

# ORÇAMENTO EMPRESARIAL E A TOMADA DE DECISÕES NAS EMPRESAS DE COLATINA

Ana Angélica Herzorg <sup>1</sup>Jaqueline dos Santos Souza <sup>2</sup>Raquel Monteiro <sup>3</sup>William Main <sup>4</sup>Sulyana Comério M. Borghi <sup>5</sup>

## Resumo

O planejamento e controle orçamentário são ferramentas relevantes que auxiliam na estruturação e organização das informações e repercutem na tomada de decisão gerencial, beneficiando a sobrevivência e crescimento da organização no mercado. O presente estudo pretende avaliar se empresas da cidade de Colatina utilizam o planejamento e controle orçamentário como instrumento de tomada de decisão gerencial e gestão estratégica organizacional. Por meio de um instrumento de pesquisa respondido por 5 grandes empresas da cidade foi possível identificar que 60% utilizam o orçamento empresarial e 100% afirmam ser uma importante ferramenta para tomada de decisão, além de que 80% afirmam ter verba destinada para programas de desenvolvimento e inovação. Além disso, foi observado que 60% possuem sistema integrado de informações e 40% afirma considerar o nível de eficácia do orçamento em Excelente. Os resultados da pesquisa indicam a importância da ferramenta orçamentária e dos sistemas de informações gerenciais utilizados para o sucesso do orçamento das empresas pesquisadas.

**Palavras-chaves:** Planejamento; Orçamento; Tomada de decisão; Controladoria.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas passam por grandes transformações que trazem, dentre muitos desafios, alta competitividade e maior exigência por parte do consumidor (CARDOSO, 2012). Diante dessa realidade, as empresas necessitam de ferramentas capazes de fornecer informações de maneira eficiente para a tomada de decisões (CARDOSO, 2012).

O tema Orçamento Empresarial vem se desenvolvendo desde a década de 60 no mundo e cada vez torna-se mais importante em função das transformações ocorridas no mercado global, dentre elas, o dinamismo exigido na gestão

<sup>1</sup> Graduanda Ciências Contábeis – Centro Universitário Castelo Branco.

<sup>2</sup> Graduanda Administração – Centro Universitário Castelo Branco.

<sup>3</sup> Graduanda Ciências Contábeis – Centro Universitário Castelo Branco.

<sup>4</sup> Graduando Ciências Contábeis – Centro Universitário Castelo Branco.

<sup>5</sup> MSc. em Administração pela Fucape - Centro Universitário Castelo Branco.

econômico-financeiro que está sempre em busca das melhores alternativas para rentabilizar as organizações (PADOVEZE, 2010).

Dentre os diversos instrumentos e ferramentas de controle gerencial o Planejamento Financeiro e Orçamentário, que será o tema deste trabalho, serve como suporte para o nível estratégico da organização auxiliando na estruturação e organização das informações e repercutindo na tomada de decisão gerencial, beneficiando a sobrevivência e crescimento da organização no mercado (LERCHE E AZEVEDO, 2013). As etapas do orçamento envolvem o planejamento até o acompanhamento, para analisar se as previsões se confirmam ou se existem divergências grandes que comprometem as ações estratégicas e diretrizes financeiras planejadas (LERCHE E AZEVEDO, 2013).

Diante do desafio posto, esse trabalho se justifica no argumento da importância de utilizar o instrumento orçamentário como base para tomada de decisões gerenciais e gestão estratégica organizacional, de tal modo a controlar e estabilizar as projeções aos níveis possíveis de serem almejados, podendo garantir de que as metas projetadas estejam conforme com os propósitos organizacionais de médio e longo prazo. Além disso, poucos foram os registros encontrados de publicações que investigaram a região de Colatina no contexto de gestão e finanças, visto que a cidade de Colatina desempenha um papel relevante dentro da economia capixaba, contribuindo no desenvolvimento e geração de empregos.

Diante do que foi relatado, este artigo busca responder a seguinte situação problema: Qual é a importância do orçamento para as empresas e sua utilização para tomada de decisões estratégicas e financeiras?

Sendo assim, o objetivo central deste trabalho, foi constatar se empresas da cidade de Colatina utilizam o planejamento financeiro e controle orçamentário como instrumento de tomada de decisão gerencial e gestão estratégica organizacional, em específico para viabilizar programas de pesquisa e inovação. Além disso, identificar as características do processo de planejamento, implementação, controle e análise de desempenho do orçamento empresarial e sua utilização para a tomada de decisões estratégicas e financeiras.

O estudo investigou de forma quantitativa o universo de 5 empresas consideradas de médio e grande porte da cidade de Colatina-ES. O instrumento de pesquisa foi

inspirado no trabalho de Buesa e Feltrin (2013), dividido em 2 blocos de perguntas contendo 22 questões fechadas. O primeiro bloco de perguntas envolveu informações pertinentes ao perfil da empresa, segmento de atuação, o cargo do respondente, o número de funcionários e os anos de mercado da empresa. Em seguida, o segundo bloco refere-se às práticas internas quanto ao planejamento e controle orçamentário, bem como o sistema de informação utilizado, além do uso do orçamento para a tomada de decisões estratégicas e financeiras.

As conclusões possibilitaram verificar que há predominância do uso das ferramentas orçamentárias como base para as decisões estratégicas no dia a dia organizacional. Há, por parte das empresas, o reconhecimento de falhas na implementação e controle, mas a maioria das empresas usam para acompanhar se as metas determinadas estão sendo atingidas, controlar os gastos, coordenar esforços e objetivos da organização, estabelecer metas claras a serem cumpridas e estabelecer objetivos de lucro.

Para alcançar o objetivo de compreender o uso do orçamento empresarial e as decisões gerenciais, inicialmente estudou-se as teorias do planejamento estratégico e sua relação com o orçamento, além das características organizacionais de empresas com orçamento bem sucedido. Em seguida foi desenvolvido o questionário com base na revisão da literatura. Posteriormente, apresentou-se os procedimentos metodológicos e os resultados apurados por meio da pesquisa. Por fim, na última parte, foram argumentadas as considerações finais, as contribuições e limitações do estudo realizado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM O ORÇAMENTO**

A administração está cada vez mais consciente dos méritos dos planos empresariais formais. É por meio do planejamento estratégico e financeiro que se estabelece a visão objetiva de onde a organização deseja chegar (FERREIRA E DIEHL, 2012).

Segundo Teixeira (2018, p.18), define-se planejamento como:

É o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.

Sendo assim, o planejamento estratégico tem como objetivo principal, sustentar a continuidade das organizações através do planejamento das suas atividades, técnicas e alocação de recursos (PEREIRA, 2019). Para relacionar o contexto com o orçamento é necessário compreender as etapas do planejamento estratégico.

Inicialmente, a direção geral da organização define suas diretrizes estratégicas, de modo geral, atendendo as expectativas dos stakeholders. Em seguida, há o desdobramento das metas estratégicas em metas táticas e operacionais transformadas em planejamento orçamentário. Durante o período planejado acontece o controle gerencial, processo pelo qual os gestores influenciam, reavaliam as intervenções estratégicas executadas (PEREIRA, 2019; BLOCHER, 2007).

