

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA PARA APOIO AO  
PROCESSO DECISÓRIO EM UMA INDÚSTRIA NO INTERIOR DO  
PARANÁ

***BUDGET PROCESS IN THE INDUSTRY: A TOOL TO SUPPORT THE DECISION  
MAKING PROCESS***

Recebido em 24.07.2014 | Aceite final em 09.04.2015 |

Nota: este artigo foi aceito pelo Editor Jorge Eduardo Scarpin e passou por uma avaliação  
*double blind review*

A reprodução dos artigos, total ou parcial, pode ser feita desde que citada a fonte.

PATRÍCIA GUEREZ

Especialista em MBA em Finanças pela Universidade Federal do  
Paraná - CEPPAD | Universidade Estadual do Centro-Oeste –  
UNICENTRO/Irati | PR 153 Km 07– Riozinho | Irati-PR | CEP 84500-  
000 | Telefone (42) 3421-3040 | E-mail: guerezp@gmail.com |

JANE MENDES FERREIRA

Doutora em Administração pela Universidade Positivo | Universidade  
Federal do Paraná – PPGADM/UFPR | Av. Prefeito Lothário Meissner,  
632 | Campus III | Jardim Botânico | Curitiba/PR | CEP 80210-170 |  
Telefone (41) 3360-4380 | E-mail: janemff@yahoo.com.br |

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores gerenciais e operacionais envolvidos no processo orçamentário, desde a sua elaboração até o controle do mesmo. Como método de levantamento de dados, optou-se pela realização de um estudo de caso em uma indústria de fiação elétrica, com produtos destinados para a construção civil, a qual se localiza no interior do Estado do Paraná, sendo que esta pesquisa é classificada como exploratória. As ferramentas utilizadas para a coleta dos dados foram entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo setor financeiro e pelo departamento orçamentário, além da observação sistemática durante o período de planejamento e aquisição de máquinas e equipamentos para implantação no processo produtivo da indústria. Os dados coletados mostram que apesar de a organização possuir o setor financeiro estruturado, bem como desempenhar as atividades relativas ao processo orçamentário, não são empregadas todas as técnicas administrativas propostas pela literatura pertinente, como a participação ativa dos seus componentes, isto é, seus dirigentes e colaboradores; bem como não há a execução do controle efetivo com as comparações entre os valores e itens

planejados com o realizado, não empregando todos os benefícios que esta ferramenta pode acarretar para o apoio na tomada de decisões. Portanto, constata-se que a organização utiliza poucos critérios formais e sugestionados pela academia, seguindo desse modo, a subjetividade dos responsáveis pelo setor em análise.

**Palavras-Chave:** Controle. Planejamento. Processo Orçamentário.

## ABSTRACT

This study aimed to identify the managerial and operational factors involved in the budgeting process, from its establishment until its control. As a method of data collection, it was decided to perform a case study in an industry electrical wiring, with products intended for construction, located within the State of Paraná. This research is classified as exploratory. The methods used to collect data were semi-structured interviews with those responsible for the financial sector and those responsible for the budget department. The systematic observation was performed during the planning and acquisition of machinery and equipment for deployment in the production process of the industry. The collected data show that although the organization had have structured a financial sector, as well as carried out activities related to budgeting, are not employed all the techniques proposed by literature, as the active participation of its constituents, ie, its leaders and employees. Besides there was no implementation of effective control by using comparisons between the values and items designed with the real ones. This shows that not using all the benefits that this tool has can lead to a poor decision making. Therefore, it appears that the organization uses few formal criteria indicating that the subjectivity of those responsible for sector analysis may influence more than expected in the decision process.

**Keywords:** Control. Planning. Budget Process.

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que com as crescentes turbulências causadas pelo efeito da globalização, as organizações enfrentam vários problemas, seja na entrada, em novos mercados ou no aumento da participação naqueles em que já atuam. Os desafios enfrentados pelas organizações são decorrentes, em parte, da elevada competição entre aqueles que ofertam produtos similares e com qualidades próximas. Além disso, a competição não se restringe à concorrência direta, mas também àquelas organizações que ofertam produtos substitutos.

Diante desse cenário, salienta-se a importância da eficiência nas operações e atividades organizacionais. O alcance de tal eficiência passa por planejar as ações praticadas/tomadas e pode acontecer em três níveis: operacional, tático e estratégico. Por meio do planejamento, as empresas podem estabelecer parâmetros para alcançar metas, objetivos e definir o controle estratégico, utilizando-se dos indicadores de desempenho. Para fazer tal planejamento, é necessária uma etapa anterior: a da realização de mapeamentos. Isto porque é preciso empreender procedimentos para conhecer a situação atual da organização e seu meio.

Nos últimos anos, o planejamento estratégico no âmbito das finanças organizacionais tem adquirido relevância em decorrência da necessidade de pensar e controlar os recursos escassos de modo eficiente. Um dos elementos que as empresas podem utilizar para fazer o planejamento estratégico

financeiro é o processo orçamentário. Ele tem sido citado como fator que permite aos gestores pensarem no futuro com base em informações advindas de um processo formalizado que fornece elementos para coordenação dos esforços no alcance dos objetivos (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004, citados por LEITE *et al.* 2008).

Considerando o processo orçamentário como relevante para as organizações em um cenário de mudança, questiona-se: *Quais as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas no processo orçamentário?* A partir desta pergunta de pesquisa, o objetivo deste artigo é identificar as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas no processo orçamentário de uma indústria de fios elétricos destinados para a construção civil.

A escolha deste ramo como objeto de estudo está centrada na sua relevância para a economia brasileira, que é geradora de 21,7% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial e possui participação de cerca de 6% do PIB nacional (FERNANDES, 2013). Em termos teóricos, ressalta-se que a importância desta produção está assentada na possibilidade de conhecer mais profundamente o processo, identificando os condicionantes que permeiam o orçamento nas organizações. Isso pode ser evidenciado quando se olha para a produção nacional acerca do tema que, segundo Leite *et al.* (2008), é escassa e centrada em textos estrangeiros. Estudos posteriores e análises na área contábil e gerencial, no segmento abordado, podem permitir a comparação entre os diversos portes e ramos empresariais.

