*	.1505688	.09272	1.62	0.104	-.031165	.332303		.306818
arfo2*	.4558591	.21813	2.09	0.037	.028336	.883382		.113636
cont*	.1629871	.1031	1.58	0.114	-.039077	.365051		.272727
expr1*	.5388949	.25915	2.08	0.038	.030966	1.04682		.079545
expr3*	.1126817	.06269	1.80	0.072	-.010188	.235551		.613636
fatu4*	-.0786148	.0401	-1.96	0.050	-.157215	-.000015		.125
empr2*	-.097003	.0449	-2.16	0.031	-.184998	-.009008		.215909

(*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1

. estat class

Logistic model for util

		----- True -----		
Classified	D	~D		Total
-----+-----+-----				
+	9	4		13
-	8	67		75
-----+-----+-----				
Total	17	71		88

Classified + if predicted Pr(D) >= .5

True D defined as util != 0

Sensitivity	Pr(+ D)	52.94%
Specificity	Pr(- ~D)	94.37%
Positive predictive value	Pr(D +)	69.23%
Negative predictive value	Pr(~D -)	89.33%

False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	5.63%
False - rate for true D	Pr(- D)	47.06%
False + rate for classified +	Pr(~D +)	30.77%
False - rate for classified -	Pr(D -)	10.67%

Correctly classified 86.36%

. inspect util

util: Util	Number of Observations		
-----	Total	Integers	Nonintegers

```

| #          Negative          -          -          -
| #          Zero              71         71         -
| #          Positive          17         17         -
| #          -----
| #          Total             88         88         -
| # #          Missing         -
+-----+-----+-----+
0          1          88
(2 unique values)

```

```
. estat class, cutoff(0.19)
```

Logistic model for util

```

----- True -----
Classified |          D          ~D |          Total
-----+-----+-----+
+          |          15          12 |          27
-          |          2           59 |          61
-----+-----+-----+
Total     |          17          71 |          88

```

Classified + if predicted Pr(D) >= .19

True D defined as util != 0

```

-----
Sensitivity                Pr( +| D)   88.24%
Specificity                Pr( -|~D)  83.10%
Positive predictive value  Pr( D| +)  55.56%
Negative predictive value  Pr(~D| -)  96.72%
-----
False + rate for true ~D   Pr( +|~D)  16.90%
False - rate for true D    Pr( -| D)  11.76%
False + rate for classified + Pr(~D| +)  44.44%
False - rate for classified - Pr( D| -)   3.28%
-----
Correctly classified                84.09%
-----

```

```
. estat class, cutoff(0.20)
```

Logistic model for util

```

----- True -----
Classified |          D          ~D |          Total
-----+-----+-----+
+          |          15          12 |          27

```

-		2	59		61
-----+-----+-----					
Total		17	71		88

Classified + if predicted $\Pr(D) \geq .2$

True D defined as util != 0

Sensitivity	Pr(+ D)	88.24%
Specificity	Pr(- ~D)	83.10%
Positive predictive value	Pr(D +)	55.56%
Negative predictive value	Pr(~D -)	96.72%

False + rate for true ~D	Pr(+ ~D)	16.90%
False - rate for true D	Pr(- D)	11.76%
False + rate for classified +	Pr(~D +)	44.44%
False - rate for classified -	Pr(D -)	3.28%

Correctly classified	84.09%

. lroc

Logistic model for util

number of observations = 88
area under ROC curve = 0.8803

.

Anexo – Parecer Consubstanciado CEPUNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA****Título da Pesquisa:** OS DETERMINANTES DA PROBABILIDADE DE UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRO-OESTE DE MINAS GERAIS**Pesquisador:** JULIANO LIMA PINHEIRO**Área Temática:****Versão:** 1**CAAE:** 07508918.9.0000.5149**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio**DADOS DO PARECER****Número do Parecer:** 3.203.623**Apresentação do Projeto:**

O conceito de estratégia, advindo da arte militar, diz respeito à aplicação de forças de larga escala contra um inimigo (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Mintzberg & Quinn, 2001). No contexto corporativo, a definição de estratégia foi construída e desenvolvida conforme a evolução do mercado. A estratégia corporativa pode ser entendida, atualmente, como a definição de políticas e planos para a utilização de recursos produtivos de uma empresa, visando ao alcance e a sustentação de sua estratégia competitiva (Ortega, Veja & Machuca, 2012). Torna-se necessário a construção do planejamento estratégico da empresa levando-se em conta o mercado (oportunidade e ameaças) e os recursos (pontos fracos e pontos fortes) da organização. O planejamento estratégico funciona como um guia para a gestão da organização, determinando a direção que deverá ser seguido para que possa alcançar os objetivos de curto e longo prazo. O processo de planejamento estratégico, segundo Blomqvist, Halén e Helenius (2015), é composto por três fases: formulação, implementação e avaliação. Neste contexto o orçamento apresenta-se como uma ferramenta de gestão, que atuará principalmente nas fases de implementação e avaliação (Emsley, 2001; Frezatti, 2008). O orçamento empresarial será, assim, um produto do planejamento estratégico, atuando como um alerta aos gestores.