Silva e Leon (2013) Apud Valverde, Chiareto e Goulart (2020) afirmam que as intervenções estratégicas são instrumentos que possibilitam que a organização se torne mais competitiva, fidelizando associados e mantendo-se capaz no mercado, além disso, afirmam que a inserção do processo de planejamento estratégico/financeiro além de oferecer de fato benefícios à organização, ampara o crescimento mais qualitativo e maior transparência na evolução dos projetos futuros.

Em concordância, Blocher (2007) afirma que as empresas vivem em um ambiente de alta competição, de tal modo que, se não planejarem suas atividades podem vivenciar imprevistos, dificuldades e até mesmo declínio organizacional. Portanto, segundo o autor a empresa deve usar as vantagens de suas forças e oportunidades decidindo antecipadamente o futuro, além de ter um grande efeito no planejamento estratégico, visto que facilita aos gestores uma melhor construção e controle dos resultados financeiros nos mais diversos setores da organização, alocando recursos de maneira mais assertiva, promovendo motivação do empregados, atribuindo responsabilidades, e muitas vezes, servindo como base para avaliação de desempenho organizacional.

Para tanto, estabelecer metas e objetivos claros é condição vital para concretizar um planejamento estratégico que deve ser realizado aliado com orçamento empresarial, pois somente assim, se tem uma visão objetiva do ponto de chegada almejado pela empresa em um determinado período do tempo, com diretrizes para a operação e uma projeção dos resultados operacionais (FERREIRA E DIEHL, 2012).

Diante disso, as empresas precisam atentar que a estrutura organizacional esteja de acordo com as metas definidas nas diretrizes estratégicas, pois, essa será condição básica para a inserção com sucesso de um sistema orçamentário (BLOCHER, 2007). Empresas que não aderirem a essas técnicas estratégicas, têm a tendência de pensarem apenas no faturamento de curto prazo, como consequência, podem fragilizar o negócio perdendo competitividade. Diante disso, fica claro a importância de formular um bom planejamento estratégico e um ótimo orçamento empresarial como instrumentos de gestão para um presente e futuro econômico organizado (BLOCHER, 2007; PADOVEZE, 2010).

## **2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

O planejamento orçamentário é um instrumento de gestão empresarial quantitativo, que tem a função de planejar e estimar futuras execuções na empresa, para os próximos meses ou anos (PEREIRA, 2019). O orçamento constitui uma projeção futura por meio do orçamento de vendas, despesas, investimentos, financiamento, caixa e culminando com os demonstrativos contábeis estimados com os resultados que a empresa deseja atingir no período (PEREIRA, 2019).

O plano financeiro e orçamentário é de extrema importância para que as empresas tirem proveito das suas forças e oportunidades e superem as fraquezas e ameaças ambientais, de tal modo mitigando riscos e colocando a empresa no rumo estratégico desenhado pela alta administração por meio dos objetivos e metas do plano estratégico empresarial (BLOCHER, 2007). O sucesso de um plano orçamentário passa pelo aceite e apoio das gerências, bem como a definição de responsabilidades e metas setoriais e globais e pelo engajamento dos funcionários no desenvolvimento e implementação estratégico orçamentária (BLOCHER, 2007).

O orçamento empresarial envolve estimativas e planejamento das vendas, materiais diretos, mão-de-obra direta, custos de fabricação, despesas com vendas e despesas administrativas. Fazem parte dos demonstrativos financeiros do orçamento empresarial o fluxo de caixa orçado, demonstrativo do resultado do exercício orçado, balanço patrimonial orçado e o cálculo dos indicadores de desempenho financeiros com base no planejamento estimado (BLOCHER, 2007; VALVERDE, CHIARETO E GOULART, 2020).

Sendo assim, o processo de elaborar e implementar um orçamento não terá o sucesso esperado caso não houver uma comunicação adequada com toda a empresa, por meio de diálogo em mão dupla entre nível estratégico e operacional, constituindo assim um fluxo de ações e incentivos mútuos alinhados com os objetivos organizacionais (VALVERDE, CHIARETO E GOULART, 2020).

Dentre as funções de um planejamento orçamentário destaca-se o direcionamento de investimentos para as oportunidades mais rentáveis, buscando a melhoria contínua dos processos e crescimento do empreendimento. Também aumenta a eficácia operacional, pois, estabelece parâmetro de mensuração por meio da revisão contínua de processos e planos. Além disso, acompanha e controla resultados mensurando a eficácia dos setores e gestores, bem como propicia o realinhamento de metas e recursos orçamentários (VALVERDE, CHIARETO E GOULART, 2020; MUCCI e FREZATTI, 2017).

O controle orçamentário pode operar, ainda, como auxiliar na gestão por múltiplos caminhos. Dentre os caminhos apontados em pesquisas compreende a prática de um sistema integrado de informações como fonte primária de dados, além da integração entre setores da empresa que passam a compartilhar informações e melhores práticas entre si para o controle das despesas em todos os níveis organizacionais (VALVERDE, CHIARETO E GOULART, 2020; CHIAVENTO, 2007).

Muitas vantagens são observadas na utilização do orçamento empresarial, dentre elas, possibilita disseminar planejamento e controle por todas as áreas da companhia, obriga que os gestores tenham visão de futuro, possibilita meios e recursos a serem empregados conforme metas e objetivos estratégicos, permite o controle das ações organizacionais, permite uma auto análise periódica da empresa, libera os executivos de muitas decisões já determinadas no orçamento, aumentando seu tempo para criar novas soluções e oportuniza a união dos empregados e o empenho contínuo dos gestores em busca de objetivos comuns (MONTEIRO, 2016; ARAÚJO E ZORTEA, 2017).

Apesar dos benefícios citados acima, o orçamento apresenta algumas limitações. Por se tratar de estimativa os resultados podem apresentar mudanças, além disso, o tempo dispendido na elaboração do orçamento pode se estender, pode haver dificuldades em colocar metas realistas e quantificáveis, além de que, nem todas as

empresas possuem recursos para implementar um sistema orçamentário adequado (PADOVEZE, 2010).

## **2.3 TIPOS DE ORÇAMENTO**

Ferreira e Diehl (2012) resumiram em um quadro os modelos de elaboração do orçamento bem como a evolução dos modelos através dos tempos que estão cada vez mais flexíveis, com base no conceito de *Beyond Budget*, que significa “além do orçamento”, exigindo da organização um trabalho mútuo entre alta administração e operacionais, construindo uma cultura forte capaz de sustentar todo esse novo processo orçamentário interno (FERREIRA E DIEHL, 2012). São eles: Orçamento de tendência, base zero e por atividade.

### **2.3.1 Orçamento de Tendência**

Trata-se de uma metodologia que se baseia em eventos passados para “prever” circunstâncias futuras. De forma geral, esse método tem gerado bons frutos para as empresas, já que, foram situações que ocorreram em organizações reais, portanto, existe um percentual considerável de que se repitam. Contudo, as projeções devem ser feitas considerando o novo cenário atual, pois apesar de serem situações semelhantes, existem variáveis internas e externas que afetam o plano orçamentário, que podem se alterar ao longo do tempo (PADOVEZE, 2010).

Este tipo de orçamento apresenta quatro subdivisões:

**Orçamento estático:** é o mais frequentemente utilizado, tendo como foco a impossibilidade de realizar alterações no plano orçamentário (FELTRIN E BUESA, 2013).

**Orçamento flexível:** Esta forma de orçar se opõe ao estático, pois, seu foco está na flexibilidade de mudanças no orçamento passível de ajuste a qualquer nível de atividades (PADOVEZE, 2010).