Além desta introdução, o presente artigo está estruturado em quatro seções: fundamentação teórica, metodologia, análise dos resultados e conclusões. A fundamentação teórica contém os principais conceitos ligados ao planejamento e orçamento. Na seção da metodologia, estão indicados os procedimentos utilizados para a consecução dos objetivos. A seção seguinte demonstra a análise realizada e por fim, as conclusões extraídas a partir da análise dos dados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção do trabalho tem a finalidade de revisar os conceitos da literatura que foram utilizados para a construção do trabalho proposto.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento, na concepção de Leite *et al.* (2008), pode ser considerado como o pilar da gestão para empresas com ou sem fins lucrativos. Os autores destacam que com a crescente complexidade do mercado, há a necessidade de mudança na realização do planejamento. Assim, é importante passar do planejamento informal para o formal. Isso para permitir que os objetivos organizacionais sejam alcançados e ações sejam realizadas a fim de buscar o crescimento das organizações e o aumento do valor da empresa para os acionistas. Em complementação à visão dos autores, Gitman (2010) destaca que no planejamento, deve ser feito o mapeamento dos roteiros a serem seguidos com a finalidade de coordenar bem como controlar as atividades.

Para Pereira (2010), o planejamento pode ser conceituado como o ato de pensar, construir, modificar e até mesmo como uma tentativa de controlar as estratégias de longo prazo de uma organização. Dessa forma, o autor salienta que planejar difere de improvisar, visto que o primeiro possui o objetivo de criar e/ou desenvolver um mapa a ser seguido e o segundo não possui nenhuma preparação para as suas ações.

Apesar de ser um ato de pensar a estratégia, o planejamento não fica restrito apenas aos níveis hierárquicos mais altos. Isso porque, além de ser executado em todos os setores da organização, pode também ser pensado a partir destes mesmos setores. Em outras palavras, não se faz planejamento apenas no topo, mas sim em todas as instâncias organizacionais. Oliveira (2004)

destaca os três níveis existentes do planejamento, sendo eles: o Planejamento Estratégico, o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional, descritos a seguir.

O Planejamento Estratégico, nas concepções de Lunkes (2003) e Oliveira (2004), é realizado pela cúpula organizacional, visando metas de longo prazo. Ele pode ser compreendido como o norteador da empresa, definindo a direção a ser seguida concomitantemente com os objetivos a serem alcançadas a partir de uma criteriosa avaliação do ambiente em que a organização está inserida.

O Planejamento Tático, por sua vez, como explicam Lunkes (2003) e Oliveira (2004), é utilizado na decomposição dos objetivos formulados no Planejamento Estratégico. Dito de outra forma, a partir da definição do que foi previsto no planejamento estratégico como sendo os rumos a serem seguidos, o nível seguinte deve desmembrar os objetivos em ações efetivas a serem executadas pelos diversos setores da organização.

Por fim, o Planejamento Operacional é aquele em que as ações de curto prazo são efetivamente realizadas. O conjunto de ações operacionais deve levar à consecução das metas estabelecidas no nível tático, ou seja, é nessa fase que se encontram os planos de ação (OLIVEIRA, 2004). Importante ressaltar que um dos planejamentos operacionais mais relevantes é o financeiro.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010), no planejamento econômico-financeiro, são avaliados os resultados referentes às metas, decisões e alternativas, indicando a viabilidade ou não da implantação em relação ao aspecto financeiro. Segundo a visão de Gitman (2010), o planejamento das finanças organizacionais pode ser realizado em longo prazo, bem como em planos de curto prazo. O primeiro envolve o âmbito estratégico das organizações, isto é, as metas de expansão em relação aos investimentos de capital e a ampliação de mercados e produtos, onde o foco é o orçamento de capital e as expectativas de geração de lucros e recursos financeiros. Já o segundo envolve a aplicação dos recursos ligados ao capital de giro (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Uma ferramenta importante para a consecução do planejamento estratégico e os planos financeiros é o orçamento. Isso porque é por meio dele que os recursos são transferidos para a implantação das prioridades estabelecidas no planejamento estratégico. É no orçamento que se direciona efetivamente os recursos para as ações. Para Otley (1999) *apud* Ferreira e Diehl (2012), o orçamento pode ser considerado uma das poucas ferramentas disponíveis que possui a capacidade de aglomerar várias atividades em apenas um planejamento. A prática orçamentária pode ser identificada no planejamento estratégico, pois conforme explana Lunkes (2003), para que exista a implementação deste planejamento, existem algumas técnicas e ferramentas, como o *balanço scorecard* e o planejamento operacional do orçamento, de modo que o primeiro é utilizado para o diagnóstico do planejamento estratégico e o segundo para avaliar o planejamento operacional.

Diante do exposto, Leite *et al.* (2008) afirmam que o orçamento empresarial é a ferramenta que contempla formalmente as metas e objetivos, atuando como meio para informar a situação inicial e para onde a empresa está caminhando.

## 2.2 ORÇAMENTO

A seguir são apresentados os principais condicionantes do orçamento que estão relatados na literatura sobre o tema. Esta seção está dividida em três partes. A primeira trata do seu contexto histórico em âmbito global, como também do seu surgimento no Brasil. Já a segunda aborda os conceitos de modo geral, bem como suas vantagens e desvantagens, e a importância da realização do controle do orçamento. Por fim são expostos a sua aplicabilidade com apontamentos de casos que demonstram como a ferramenta é utilizada nos diversos ramos, portes e níveis organizacionais.