Pesquisas apontam que o orçamento continua a ser amplamente utilizado no mundo dos negócios, entretanto ainda é alvo de críticas (Mucci, 2013). Pesquisadores argumentam que os problemas do

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005**Bairro:** Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901**UF:** MG **Município:** BELO HORIZONTE**Telefone:** (31)3409-4592**E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

Continuação do Parecer: 3.203.623

orçamento estão relacionados à forma em que são utilizados (Horngren, Foster & Datar, 2000). Enquanto outros relatam que os processos orçamentários são fundamentalmente falhos (Hope, Fraser & Rosen, 2003; Hansen, Otley & Van Der Stede, 2003). O Orçamento, permitindo implementação e avaliação do posicionamento estratégico (Frezatti, 2008) pode contribuir para redução dos altos índices de mortalidades das empresas brasileiras (Sebrae, 2016). Mensurar o conhecimento e a percepção dos gestores sobre o artefato auxilia as organizações e a academia, a melhor utilizar a ferramenta Orçamento Empresarial.

Objetivo da Pesquisa:

Segundo o pesquisador tem-se:

Objetivo Primário:

O objetivo geral do estudo é determinar o nível do conhecimento e utilização dos gestores da região centro-oeste de Minas Gerais sobre a ferramenta Orçamento Empresarial.

Objetivo Secundário:

Para auxiliar no cumprimento do objetivo geral, são apresentados objetivos específicos:

- i. Determinar o porte das empresas da amostra, segundo os indicadores econômicos/financeiros e métricas do Sebrae;
- ii. Identificar o perfil do gestor dessas organizações e suas áreas de formação;
- iii. Identificar se os gestores conhecem e o nível do conhecimento da ferramenta orçamento empresarial;
- iv. Identificar se os gestores utilizam o orçamento como ferramenta da gestão e quais são os principais benefícios e limitações percebidos;
- v. Identificar o modelo de orçamento mais utilizado;
- vi. Descobrir em qual horizonte temporal o orçamento é utilizado;
- vii. Identificar o conjunto de determinantes que podem justificar a utilização do orçamento;

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo o pesquisador tem-se:

Riscos:

Por apresentar como etapa metodológica um questionário contendo escalas que identificam

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005**Bairro:** Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901**UF:** MG **Município:** BELO HORIZONTE**Telefone:** (31)3409-4592**E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

Continuação do Parecer: 3.203.623

condutas, o projeto pode causar algum tipo de constrangimento aos respondentes. Entretanto, a garantia da não divulgação de resultados individuais e os esclarecimentos prestados durante a aplicação do questionário visam minimizar possíveis desconfortos. Ademais, todas as escalas contidas no instrumento de pesquisa já foram utilizadas e validadas em estudos anteriores, mostrando-se adequadas aos objetivos propostos.

Benefícios:

Em relação aos benefícios advindos do projeto, espera-se que os resultados apresentados sejam capazes de melhorar a compreensão sobre a utilização do orçamento como ferramenta de gestão, por parte dos gestores de empresas da Região Centro-Oeste de Minas Gerais.

Além disso, o trabalho contribui para a literatura brasileira, já que até o momento, não foram encontrados estudos nacionais que abordassem o tema proposto por esta pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Não há comentários.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados:

Projeto, folha de rosto, parecer substanciado, TCLE.

Recomendações:

Recomendo aprovação, contanto que o pesquisador corrija a pendência listada abaixo.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O TCLE deve ser redigido em formato de carta convite. Sugiro que o mesmo seja iniciado com os dizeres: "Você está sendo convidado para participar da pesquisa ..."

Considerações Finais a critério do CEP:

De acordo com a Norma Operacional 01/2013, de 30 de setembro de 2013, o CEP aguarda a resposta até 30 (trinta) dias a partir da entrega deste parecer via Plataforma Brasil, para que o pesquisador atenda às pendências. Ao final deste prazo o projeto será arquivado. Solicita-se, ainda, que uma carta resposta seja enviada, via Plataforma Brasil, de forma ordenada, conforme os itens das considerações deste parecer, indicando-se também a localização das possíveis alterações no protocolo, inclusive no TCLE. Tendo em vista a legislação vigente (Resolução CNS

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005**Bairro:** Unidade Administrativa II**CEP:** 31.270-901**UF:** MG**Município:** BELO HORIZONTE**Telefone:** (31)3409-4592**E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 3.203.623

466/12), o CEP-UFMG recomenda aos Pesquisadores: comunicar toda e qualquer alteração do projeto e do termo de consentimento via emenda na Plataforma Brasil, informar imediatamente qualquer evento adverso ocorrido durante o desenvolvimento da pesquisa (via documental encaminhada em papel), apresentar na forma de notificação relatórios parciais do andamento do mesmo a cada 06 (seis) meses e ao término da pesquisa encaminhar a este Comitê um sumário dos resultados do projeto (relatório final).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1219924.pdf	30/01/2019 14:37:44		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEcorrigido.pdf	22/01/2019 13:22:55	JULIANO LIMA PINHEIRO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	06/12/2018 15:05:31	JULIANO LIMA PINHEIRO	Aceito
Outros	Parecer_consustanciado.pdf	05/11/2018 11:59:56	JULIANO LIMA PINHEIRO	Aceito
Outros	Carta_de_anuencia.jpg	05/11/2018 11:58:38	JULIANO LIMA PINHEIRO	Aceito
Outros	Questionario_FINAL.docx	05/11/2018 11:55:22	JULIANO LIMA PINHEIRO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TC_Ronilson.pdf	05/11/2018 11:16:20	JULIANO LIMA PINHEIRO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TC_Juliano.docx	05/11/2018 09:51:54	JULIANO LIMA PINHEIRO	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	01/11/2018 16:46:00	JULIANO LIMA PINHEIRO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901

UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 3.203.623

BELO HORIZONTE, 17 de Março de 2019

Assinado por:
Eliane Cristina de Freitas Rocha
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901

UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