**Orçamento contínuo:** Consiste em analisar o período em que o orçamento foi elaborado, identificando seus pontos positivos e negativos, a fim de realizar uma nova projeção com as devidas melhorias e correções (FELTRIN E BUESA, 2013).

**Budget/forecast:** Tem por intuito desenvolver um ambiente de trabalho com autogerenciamento, além de uma cultura organizacional, vinculado com responsabilidade, almejando iniciar uma cadeia de motivação, produtividade e um

atendimento melhor aos clientes da organização, o que requer visão e liderança (FELTRIN E BUESA, 2013).

### **2.3.2. Orçamento Base Zero**

O principal princípio deste orçamento consiste em desconsiderar qualquer tipo de informação do passado, partindo do zero, rompendo com o passado, para criar suas projeções e cada quantia gasta precisa ser justificada. Sua principal desvantagem está no processo burocrático e no longo período de elaboração. Entretanto, pode ser implementado em qualquer organização e leva a empreender revisões nas estimativas básicas para todos os departamentos a cada ano, focando na redução de custos e resultados (FERREIRA E DIEHL, 2012).

### **2.3.3 Orçamento por Atividade**

Por fim, orçamento por atividade defende o fato de que os custos estão relacionados às atividades, assim as despesas são formadas baseando-se no nível de atividades esperadas. Sua atenção é voltada para o volume e as diferentes atividades desenvolvidas dentro da organização. É utilizado como ferramenta gerencial para determinar o quantitativo de funcionários e equipamentos necessários para atender as demandas projetadas para tal período com base no método de custo ABC (FERREIRA E DIEHL, 2012).

Para o sucesso de um planejamento financeiro a empresa deve se atentar para a estrutura orçamentária. É indiscutível a relevância e importância de um sistema orçamentário bem elaborado para um bom funcionamento das empresas (MUCCI e FREZATTI, 2017). Apesar das desvantagens de cada tipo de orçamento, todos possuem vantagens que se adaptam a cada ramo empresarial. Sendo assim, torna-se relevante ressaltar a adaptação da estrutura orçamentária, pois, o orçamento não é ferramenta perfeita, além disso a sua composição envolve diferentes setores. Geralmente é composto por: Orçamento ou projeção de vendas, Orçamento despesas variáveis, Orçamento de custos de produção, Orçamento de RH ou mão de obra, Orçamento de despesas operacionais, Orçamento de investimentos e finalizando com a consolidação dos dados por meio do fluxo de caixa orçado, demonstrativo de resultado orçado e balanço patrimonial projetado. O que exige da instituição, que elabora um orçamento, uma extrema atenção e cautela ao inserir seus dados e divulgar as informações (PADOVEZE, 2010).



Na atualidade, é incontestável a importância do planejamento orçamentário para a excelência financeira e estratégica das organizações (TEIXEIRA, 2018). Por ser a “expressão quantitativa de um plano de ação” (STEDRY, 1999, P. 22 APUD PADOVEZE, 2010), o planejamento estratégico traçado e quantificado no orçamento deve permitir a empresa a ter metas para sobreviver, mas também metas para crescer e se desenvolver, pois, se o orçamento não provocar o crescimento contínuo, pode a ferramenta orçamentária estar sendo subutilizada, ou ainda, as características organizacionais não estão aptas a lidar com esse processo (FREZATTI E MUCCI, 2017).

## **2.4 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS COM ORÇAMENTOS BEM-SUCEDIDOS.**

Nesta etapa do artigo, espera-se descrever fatores comuns de empresas que obtêm sucesso na implementação do orçamento, bem como suas vantagens competitivas na sua utilização.

### **2.4.1 Planejamento Financeiro e Tomada de Decisão**

O ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico dos negócios há a necessidade de se estabelecer um planejamento financeiro que leve a empresa pelos caminhos traçados em sua estratégia, transformando o orçamento em uma ferramenta de gestão e de tomada de decisão que busca a melhoria dos negócios (FERREIRA E DIEHL, 2012). De um lado, há autores que afirmam que a complexidade do mercado exige que as empresas adotem controles cada vez mais rígidos das finanças e um acompanhamento cada vez mais próximo dos processos financeiros (FREZATTI E MUCCI, 2017). De outro lado, há autores que defendem a participação ativa de todos os níveis estratégicos bem como a flexibilização e descentralização em todas as etapas do orçamento, desde o planejamento, implementação e reavaliação. Os argumentos são de que em uma organização descentralizada a tomada de decisão é mais ágil (ARAÚJO E ZORTEA, 2017). E aí mora um paradoxo. As organizações que procuram seguir um padrão planejado que dê sentido a sua estratégia empresarial buscam seguir rigorosamente os planos com o controle próximo. Outras organizações são capazes de reavaliar, mudar e adaptar-se constantemente para se adequar à realidade externa em um processo de crescimento e aprendizado (RICCIO E PETERS, 1995).

O orçamento pode ser um importante instrumento para gerar informações financeiras para a tomada de decisão (PADOVEZE, 2010). A visão antecipada dos indicadores de desempenho da organização leva a tomada de decisões mais assertivas, prevendo e antecipando de modo aproximado, uma realidade futura (BLOCHER, 2007). Além disso, o estudo e compreensão dos cenários internos da organização identificam competências centrais, pontos fortes e limitações. Já o estudo do impacto do ambiente externo na organização visa identificar oportunidades de mercado e tendem a promover tomada de decisões mais acertadas, pois, ajustam competências internas com oportunidades externas (FERREIRA E DIEHL, 2012), contribuindo para adequada alocação de recursos e com a motivação dos empregados envolvidos no processo.

Assim, LOPES e BLASCHEK (2005, p. 1) afirmam que “o processo orçamentário é o elemento principal do controle gerencial na maior parte das organizações, possuam elas fins lucrativos ou não”. Pode variar de um processo simples por meio de planilha eletrônica em pequenas empresas ou grande e complexo por meio de sistema integrado de informações em organizações de grande porte (BLOCHER, 2007).

Portanto, vale salientar que o sistema orçamentário não pode ser um instrumento autoritário de poder e repressão. O grande benefício está na tomada de decisão reavaliando oportunidades permitindo correções, ajustes e revisões, de tal modo que não se torne um instrumento de limitação da tomada de decisão e nem rigidez exagerada nos processos operacionais (BLOCHER, 2007).

#### **2.4.2 Diretrizes estratégicas e orçamentárias**

As diretrizes iniciais são fornecidas pelo comitê orçamentário, que será utilizado como base para o orçamento e seu processo de elaboração. O comitê aprova e acompanha as metas traçadas. Além disso, o comitê age como um guardião dos planos traçados, porém, conduz as revisões necessárias, solucionando conflitos entre os setores envolvidos ao longo do período (BLOCHER, 2007). Todas as decisões tomadas pelo comitê orçamentário seguem as diretrizes orçamentárias iniciais direcionadas pelo planejamento estratégico, diretrizes essas que estabelecem o progresso do orçamento (PADOVEZE, 2010).

Diante de um cenário de hiper competição entre as empresas, uma das formas de se diferenciar é realizando investimentos em planejamento e desenvolvimento de inovações em produtos e serviços, com a intenção de sobreviver e crescer no mercado. Todas as ações voltadas para inovação têm impacto direto no orçamento empresarial (OLIVEIRA E NETO, 2020). Segundo Oliveira e Neto (2020) que investigaram o impacto da inovação no orçamento de indústrias, os resultados apontaram que apenas 57% utilizam o orçamento como instrumento gerencial e que as inovações orçadas se concentram, em sua maioria, 87,5% em inovação de processos, seguida por 62,5% inovação de produto e 50% por inovação organizacional.