## 2.2.1 HISTÓRICO DO ORÇAMENTO

De acordo com Lunkes (2003), a palavra “orçamento” originou-se com a civilização romana, que se utilizava de uma bolsa de tecido nomeada de *fiscus* para arrecadar e coletar impostos. No entanto, o autor destaca que para os franceses, o termo era conhecido como *bouge* ou *bougette*, tornando-se integrante do vocabulário inglês após o século XV. Lunkes (2003) afirma que a elaboração do orçamento é realizada desde a antiguidade, pois os indivíduos necessitavam prever a necessidade de alimentos para os períodos de inverno.

No entanto, em um contexto histórico global, a prática orçamentária iniciou-se com a criação da Constituição Inglesa em 1689, a qual determinava que o rei ou o primeiro-ministro poderiam cobrar impostos, como também gastar os recursos disponíveis, mas primeiramente era preciso que houvesse a autorização do Parlamento (LUNKES, 2003). O autor informa que as principais alterações foram na França, durante o governo de Napoleão, o qual almejava obter maior controle sobre as despesas, sendo que grande parte das políticas, além de procedimentos e práticas conhecidas atualmente, tiveram desenvolvimento no século XIX.

Em meados do século XIX, a França desenvolveu um sistema de auditoria, no qual havia o registro de todos os recursos solicitados, além da reversão daqueles que não foram utilizados, de modo que todos os orçamentos elaborados levavam em consideração as receitas e despesas anuais. Ainda, o processo orçamentário considerava todas as etapas necessárias para elaborar o orçamento, acarretando, conseqüentemente, no seu uso como principal ferramenta de política do governo (LUNKES, 2003).

Na América do Norte, conforme aponta Lunkes (2003, p. 36), foram criados diversos conceitos e práticas para a execução do planejamento e gerenciamento da área financeira que ficaram conhecidas como o “movimento do orçamento público”.

Em complementação ao exposto, Tung (1983) citado por Leite *et al.* (2008) afirma que após o século XX, a aplicação do processo orçamentário na América do Norte foi estimulada pelo movimento científico da administração empresarial. Além disso, na metade deste período, o orçamento empresarial adquiriu importância após ser utilizado por grandes organizações, além de ser destaque em duas obras que se tornaram referência para os estudos na área orçamentária, sendo elas *Budgeting: profit, planning and control*, de Glenn A. Welsch (1957) e *Management Accounting Principles*, de Robert N. Anthony (1965).

No Brasil, a prática orçamentária iniciou-se primeiramente na Administração Pública desde o desenvolvimento do Erário Régio e do Conselho da Fazenda, por volta de 1800 com a vinda de D. João VI. Mais tarde, a Constituição de 1824 obrigava que o Ministério da Fazenda recebesse dos demais ministérios, os orçamentos referentes às respectivas despesas. No entanto, a Constituição de 1891 transferiu a responsabilidade do orçamento de receitas e despesas anuais para o Congresso Nacional. Foi com o surgimento da Lei nº 4320/64, que houve a possibilidade de possuir um norteador e regulamentador para o processo orçamentário (LETE *et al.*, 2008).

Lunkes (2003), em visão mais recente, afirma que a prática de construção de orçamento teve início a partir de 1940, sendo que o seu apogeu ocorreu somente a partir de 1970. No entanto, a aplicação de técnicas orçamentárias em empresas privadas somente foi de fato implementada quando da obrigatoriedade da apresentação de orçamento para as organizações que desejassem ter suas ações negociadas no mercado de capital (SCHUBERT, 1985, citado por LEITE *et al.*, 2008).

## 2.2.2 RELEVÂNCIA, CONCEITOS E TIPOS DE ORÇAMENTOS.

Zdanowicz (2003) citado por Bomfim (2007) defende que o orçamento é relevante porque permite a implementação das decisões descritas no planejamento financeiro. Em uma mesma linha de

argumentação, Sanvicente e Santos (1979) defendem que o processo orçamentário fornece as direções e instruções que devem ser seguidas para a execução do planejado.

O orçamento pode ser considerado como “a seleção dos projetos aprovados e a quantificação dos recursos a serem alocados” (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010. p.163). Além disso, Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) e Salanek Filho (2013) concordam que o orçamento é considerado como a quantidade monetária que deve ingressar ou sair do fluxo de caixa.

Em relação à classificação e modalidades de orçamento existentes, Lunkes (2003) elenca seis tipos:

- Orçamento empresarial: ênfase na projeção dos resultados e o controle;
- Orçamento contínuo: objetiva realizar uma revisão contínua por meio do levantamento dos dados do mês anterior, com o acréscimo das informações para o próximo mês;
- O orçamento de base zero: realiza a projeção das informações com a premissa de que as operações estariam no marco zero e houvesse a necessidade de justificar os gastos;
- O orçamento flexível: utilizado para estimar custos em qualquer atividade;
- O orçamento por atividades: pode ser considerado como uma extensão do custeio baseado em atividades, com a execução da projeção dos recursos e os métodos de análise para prever e controlar os resultados;
- Orçamento perpétuo: por meio deste é possível estimar a utilização dos recursos com base na relação de ação e reação.

Salanek Filho (2013) elenca os critérios necessários para a elaboração do orçamento como sendo: (a) a definição das metas e as ações necessárias para o alcance do objetivo; (b) a necessidade de transparência; (c) a precisão da clareza quanto às necessidades; (d) o equilíbrio entre o desejado pelo gestor e o projeto possível; e (e) determinar o orçamento como uma bússola de orientação a ser seguida.