O estudo de Oliveira e Neto (2020) conclui que as inovações devam ser consideradas no planejamento orçamentário, principalmente aquelas que reduzem custos e aumentam produtividades como diretrizes estratégicas importantes para a perenidade da empresa.

#### **2.4.3 Comunicação Integral**

Uma característica importante para o sucesso do orçamento empresarial é a comunicação organizacional integrada, livre, direta em via de mão dupla entre a alta administração e os níveis tático e operacional (MENDES, 2017). A qualidade e a intensidade de comunicação podem contribuir para o sucesso do processo, pois, há clareza das responsabilidades e recompensas organizacionais e os funcionários se sentem mais motivados e participantes pela comunicação (BLOCHER, 2007).

Além disso, como afirma Araújo e Zortéa (2017) a harmonização entre os sistemas de informações, o processo de tomada de decisões, estrutura organizacional e os fatores culturais da organização ampliam a chance de uma gestão estratégica/financeira de sucesso.

#### **2.4.4 Negociação, Revisão e aprovação do orçamento**

Para que o sistema orçamentário seja motivador as metas precisam ser realísticas e desafiadoras (PADOVEZE, 2010). No planejamento e controle dos resultados há que envolver os gestores de áreas para a aprovação e conhecimento das metas traçadas, de tal modo que evite o excesso de conservadorismo ou otimismo (BLOCHER, 2007). A comunicação integrada contribui no processo de negociação e aprovação dos recursos. A oportunidade de reavaliar acontece no momento

oportuno da prestação de contas e reuniões específicas para esse fim. As oportunidades geradas pelas apresentações de resultados ampliam as ações de controle e assertividades do processo orçamentário e a melhoria da tomada de decisão (ARAUJO E ZORTEA, 2017).

#### **2.4.5 Convergência de objetivos**

Consiste na orientação dos objetivos da empresa na direção de um ponto comum, dos setores e dos funcionários, ou seja, alinhamento dos três níveis estratégicos. Uma convergência que atenda todas as partes envolvidas deveria ser um dos focos da instituição (BLOCHER, 2007). Contudo, na maioria das vezes isso não acontece, devido ao fato de que os recursos utilizados para atender as metas de curto prazo dos colaboradores, geralmente confrontam os da empresa (BLOCHER, 2007). Todavia, o equilíbrio deve ser perseguido da melhor maneira possível, para alinhar os objetivos empresariais e dos funcionários. Se estes participarem das projeções desde o início, terão mais identidade no processo orçamentário, trazendo melhores resultados para as empresas (ARAUJO E ZORTEA, 2017). Resumidamente, entende-se que a consonância dos objetivos estabelece padrões criando condições voltadas ao atendimento dos objetivos organizacionais e, em consequência, o sucesso da implementação do orçamento empresarial.

#### **2.4.6 Orçamento autoritário e participativo**

A existência de um processo orçamentário autoritário que direciona as diretrizes exclusivamente de cima para baixo, significa que a alta gerência prepara os orçamentos para toda a empresa deixando de engajar os empregados no planejamento, implementação e controle orçamentário (PEREIRA, 2019). Por outro lado, um processo de orçamento participativo envolve uma abordagem de baixo para cima estimulando a participação de todos afetados pelas diretrizes orçamentárias, proporcionando uma melhor compreensão dos problemas que seus funcionários enfrentam. Já o orçamento autoritário proporciona um controle melhor das decisões tomadas do que o orçamento participativo, porém, não tem o comprometimento com os níveis mais baixos das organizações (FERREIRA E DIEHL, 2012). Já o participativo pode acontecer que o direcionamento das metas orçamentárias não esteja de acordo com a estratégia ou orçamento da empresa.

Portanto, um processo orçamentário eficaz geralmente combina as abordagens orçamentárias de cima para baixo e de baixo para cima, ou seja, uma abordagem de mão dupla (BLOCHER, 2007).

#### **2.4.7 Envolvimento da alta administração**

Para atingir a eficácia de um orçamento, a alta administração precisa se envolver efetivamente e demonstrar real interesse nos resultados do projeto. Entretanto, se este envolvimento for excessivo, poderá se tornar algo autoritário e, de certa forma causar alienação nos gestores mais baixos (PEREIRA, 2019). Para que se obtenha bons resultados, o ideal é encontrar um ponto de equilíbrio entre a alta gestão e o nível tático. É essencial que os gestores de escalões mais altos revisem e aprovelem o desenvolvimento do plano orçamentário, mas com moderação para não desanimar os empregados (BLOCHER, 2007). O envolvimento dos gestores consiste no supervisionamento da preparação do orçamento e na responsabilidade pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento de todo o sistema (BLOCHER, 2007).

#### **2.4.8 Sistema de informação gerencial**

Um bom programa de planejamento e controle financeiro costuma estar apoiado em uma firme estrutura organizacional, alinhadas em um conjunto bem definido de autoridade e responsabilidade (FERREIRA E DIHEL, 2012). O tipo de estrutura organizacional varia de empresa para empresa e é fortemente impactado pela cultura organizacional. Ambos, precisam estar alinhados com o planejamento estratégico da organização, visto que a estratégia empresarial direcionará as diretrizes orçamentárias (ARAUJO E ZORTEA, 2017).

Para atender as necessidades de sobrevivência e crescimento organizacional a empresa precisa investir nos processos internos de integração do planejamento estratégico com o orçamento que é denominado Sistema de Informação Gerencial, que tem como principal objetivo transformar dados em informação (PEREZ, 2012). Os dados não são apenas financeiros, mas um conjunto de informações de recursos humanos, materiais, processuais e tecnológicos que se interrelacionam e fornecem subsídios para tomada de decisão (PEREZ, 2012; ARAUJO E ZORTEA, 2017).

Perez (2012) identificou as principais características de um sistema de informação voltado para o orçamento empresarial. O autor identificou que a empresa deve contar com um sistema de informação confiável e eficiente que favoreça o plano

orçamentário, oportunizando o controle, mantendo a qualidade da informação e municiando o gestor com feedbacks para tomada de decisão.

Cada empresa deve avaliar a aquisição ou desenvolvimento de tecnologia de um sistema de informação integrado e cada empresa deve pensar bastante sobre os critérios que envolvem alto custo, tempo de implementação e qualidade do sistema contratado (PEREZ, 2012). Porém, é inegável os benefícios de um sistema de informação gerencial / contábil adaptado de acordo com a estrutura de responsabilidades organizacionais. Um sistema integrado de informações viabiliza confecção e simulação de orçamentos e cenários, relatórios, processo de acompanhamento gerencial que são utilizados em momentos oportunos (PEREZ, 2012).

O acompanhamento é um princípio vital no processo orçamentário. Pois, tanto o desempenho favorável como o desfavorável precisam ser analisados para dar início a ações corretivas em caso de desvios ou ainda para reconhecer e compartilhar as boas práticas com outros setores organizacionais para o conhecimento e aprendizado coletivo (BLOCHER, 2007).

Araujo e Zortea (2017) realizaram um estudo que aprofundou a integração entre planejamento estratégico e orçamentário. Os resultados apontaram a necessidade de um sistema de informação para a devida organização e profissionalização dos processos. O estudo dos autores ainda evidenciou que o uso da metodologia do Balanced Scorecard (BSC) e o orçamento contribuiu no progresso da gestão, alinhando os indicadores internos e metas operacionais, além de tornar o processo orçamentário mais eficiente e confiável, com maior envolvimento por parte das equipes.

Blocher (2007) cita em seu texto na página 249 uma pesquisa realizada pela Pricewaterhouse Cooper em diretores financeiros de grandes organizações apontou que 74% sentem que a implementação e controle do orçamento é uma prioridade na empresa, mas demonstram a preocupação que o orçamento é “pobremente implementado”, por falta de alinhamento entre estratégia, estrutura, cultura e falta ou inconsistência de informação gerencial, sendo a execução e implementação ponto crítico das etapas do processo orçamentário.

#### **2.4.9 Ética no processo orçamentário**

É comum pessoas acreditarem que devem prometer pouco e cumprir além do prometido, do que se frustrar não atendendo com suficiência as metas estipuladas (BLOCHER, 2007). Segundo o antigo CEO da General Electric, Jack Welch: “Orçamentos sempre exigem o mínimo das pessoas, pois todos negociam o número mínimo” (Blocher, 2007 p. 246). Assim, um orçamento eficaz deve-se evitar que o processo orçamentário se transforme em um processo de reduzir metas. Juntamente com as brechas no orçamento ou os fatores não verídicos, encontra-se a prática de inserir propositalmente uma quantia mais elevada de gastos no plano orçamentário, que segundo os gestores, é necessário, com a justificativa de que esses valores são uma forma de garantia para problemas futuros. Contudo, essas folgas no orçamento, desperdiçam recursos e podem desmotivar os funcionários a alcançarem as metas estabelecidas (BLOCHER, 2007; FERREIRA E DIEHL, 2012).

Outro ponto ético que deve ser considerado é o efetivo gasto do orçamento. Utilizar todo o valor da verba orçamentária desnecessariamente, por acreditar que no futuro a verba poderá ser reduzida envolvem questões éticas. Uma característica importante do orçamento é a negociação e a liberdade de contra-argumentar diante das situações (BLOCHER, 2007)

Vale comentar que um processo orçamentário com critérios claros, conhecidos e com cultura organizacional calcada em valores éticos, podem proporcionar um bom instrumento de avaliação de desempenho em que desempenho positivo e negativo podem ser identificados e atribuídos aos responsáveis (PADOVEZE, 2010). Por isso, que um sistema orçamentário deve ser justo, compreensivo, preciso e ético. Caso, na visão do funcionário, aconteçam injustiças durante o processo, pode reduzir o envolvimento necessário para o atingimento do plano traçado (ARAUJO E ZORTEA, 2017).

### **3. PERCURSO METODOLÓGICO**

O presente estudo tem como objetivo constatar se empresas da cidade de Colatina utilizam o planejamento e controle financeiro e orçamentário como instrumento de tomada de decisão gerencial e gestão estratégica organizacional, em específico para pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Essa pesquisa constitui-se com características exploratória e descritiva, pois segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas excedem a simples relação entre as

variáveis apontando a possível natureza dessa relação. Por tanto, a característica exploratória envolve analisar a utilização do planejamento financeiro, por meio da ferramenta Orçamento Empresarial, por importantes empresas da cidade de Colatina, para a tomada de decisão (GIL, 2002).

De modo exploratório, espera-se ouvir as pessoas e empresas que estão diretamente relacionadas com o problema proposto por essa pesquisa, de tal modo que possa contribuir para o aperfeiçoamento de ideias buscando evidências concretas (GIL, 2002).

O estudo utiliza o método quantitativo para atender o objetivo da pesquisa transformando as percepções e informações coletadas em números (GIL, 2002). O método quantitativo baseia-se na elaboração e aplicação de um instrumento na forma de questionário para avaliar os processos orçamentários desenvolvidos pelas empresas ouvidas e relacionar a utilização dessas ferramentas para a tomada de decisões, especialmente envolvendo pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Inicialmente, os autores buscaram informações no banco de dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) que indicou que a cidade de Colatina no ano de 2019 possuía 14.511 CNPJs (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) ativos. Desse total, cerca de 75% ou 10.980 são microempreendedores individuais registrados. As outras 3.531 entende-se que são empresas de pequeno, médio e grande porte.

Partindo destas informações, os autores buscaram focar o estudo nas empresas de médio e grande porte da cidade de Colatina-ES, que possuem acima de 100 funcionários, buscando identificá-las e selecioná-las para o envio e aplicação do questionário. Os autores selecionaram 10 empresas de grande representatividade e importância para o município pesquisado. Das 10 empresas contactadas, alcançou-se um total de 5 respondentes, o qual representará a amostra de pesquisa. O questionário foi desenvolvido no Google Forms e o link encaminhado diretamente para o gestor contactado.

Foram encontradas algumas dificuldades principalmente em relação ao contato com os gestores das organizações para conhecimento e autorização da aplicação da pesquisa. Das 5 empresas respondentes são 3 de serviços (educação, energia e saúde), 1 da indústria de confecção e 1 do comércio atacadista.



O instrumento de pesquisa elaborado para a coleta das informações foi inspirado no trabalho de Buesa e Feltrin (2013), dividido em 2 blocos de pesquisa contendo 22 questões fechadas. O primeiro bloco de perguntas envolve as informações pertinentes ao perfil da empresa, que são o segmento de atuação, o cargo do respondente, o número de funcionários e os anos de mercado da empresa. Em seguida, o segundo bloco refere-se às práticas internas quanto ao planejamento e controle orçamentário, bem como o sistema de informação utilizado, além do uso do orçamento para a tomada de decisões estratégicas e financeiras.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A seguir, serão apresentados os resultados apurados por meio da pesquisa aplicada nas empresas respondentes. Inicialmente, será apresentado o perfil dessas empresas, em seguida, os resultados quanto às características dos processos de planejamento e controle orçamentário e sua utilização para a tomada de decisões estratégicas e financeiras.

##### **4.1 PERFIL DAS EMPRESAS**

Dentre as cinco empresas respondentes 3 são de serviços, sendo uma de educação, uma de energia e uma da área da saúde, 1 da indústria confecção e 1 do comércio atacadista estando o setor primário representado na amostra.

Quanto ao número de funcionários, 3 empresas se enquadram entre 100 e 500 funcionários, 1 empresa se enquadra entre 500 e 1000 funcionários e 1 empresa aponta ter mais de 1000 funcionários. Observa-se que, mesmo tendo apenas 5 empresas respondentes estas correspondem a uma parcela de empresas de médio e grande porte na cidade de Colatina, demonstrando representatividade regional.

A representatividade fica evidente quando se observa quantos anos as empresas respondentes estão no mercado. Até 10 anos de existência 1 empresa, 2 empresas entre 10 e 30 anos e 2 empresas com mais de 50 anos.

O cargo ocupado pelo representante da empresa corresponde a 80% de nível estratégico (presidência e diretoria) e cargo de nível tático (gerência e supervisão), demonstrando a ciência e conhecimento do tema junto a instituição pesquisada.