As etapas por meio das quais o orçamento é implementado, segundo Santos *et al.* (2008), são:

- A estrutura organizacional, a qual deve possibilitar que todos tenham participação no planejamento orçamentário de modo a colaborar na construção das metas, bem como no controle dos resultados;
- O desenvolvimento de um Comitê de Planejamento Orçamentário, que tem a função de estabelecer os níveis a serem atingidos, levando em consideração o ambiente macroeconômico, bem como o ambiente interno da organização;
- O comprometimento com o orçamento, no qual todos os indivíduos precisam se responsabilizar com o estabelecimento das metas e com a finalidade de alcançar estes níveis;
- A coordenação de um sistema de custos com a contabilidade para construir o orçamento e avaliar os resultados;
- A existência da contabilidade por centros de lucro ou de resultado, pois assim haverá a elaboração adequada dos orçamentos para cada unidade, assim como o seu controle;
- A elaboração de um sistema orçamentário flexível, realizado por meio de planilhas, visto que se as organizações o possuírem, serão capazes de modificar o orçamento na estrutura da empresa.

Além da necessidade de implantar ou alterar os itens, Frezatti (2009) complementa evidenciando que em uma organização industrial, o orçamento deve ser construído com base em algumas etapas, tais como: (a) os princípios do planejamento, com a elaboração das premissas e as diretrizes do cenário; (b) o plano de marketing; (c) o plano de produção e armazenagem; (d) o plano de investimentos; (e) o plano de gestão de pessoas; e (f) o plano financeiro.

A elaboração do orçamento, conforme explana Schubert (1985), deve ser realizada por todos os membros da organização. Para o autor, ao realizar o orçamento, os trabalhadores terão consciência da relevância de sua participação, desde a fase da elaboração até as análises de resultados. Além disso, as medidas de ajuste dos valores do orçamento segundo as necessidades da empresa seriam então mais aceitas. Para isso, Schubert (1985) alerta que as organizações devem abandonar o conservadorismo de considerar que somente o órgão orçamentário possui responsabilidade neste processo.

Vale destacar as vantagens existentes da utilização do orçamento que, segundo Sanvicente e Santos (1946), são: (a) elaboração e determinação de metas e políticas para a organização; (b) integração de todos os orçamentos parciais em um global; (c) a precisão da quantificação e o estabelecimento de períodos de atuação e responsabilidade; (d) a redução do envolvimento da cúpula organizacional nas atividades rotineiras; (e) acompanhamento do desempenho para o atingimento dos objetivos; e (f) aperfeiçoamento do uso dos recursos disponíveis segundo as atividades prioritárias.

No entanto, ele não apresenta somente benefícios. As limitações do processo orçamentário, segundo Sanvicente e Santos (1946), podem ser: (a) os custos de implantação e operacionalização; (b) a aplicabilidade do sistema ser mais eficiente em uma filosofia organizacional participativa, não presente em todas as empresas; e (c) os dados contidos no orçamento estão expostos a incertezas.

Sanvicente e Santos (1979) salientam a importância da realização do controle após a elaboração do orçamento, caso contrário, as vantagens podem ser comprometidas. Para os autores, os resultados satisfatórios devem ser buscados via planejamento e distribuição das responsabilidades na execução do orçamento. Em complementação, Frezatti (2009) afirma que é por meio da realização do controle orçamentário que o gestor da organização poderá visualizar o alcance ou não das metas e objetivos estabelecidos, as discrepâncias entre o planejado e o executado e as causas de tais variações, dando assim flexibilidade para as decisões corretivas.

Portanto, constata-se a importância da produção do processo orçamentário na organização, independente de seu porte ou setor de atuação, visto que por ser um plano estratégico, facilita a condução da empresa para o alcance de seus objetivos e metas.

### 2.2.3 MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS

Lunkes (2003) destaca a existência de vários métodos orçamentários. As organizações podem selecionar aquele que melhor se adaptar às suas demandas. Desse modo, o orçamento pode contemplar:

**Quadro 1:** Determinação do modelo de orçamento segundo os objetivos

Objetivo	Orçamento a ser escolhido
Unidade de medida	Operacional e Financeiro
Classificação das transações	Por recursos e Por atividades
Comportamento modelizado dos custos	Fixo e Flexível
Análises previstas	Empresarial, Por atividades e Flexível
Modo de construção	Contínuo, de Tendência e Base Zero.

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003, p. 51).

Além disso, por meio de levantamento dos trabalhos sobre o orçamento é possível verificar que ele é aplicado como instrumento de gestão em diversos segmentos, portes e níveis organizacionais, conforme exposto a seguir.

Magro *et al.* (2013), ao pesquisarem o uso do processo orçamentário em 19 (dezenove) indústrias situadas no oeste do estado de Santa Catarina, observaram a aplicação deste processo para a execução do controle e suporte ao planejamento. Os autores perceberam que os modos pelos quais o orçamento é realizado guardam semelhanças com as práticas desse processo em países como a Nova Zelândia, Reino Unido e Malásia. Além disso, verificaram a predominância da participação dos gerentes em relação aos demais integrantes na determinação do orçamento final.

Cavalcanti (2013), ao realizar a análise do modo de implantação do orçamento em uma empresa de porte médio do segmento de rochas ornamentais, verificou que o objetivo do orçamento era a obtenção de maior controle sobre os gastos e a descentralização das decisões. Na organização pesquisada, não havia critérios previamente estabelecidos, de modo que a autorização sobre os gastos eram centralizados nas decisões do diretor e do setor contábil. A motivação para a implementação do orçamento foi a precisão do planejamento e controle, conhecendo antecipadamente as despesas, mesmo com uma margem de erro, bem como o aumento do *marketshare* por meio do orçamento de vendas.

Souza e Lunkes (2013), ao pesquisarem as práticas de orçamento de capital nas empresas hoteleiras de Florianópolis, concluíram que elas possuem o hábito de utilizar o índice de rentabilidade, além do método de custo de capital próprio. Tudo isso com a finalidade de analisar e ponderar o orçamento e definir a taxa mínima de retorno aceitável, respectivamente.