##### **4.2 PRÁTICAS INTERNAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO E SISTEMA DE INFORMAÇÃO IDENTIFICADAS NA PESQUISA**

A seguir, observam-se as características dos processos de planejamento e controle orçamentário e sua utilização para a tomada de decisões estratégicas e financeiras identificadas nas empresas de Colatina-ES objetivo dessa pesquisa.

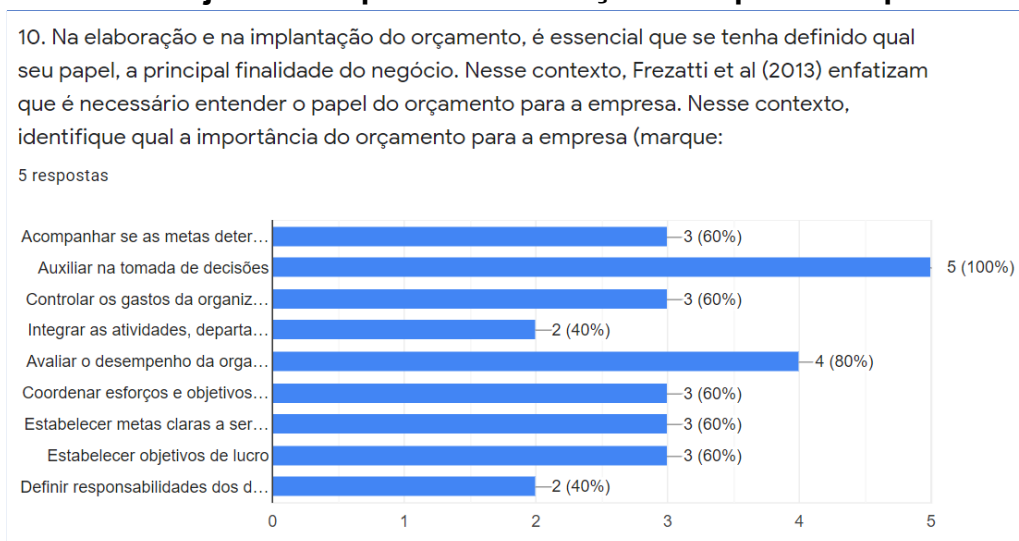
Todas as empresas respondentes (100%) afirmam possuir departamento de Controladoria e 60% afirmam ter como prática a realização do orçamento anual. O tempo destinado à elaboração e desenvolvimento do orçamento varia entre 3 e 6 meses, informação confirmada por 80% dos respondentes.

As decisões gerenciais são baseadas totalmente nos demonstrativos orçamentários para 80% das empresas, as outras 20% concordam parcialmente com a afirmativa. Aqui vale comentar que o sistema de informação contábil orçado comparado com o realizado, base para as decisões gerenciais, é estruturado por princípios e ações que auxiliam os gestores na escolha das melhores alternativas, pois, o gestor munido de informação confiável e tempestiva somado a habilidade de interpretar situações e incertezas nas demonstrações contábeis podem auxiliar melhor o controle, revelando o verdadeiro valor do gestor no processo de tomada de decisão (MONTEIRO, 2016).

Dentre os tipos de orçamentos utilizados destacam-se o Orçamento de Tendência utilizado por 40% das empresas e Orçamento por Atividades com 40%. Uma empresa (20%) não soube informar o tipo de orçamento utilizado.

A respeito da importância do orçamento, o resultado pode ser conferido no Gráfico 1 abaixo.

### Gráfico 1: Objetivo e importância do orçamento para a empresa

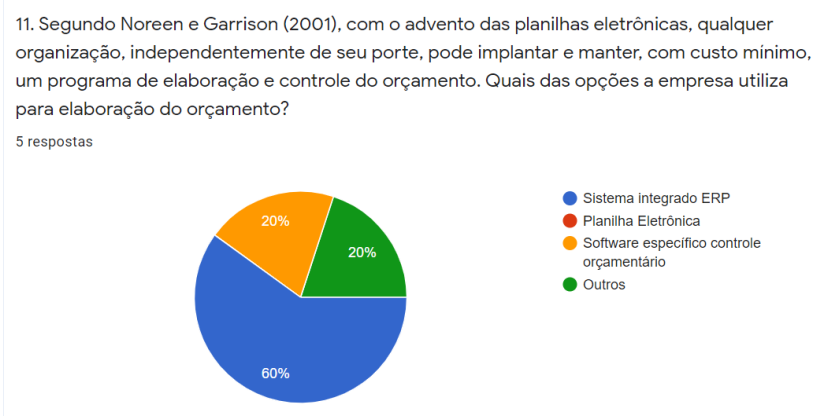


Fonte: elaborado pelos autores.

Com base no gráfico 1, observa-se que as empresas entrevistadas, em sua totalidade, utilizam o orçamento como ferramenta para tomada de decisões e 80% utilizam para acompanhar o desempenho da empresa. Além disso, 60% delas usam para acompanhar se as metas determinadas estão sendo atingidas, controlar os gastos da organização, coordenar esforços e objetivos da organização, estabelecer metas claras a serem cumpridas e estabelecer objetivos de lucro. Assim, evidencia-se os principais pontos de foco das organizações em utilizar o orçamento.

Quanto ao sistema de informação utilizado para a elaboração e controle, as seguintes respostas foram encontradas e podem ser conferidas no Gráfico 2.

### Gráfico 2: Sistema de informação para elaboração e controle orçamentário

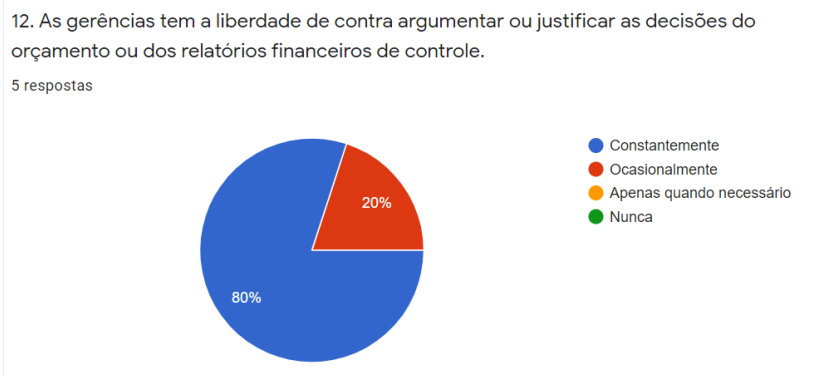


Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se que 60% das empresas, utilizam o ERP “*Enterprise Resource Planning*”, ou sistema de gestão integrado, 20% software específico e os outros 20% indicaram outras formas. Desse modo, é possível mencionar a importância do sistema integrado ERP na elaboração dos planos orçamentários.

Quanto a liberdade da gerência em argumentar a respeito do orçamento, observa-se o Gráfico 3:

### Gráfico 3: Comunicação e liberdade das gerências no processo orçamentário

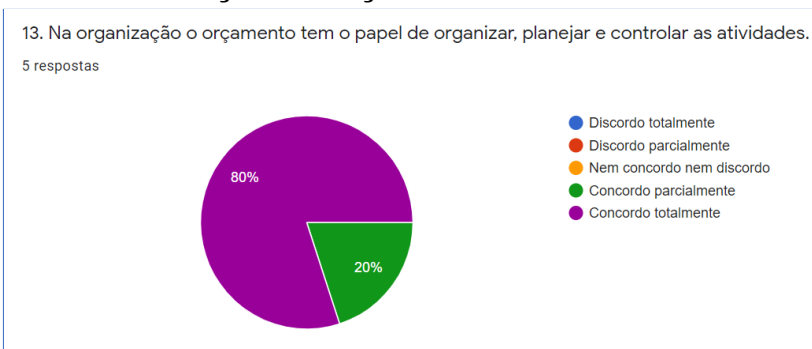


Fonte: elaborado pelos autores

Na maioria das organizações, cerca de 80%, a gerência possui liberdade para argumentar o planejamento ou justificar o desempenho dos orçamentos, e em somente 20% delas, ocasionalmente podem fazê-lo. Tal resultado, permite concluir que a gerência se mostra constantemente ativa nas decisões orçamentárias.

Quanto a função do orçamento, a seguinte análise é apresentada o Gráfico 4:

#### Gráfico 4: Função do orçamento

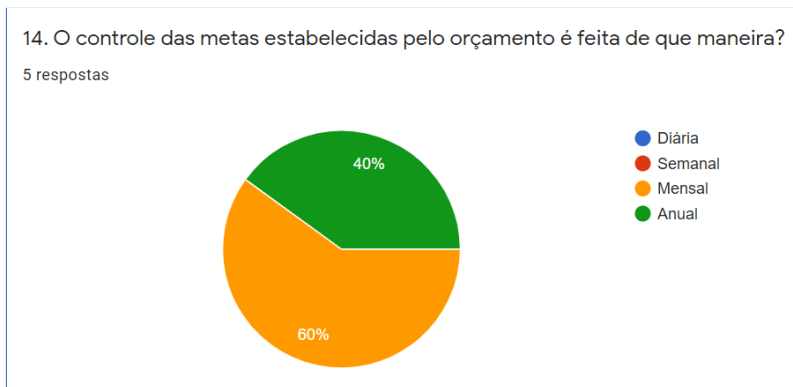


Fonte: elaborado pelos autores

Com base nos resultados do Gráfico 4, é possível afirmar que o orçamento possui um papel importante na organização, de planejamento e controle das atividades empresariais, para 80% das instituições.

Quanto ao controle das metas, evidencia-se o Gráfico 5:

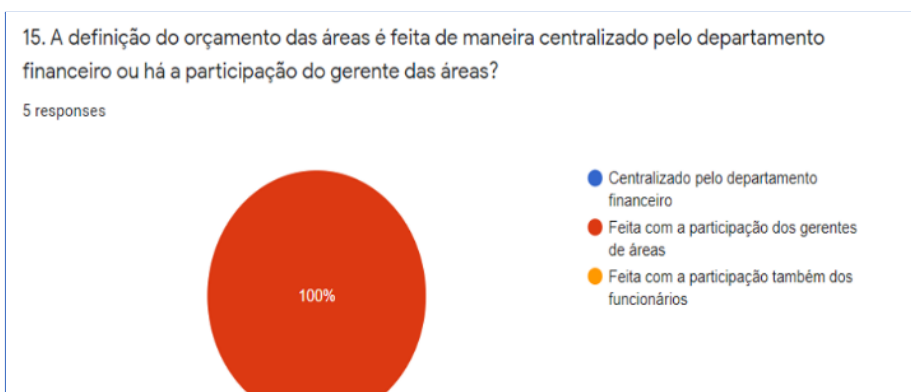
#### Gráfico 5: Controle das metas organizacionais



Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se que 60% das organizações realizam o acompanhamento das metas orçadas e realizadas mensalmente, porém, 40% optam por fazê-lo anualmente. Vale aqui ressaltar que a direção geral da organização define suas diretrizes estratégicas, de modo geral, atendendo as expectativas dos stakeholders. Em seguida, há o desdobramento das metas estratégicas em metas táticas e operacionais transformadas em planejamento orçamentário. Durante o período planejado acontece o controle gerencial, processo pelo qual os gestores influenciam, reavaliam as intervenções estratégicas executadas (PEREIRA, 2019; BLOCHER, 2007). Dessa forma, observa-se que a maior parte das empresas realizam o controle das metas diversas vezes durante o ano, as quais possuem maior probabilidade de obter melhores resultados e corrigir possíveis erros.

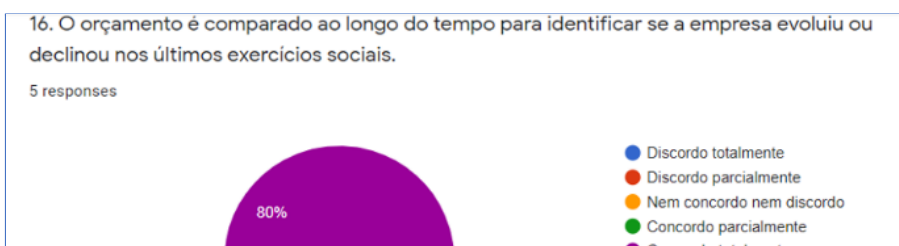
### Gráfico 6: Elaboração do orçamento de áreas



pelos autores

Fonte: Elaborado

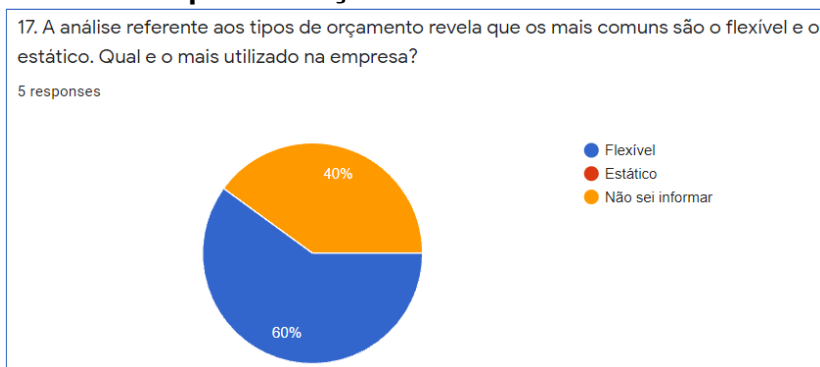
### Gráfico 7: Comparação orçado x realizado



Fonte: Elaborado pelos autores

As empresas respondentes identificadas no Gráfico 6, em sua totalidade afirmam que a definição do orçamento das áreas é feita com a participação dos gestores das áreas. E, conforme o Gráfico 7, cerca de 80% delas concordam totalmente que o orçamento é comparado ao longo do tempo para identificar se a empresa evoluiu ou declinou nos últimos exercícios sociais e 20% concordam parcialmente, corroborando aqui o controle e acompanhamento das metas organizacionais.

### Gráfico 8: Tipos de orçamento



Fonte: elaborado pelos autores

Sobre o tipo do orçamento utilizado (Gráfico 8) 60% das empresas afirmam utilizar o orçamento flexível, contudo, 40% delas, não sabem informar o tipo de orçamento utilizado. Entende-se por orçamento flexível aquele que há possibilidade de alterações em função do controle de custos fixos e variáveis operacionais e de fabricação para vários níveis de atividades (PADOVEZE, 2010). E orçamento estático é conceituado exatamente ao contrário, não permitindo alterações, ou seja, uma vez determinado o orçamento, ele não muda, mesmo que mudem as atividades organizacionais (PADOVEZE, 2010).