Portanto, a partir dos trabalhos abordados anteriormente, pode-se averiguar que todos consideram o orçamento como uma ferramenta auxiliar no planejamento estratégico da empresa, bem como favorece a execução das atividades, independentemente do nível hierárquico em que é realizado.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem por objetivo identificar as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas no processo orçamentário de uma indústria de fios elétricos destinados para a construção civil.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso que na concepção de Gil (1991), pode ser considerado como um estudo exaustivo de um ou poucos casos.

A abordagem da pesquisa ao ser efetuada por meio dessa estratégia possibilitará a obtenção de todos os dados pertinentes ao processo orçamentário, fornecendo informações necessárias para o preenchimento de lacunas existentes nos estudos acerca das áreas contábil e gerencial. Além disso, optou-se por uma indústria localizada no interior do Estado do Paraná, porque ela pode proporcionar eventuais comparações futuras entre as empresas do setor industrial ou até mesmo entre as organizações que possuem porte semelhante.

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois conforme informa Gil (2007), possui a função de proporcionar maior conhecimento sobre o problema estudado, deixando-o mais explícito e até mesmo corroborando no aprimoramento das ideias.

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com o responsável pelo setor financeiro da organização em análise. Além disso, foi também entrevistado um colaborador envolvido neste processo. As entrevistas semiestruturadas, segundo a visão de Richardson (1999), são empregadas quando o pesquisador já possui conhecimento do tema investigado e com base nestes conhecimentos, formula alguns pontos para tratar na entrevista. A



vantagem deste tipo de entrevista é a liberdade do entrevistado para falar sem perda da atenção ao tema pesquisado.

A escolha da entrevista como forma de levantamento das informações tem por objetivo apontar as principais políticas estratégicas adotadas pela empresa decorrentes de decisões tomadas desde o processo do planejamento financeiro, bem como a elaboração e controle orçamentário das atividades.

Além disso, foi também utilizada a técnica de observação sistemática que, segundo Lakatos e Marconi (1991), fornece possibilidade de obter informações que neste caso, ocorreu durante o processo de realização do planejamento, orçamento e controle para a implantação de novas máquinas e equipamentos no processo produtivo. Sendo assim, a observação sistemática efetuada com base na análise das práticas organizacionais do orçamento, isto é, o planejamento, a revisão e o controle, possibilitou a complementação das informações obtidas por meio de entrevista, comparações e até mesmo o confronto dos dados coletados.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os dados coletados com a descrição prévia da organização analisada, o modo de execução da prática orçamentária, além da verificação das lacunas existentes entre o que é sugerido pela teoria comparativamente com a prática.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO CASO EM ANÁLISE

A indústria em análise, denominada neste estudo de “Organização X”, caracteriza-se como pessoa jurídica de responsabilidade limitada, sendo especializada no fornecimento de soluções em condutores elétricos de cobre de baixa tensão para o mercado nacional. Atualmente, para a execução de suas atividades, a organização possui em média 85 colaboradores diretos, além de vários vendedores e representantes comerciais dispersos pelo território nacional.

O início das suas operações ocorreu em 2008, quando três colegas de trabalho resolveram abrir o próprio negócio. Eles trabalhavam em indústria multinacional e por possuírem conhecimento no processo de fabricação de fios e cabos automotivos, tomaram a decisão de juntar os conhecimentos e capital que possuíam para criar a própria indústria.

O primeiro marco representativo, conforme relatou o sócio no momento da entrevista, foi a aquisição da primeira máquina destinada para o processo de isolamento dos fios de cobre, chamada de extrusora. A partir da compra e instalação deste equipamento, foi iniciada a fabricação das mercadorias. O início foi, como de muitas organizações, um tanto tímido, mas logo as ordens de compras começaram a aumentar. Os sócios relatam que conseguiram reter clientes e alcançar novos. Dessa forma, rapidamente a capacidade máxima de produção (30 toneladas) foi alcançada. Nas palavras de um dos sócios:

[...] nós continuamos com cerca de 65% dos clientes que conquistamos quando iniciamos o negócio.

Com a necessidade de crescimento, foi preciso adquirir a segunda máquina extrusora que por sua vez, foi acompanhada da contratação de mais colaboradores. No final do primeiro ano, a capacidade da empresa era de 60 toneladas, sendo que a capacidade dos concorrentes era de 120 toneladas.

No segundo ano, ou seja, em 2009, a indústria conseguiu ampliar a sua produção em 80% em relação ao ano anterior. Passaram então a fabricar 110 toneladas de cabos de baixa tensão. Diante da crescente produção e aceitação dos seus produtos no mercado, os sócios tomaram a decisão de adquirir a terceira máquina para a isolamento dos cabos de cobre.

O terceiro ano após sua fundação, conforme relatos do sócio entrevistado, é marcado pela exploração e ingresso em novas regiões. Assim, além das regiões Sul e Sudeste, passaram a distribuir seu produto por todo o território nacional por meio de três marcas. Salienta-se que a fabricação nesse período atingiu cerca de 150 toneladas anual. Em 2012, a “Organização X” obteve a certificação da ISO 9001.2008.

Para realizar suas atividades, a empresa é composta por setores e departamentos. O comercial é formado por um vendedor interno e 22 representantes e vendedores externos atuando em todas as regiões do país para facilitar o contato com os clientes e consumidores. A atribuição principal deste setor é comercializar os produtos e avaliar os pedidos dos clientes. O setor de compras é responsável pela aquisição da matéria-prima. O setor produtivo, por sua vez, é responsável por realizar a emissão das ordens de produção e sua consecução. Ao departamento de distribuição cabe separar os produtos conforme os pedidos de cada cliente e enviá-los para os destinos. Há na organização também um setor de logística que é encarregado pela formulação das cargas e roteiros, assim como, negociação dos fretes com terceiros na indisponibilidade de veículos próprios efetuar o transporte. O setor financeiro que na empresa X é dividido em contas a pagar e contas a receber, possui a função de zelar pelos aspectos financeiros da organização. O departamento orçamentário é responsável pelo controle dos planejamentos realizados pela cúpula organizacional.

Por meio da descrição da estrutura da empresa apresentada, é possível constatar que apesar de ser de pequeno porte, possui sua estrutura superdimensionada em alguns setores, como o departamento de separação e logística, em detrimento de outros setores e/ou departamentos. Vale destacar que essa estrutura departamental acarreta custos para a operacionalização da empresa, como a necessidade de maior quantidade de colaboradores para a realização das funções. Além disso, a comunicação pode ficar prejudicada, deteriorando o relacionamento entre os setores. Isso pode acarretar perda de informações e dados importantes ao longo da estrutura.

Em relação às ações de longo prazo, como o planejar a estratégia da organização, conforme destacou o sócio entrevistado, são realizadas após o reconhecimento de uma oportunidade ou necessidade de melhoramento/aperfeiçoamento das práticas gerenciais. O processo é iniciado com uma reunião com todos os sócios da organização, na qual são definidas as prioridades e elencados os responsáveis para o controle e execução das atividades em pauta.

O sócio entrevistado, no entanto, afirma que anteriormente não era realizado desse modo, pois na percepção dele:

[...] tem certas coisas que não há um planejamento formal, você sabe que tem que adquirir algo e não há saída, por exemplo, para produzir e encapar o fio, você sabe que tem que comprar uma extrusora [...] Mas com os anos e a empresa já em andamento, daí sim aconteceu de o cliente te forçar a comprar o restante das máquinas [...] como aconteceu com os cabos grossos, nós tínhamos uma gama de produtos e eles estavam solicitando esse restante da gama [...].

Percebe-se então, que a organização não realiza efetivamente o planejamento estratégico. Em outras palavras, as ações que deveriam ser planejadas a partir da análise do ambiente, não acontecem realmente. Ao que parece, as ações são reativas e não preventivas. Nota-se que não há pró-atividade na antecipação às mudanças do ambiente por parte dos gestores da indústria em análise, mas somente a reação às demandas do mercado. Hilary (2004) citado por Quadros *et al.* (2012) comenta que os pequenos negócios possuem o hábito de direcionar a atenção e/ou foco para a execução de atividades desenvolvidas no cotidiano, existindo pouco tempo disponível para desempenhar as ações que lhes possibilite pensar estrategicamente. Corroborando com a visão exposta, Miglioli (2006) citado por Alves *et al.* (2013) afirma que as pequenas organizações após conseguirem a permanência no mercado, enfrentam muitas dificuldades pela falta de realização do planejamento, visto que não se norteiam pela técnica administrativa existente, mas pela sensibilidade de seus dirigentes.

Diante desse contexto, com a necessidade de gerenciar e controlar efetivamente as ações desempenhadas, a “Organização X” criou o departamento orçamentário. Nele, atua um colaborador direto, responsável por examinar a consecução das metas estabelecidas pela cúpula organizacional. Ele tem a responsabilidade de acompanhar a execução das atividades, percebendo se estão de acordo com o determinado. Além disso, deve comunicar aos gestores os problemas, caso surjam, para que possam rever os planos se necessário.

Salienta-se que as metas definidas pelos gestores, segundo informações do sócio, variam de acordo com cada projeto aprovado. O responsável pelo setor orçamentário deve direcionar as suas atividades visando acompanhar as ações realizadas pela unidade/setor que está envolvido na fase de execução. Ele deve analisar se os montantes e itens designados não ultrapassam o que foi designado para cada um dos projetos, bem como averiguar se existem itens que possam ser necessários durante o processo, mas que não foram elencados previamente.

Esse colaborador, segundo os relatos do sócio entrevistado,

[...] recebe os relatórios que são efetuados pela produção, para depois transformar em resultados e apresentar aos sócios.

No entanto, ao ser observado o processo de execução das anotações por parte dos colaboradores envolvidos no processo produtivo, notou-se que a “Organização X” não efetua o controle de forma efetiva com certa periodicidade. Evidência disso é que durante o período de observação, pode ser constatado que os relatórios gerados eram apenas repassados para o colaborador que apenas lançava os dados no sistema utilizado. Quando solicitado pelos sócios, os dados e informações eram repassados de forma gráfica para melhor visualização. Welsch (1994) *apud* Frezatti (2009) salienta que alguns dos benefícios do planejamento e controle dos resultados são as possibilidades da tomada de decisão antecipada, bem como a possibilidade de avaliação do progresso. O primeiro permite a capacidade de detectar novas perspectivas e abordagens ou até mesmo o amadurecimento das posições dos dirigentes, o segundo aborda a execução de comparações entre o previsto no momento do planejamento e o efetivamente realizado. Assim, ao verificar as ações efetivas da “Organização X” percebe-se que os ganhos que poderiam advir deste processo não estão sendo maximizados.

Desse modo, apesar de existir a comunicação entre os setores gerencial e operacional, existe a lacuna e/ou falha no controle dos resultados. Nessa linha, pode-se afirmar, com base em Borna e Lunkes (2007) citados por Lavarda e Pereira (2011), que as organizações devem voltar sua atenção para controlar os itens de maior importância, não se direcionando demasiadamente em outros itens que não lhe resultem em geração de valor. Além disso, os autores citados anteriormente informam a necessidade da participação ativa de todos os indivíduos responsáveis pela elaboração, execução e controle das metas orçamentárias, pois somente assim poderão possuir comprometimento com o desempenho das atividades.

Para executar as atividades deste setor, são utilizadas planilhas eletrônicas. Elas possuem todos os dados pertinentes a cada projeto aprovado, como por exemplo: (a) o tempo de duração; (b) o valor monetário designado; (c) quais são os fornecedores, (d) todas as cotações realizadas, (e) os colaboradores e/ou setores/departamentos responsáveis pela execução do projeto; (f) o estudo de viabilidade da implantação e/ou modificação planejada; (g) a data da aprovação do orçamento; e (h) os gastos realizados efetivamente. O controle pode ser considerado bastante simplificado. São realizados confrontos entre os valores que foram designados ou orçados concomitantemente com a os dados que efetivamente aconteceram. A prática da “Organização X” evidencia que ela possui as informações fundamentais para a execução e controle do orçamento.

Destaca-se que os controles das atividades do departamento orçamentário são realizados pelo seu responsável, devendo repassar as planilhas pertinentes aos controles dos projetos aprovados, com os *status* do andamento de cada um e os valores investidos e/ou gastos até o momento, para os sócios da organização em estudo. Ao receberem essas informações, os três empreendedores

analisam as planilhas individualmente e após, efetuam em conjunto as observações e indicações necessárias ao departamento orçamentário. Conforme relatos do sócio entrevistado, todo esse processo somente é realizado em investimentos ou gastos que para a empresa são considerados altos como, por exemplo, no momento de aquisição de máquinas e equipamentos, sendo itens que possuem grande impacto nos fluxos financeiros de entrada e saída de caixa. Observa-se então, a subutilização da ferramenta que deveria ser utilizada em diversos setores e atividades da empresa.

Moreira (2011) afirma que o orçamento pode ser utilizado para a avaliação e controle de: (a) investimentos no ativo permanente e patrimônio líquido; (b) de vendas; (c) na produção; (d) matérias-primas; (e) mão de obra direta; (f) custos indiretos de fabricação; (g) custo de produção e de vendas; (h) despesas comerciais e administrativas; (i) fluxo de caixa; e (j) do resultado.

O processo gerencial e operacional que envolveu a realização do orçamento e o seu controle para os investimentos na implantação de máquinas e equipamentos é descrito a seguir.

#### 4.1.1 O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NA IMPLANTAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Com a crescente procura por seus produtos concomitantemente com as exigências de seus clientes e para a efetivação do aumento da gama de produtos ofertados ao mercado, a “Organização X” ampliou a capacidade produtiva por meio da implantação de novas máquinas. Para tanto, segundo relato do sócio entrevistado, no processo de pensar a aquisição das máquinas, houve a realização de algumas reuniões com a presença de todos os sócios e do responsável pelo setor orçamentário. Foi realizado estudo das máquinas necessárias para o fornecimento dos produtos desejados, elencando os possíveis fornecedores, o cálculo do prazo em que poderiam realizar o pagamento dos equipamentos sem comprometer a estrutura da empresa em financiamentos, a quantidade de mão de obra terceirizada necessária para a instalação das máquinas, bem como o treinamento e capacitação dos seus funcionários para operarem as novas máquinas. Assim, antes de realizar o investimento, a organização efetuou um estudo de viabilidade, conforme afirmação do sócio que segue:

[...] nós precisamos adquirir uma máquina e ela custa X, nós fazemos a nossa programação primeira interna, nós podemos dar tanto por mês, nós conseguimos. Porque eu falo assim tanto por mês, é que nós sabemos aquela meta que nós temos semanal, nós não trabalhamos mensal [...]. Semanal nós temos aquele X de vendas, chegou sexta-feira nós travamos as operações por causa do cobre que ele varia conforme o dólar [...]. Então em cima disso que nós sabemos se dá e até quanto que dá por mês, aí nós fazemos a projeção com uma base da semana.

No entanto, ao observar as atividades desempenhadas pelo colaborador responsável pelo setor orçamentário, identificou-se que no período de preparação e aquisição das máquinas que expandiriam a gama de produtos ofertados ao mercado, a “Organização X” efetuou apenas o levantamento do montante a ser investido nos equipamentos necessários com os dois principais fornecedores disponíveis. Foram selecionados aqueles que lhes proporcionam maior flexibilidade de pagamentos e prazos de carência, além da quantidade de crédito disponível em todas as cinco instituições financeiras. Depois disso, os dados coletados foram apresentados aos sócios para decisão acerca da modalidade de pagamento para aquisição do bem. Após a escolha, conforme expressou o colaborador entrevistado:

[...] é feito o contato com a empresa escolhida, sendo feito o orçamento de todos os itens necessários, desde os valores do equipamento em si, até o valor a ser desembolsado para a instalação, para depois ser feito o contrato final [...].

Segundo relatos do responsável pelo setor orçamentário:

[...] depois de assinado e serem feitos todos os processos com as instituições financeiras ou com a empresa fornecedora, esperamos a máquina chegar para começar os controles com base nos documentos, como as notas fiscais de entrada e gastos extras [...].

Embora os relatos do colaborador e do sócio direcionem para a realização e controle do orçamento, durante o período de observação, foi possível constatar que os controles são realizados apenas com o lançamento dos valores de saída de caixa. Não são feitas as comparações entre os montantes previstos para cada item com os valores desembolsados.

Dessa forma, é possível observar que a prática orçamentária possui deficiências que acarretam falhas em seu controle e resultados. O ato de controlar efetivamente somente é efetuado após o início das operações, sendo realizada a anotação do valor investido e repassado para os sócios. Não há a participação direta dos sócios durante toda a atividade em análise. Para que exista um bom controle orçamentário, conforme expõe Frezatti *et al.* (2010), a organização necessita de certa rotina. Além disso, é recomendável a adoção de sistemas que forneçam a diferenciação entre os objetivos individuais dos gestores com os dos diversos setores que compõem a organização. O processo de tomada de decisão deveria ser baseado em relatórios pertinentes que possuam as informações sobre as divergências verificadas entre os valores destinados com o realmente utilizado. Ao não observar a forma correta de utilização do orçamento, o desempenho do gestor como tomador de decisão também pode ser afetado. Esse resultado é compatível com o encontrado por Santos e Lavarda (2014), que afirmam que a utilização do orçamento apenas como meio de controle gerencial e não como ferramenta estratégica pode prejudicar o desempenho dos gerentes.

## 5. CONCLUSÃO

Na presente pesquisa, foram identificadas as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas do processo orçamentário de uma indústria de fios elétricos destinados à construção civil. Por meio dos dados coletados foi possível identificar que apesar do processo estar bem relatado na literatura, a organização executa atividades que diferem das recomendações propostas pelos autores da área. Percebeu-se que as técnicas mais modernas de elaboração de orçamento também não chegam com facilidade às organizações em crescimento. As decisões ainda dependem da percepção dos proprietários. Os serviços dos especialistas, dessa forma, são utilizados de forma incompleta. Ressalta-se ainda que não há a participação efetiva de todos os envolvidos no processo e os sócios não apoiam o processo como recomenda a literatura. Ao invés disso, o orçamento é delegado a um executor operacional. Salienta-se ainda que uma das principais finalidades do processo orçamentário, conforme destaques da literatura utilizada, é o controle dos valores e itens pensados e elencados no momento do planejamento. No entanto, na organização ora pesquisada, constatou-se que a fase de controle não é executada de modo eficaz. Evidências disso foram encontradas na observação das ações. Os gastos realizados não são comparados com os itens contidos no plano, invalidando seu uso. Se analisadas as ações desempenhadas pelo setor financeiro, mais especificamente o departamento orçamentário, fica evidenciado que as atitudes são realizadas com base em critérios subjetivos do responsável, não havendo o uso das técnicas propostas pela literatura pertinente.

Em resumo, na “Organização X”, a ferramenta orçamentária não cumpre efetivamente o seu propósito. A subutilização do orçamento restringindo aos seus processos mais básicos parece ser utilizada para reforçar as concepções pré-estabelecidas dos decisores. Sendo assim, o principal achado da pesquisa é que o processo orçamentário, se subutilizado pelas organizações, pode ser prejudicial à organização, uma vez que pode limitar ou distorcer a percepção dos decisores, além de poder ser transformado em um instrumento de reforço de percepções pré-concebidas dos gestores. Dito de outra forma, o orçamento em vez de ser uma ferramenta prospectiva, pode ser utilizado como reforçador de uma posição reativa às demandas do mercado.

As limitações deste estudo podem ser atribuídas aos métodos de coleta de dados. Isso porque em estudos de caso da natureza ora apresentada não garantem que se alcance a realidade do fenômeno estudado.

Para aprofundamento do conhecimento sobre o fenômeno sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas em organizações do mesmo porte e ramo de atuação, com a finalidade de comparar o uso que este tipo de organização faz do orçamento como *input* para a tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes *et al.*. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa/i/pt-br>>. Acesso em: 22 de julho de 2014.

BOMFIM, Carlos Alberto Gregori Paveck. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. 2007, 53 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21951/000634148.pdf>>. Acesso em: 09 de dezembro de 2013.

CAVALCANTI, Claudia Xavier. Implantação do orçamento como ferramenta de controle gerencial: um estudo de caso em uma empresa de médio porte do ramo de rochas ornamentais. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá – MADE/UNESA*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 1-12, maio/agosto, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16876/implantacao-do-orcamento-como-ferramenta-de-controle-gerencial-um-estudo-de-caso-em-uma-empresa-de-medio-porte-do-ramo-de-rochas-ornamentais>>. Acesso em: 14 de maio de 2014.

FERNANDES, Bruno. **Estudo de caso: Análise do comportamento estratégico de pequena empresa construtora de Curitiba**. 2013, 69fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Federal do Paraná.

FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 48-57, maio/ago. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8619/orcamento-empresarial-e-suas-relacoes-com-o-planejamento-estrategico/i/pt-br>>. Acesso em: 12 de julho de 2014.

SALANEK FILHO, Pedro. Gestão Financeira. In: \_\_\_\_\_. **Bom Negócio Paraná: curso de capacitação e consultoria a micro, pequeno, médio e informais empreendedores..** 3. ed. Curitiba – PR, 2013, p. 108-163.

FREZATTI, Fábio *et al.*. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 383-399, out./nov./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/4452>>. Acesso em: 22 de julho de 2014.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Laurence J.. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. **ABCustos – Associação Brasileira de Custos**. v. 6, n. 1, jan./abr. 2011. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/abcustos/\\_pdf/195.pdf](http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/195.pdf)>. Acesso em: 22 de julho de 2014.

LEITE, Rita Maria; *et al.*. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**. USP – São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, maio/agosto 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34261/36993>>. Acesso em 09 de março de 2014.

LEMES JÚNIOR LEMES, Antônio; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Musi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas financeiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MAGRO, Cristian Baú Dal, *et al.*. Práticas de orçamento nas indústrias do Oeste de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 57, p. 24-33, maio/agosto, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24225/praticas-de-orcamento-nas-industrias-do-oeste-de-santa-catarina>>. Acesso em: 14 de maio de 2014.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, de. **Planejamento estratégico**: conceitos e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

QUADROS, Juliane Nascimento *et al.*. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8315/planejamento-estrategico-para-pequena-empresa--um-estudo-de-caso-em-uma-pequena-empresa-de-santa-maria-rs/i/pt-br>>. Acesso em: 22 de julho de 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Alexandre Correa; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Desempenho orçamentário dos gerentes e os fatores comportamentais: um estudo de caso. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 2, p. 16-39, maio/ago. 2014. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/rcc/article/view/33342/23555>>. Acesso em: 08 de dezembro de 2014.

SANTOS, José Luiz dos *et al.*. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1946.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

SCHUBERT, Pedro. **Orçamento empresarial integrado**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

SOUZA, Paula de; LUNKES, Rogérioop João. Práticas de orçamento de capital: um estudo em empresas hoteleiras de Florianópolis (SC). **Revista Universo Contábil**, FURB – Blumenau, v. 9, n. 1, p. 28-45, jan./mar., 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9662/praticas-de-orcamento-de-capital--um-estudo-em-empresas-hoteleiras-de-florianopolis--sc->>. Acesso em: 14 de maio de 2014.