Quanto aos planos e programas de inovação e tecnologia, observa-se o Gráfico 8:

### Gráfico 8: Orçamento e programas de inovação

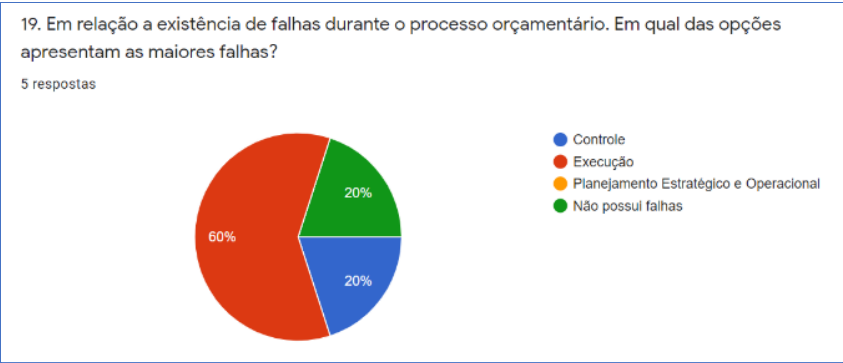


Fonte: elaborado pelos autores

Quanto aos programas de inovação e tecnologia, 80% das empresas afirmam possuir verba destinada especificamente para a finalidade de inovação de serviço, de produto e/ou de processo. Contudo, 20% delas, afirmam realizar programas inovadores e tecnológicos, porém, não possuem verba destinada para a finalidade.

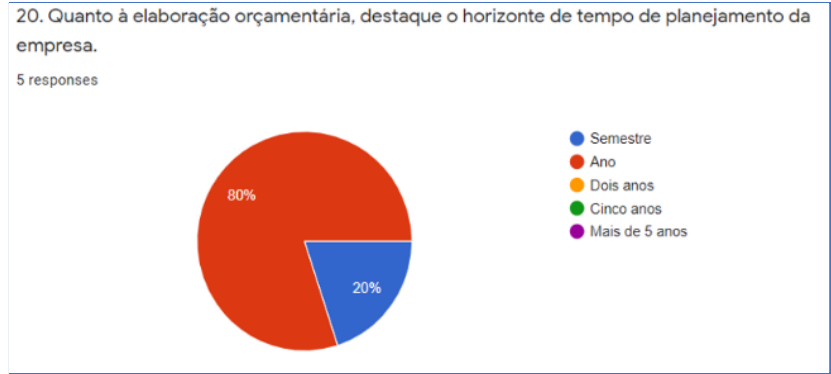
A respeito das falhas no processo orçamentário e o tempo destinado ao planejamento os Gráficos 9 e 10 demonstram a seguir:

**Gráfico 9: Falhas no processo orçamentário**



Fonte: elaborado pelos autores

**Gráfico 10: Tempo de planejamento**



Fonte: elaborado pelos autores

Com base nos resultados da pesquisa

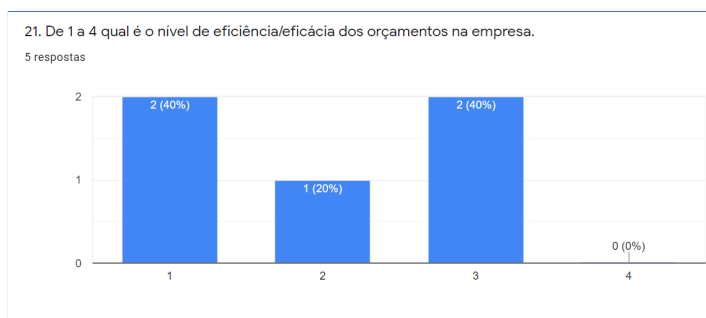
realizada demonstrado no Gráfico 9, 60% das empresas afirmam que as maiores

falhas acontecem na etapa de execução, 20% afirmam que a falha se dá na etapa do controle e acompanhamento e outros 20% afirmam que o processo não possui falhas. Segundo Frezatti e Mucci (2017) o processo orçamentário pode ter efeitos perversos sobre o comportamento dos gestores, além disso, o estudo evidencia que o nível de crítica ao orçamento é baixo no contexto brasileiro. O gráfico 9, em parte, corrobora tal afirmação feita por Frezatti e Mucci (2017).

No Gráfico 10 é possível observar que a respeito da elaboração orçamentária, o horizonte de tempo de planejamento em 80% das empresas é necessário um período de 1 ano. E em 20% delas, esse período é de 1 semestre.

O Gráfico 11 resume a percepção dos gestores quanto a eficiência e eficácia dos orçamentos.

#### **Gráfico 11: Nível de eficiência e eficácia dos orçamentos**



Fonte: elaborado pelos autores

Com base no gráfico 11, observa-se que 40% reconhecem possuir um nível alto de eficiência e eficácia nos orçamentos, 20% um nível bom e 40%, um nível razoável de planejamento, execução e controle orçamentário

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A finalidade geral deste trabalho foi identificar a utilização do orçamento empresarial nas empresas da cidade de Colatina como instrumento de tomada de decisão gerencial e gestão estratégica organizacional e financeira, em específico em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

As evidências empíricas apontam que todas as empresas respondentes afirmam possuir departamento de Controladoria e 60% afirmam ter como prática a realização do orçamento anual com a predominância do orçamento de tendência. As decisões gerenciais são baseadas totalmente nos demonstrativos orçamentários para 80% das empresas e as outras 20%, concordam parcialmente com a afirmativa.



Constata-se que 60% das organizações realizam o acompanhamento das metas orçadas e realizadas mensalmente, porém, 40% optam por fazê-lo anualmente. Vale aqui ressaltar que a direção geral da organização define suas diretrizes estratégicas, de modo geral, atendendo as expectativas dos stakeholders (PADOVEZE, 2010).

Em relação ao objetivo e a importância do orçamento para a empresa, nota-se que as empresas respondentes, em sua totalidade, utilizam o orçamento como ferramenta para tomada de decisões e quatro, das cinco empresas consultadas, utilizam para acompanhar o desempenho da empresa. Ainda, 60% delas usam para acompanhar se as metas determinadas estão sendo atingidas, controlar os gastos, coordenar esforços e objetivos da organização, estabelecer metas claras a serem cumpridas e estabelecer objetivos de lucro.

Além disso, diante das respostas coletadas, foi possível observar que na maioria das organizações (80%) a gerência possui liberdade para argumentar o planejamento ou justificar o desempenho dos resultados, e em somente 20% delas, ocasionalmente podem fazê-lo. Tal resultado permite concluir que a gerência se mostra constantemente ativa nas decisões orçamentárias.

Quanto aos programas de inovação e tecnologia, quatro, das cinco empresas respondentes, afirmam possuir verba destinada especificamente para a finalidade de inovação de serviço, de produto e/ou de processo. Contudo, uma, afirma realizar programas inovadores e tecnológicos, porém, não possuem verba destinada para a finalidade.

Os resultados obtidos na pesquisa permitem concluir que as empresas de médio e grande porte de Colatina estão estruturadas com demonstrativos orçamentários e utilizam esse sistema de informação para a tomada de decisão gerencial. Dentre as fragilidades apontadas, são identificadas principalmente, nas etapas de execução e controle. O reconhecimento dos pontos falhos pode gerar oportunidades de melhoria contínua para a empresa. De modo geral, considera-se que o estudo atingiu o objetivo proposto de responder se as empresas de Colatina utilizam a ferramenta orçamentária para tomada de decisão e gestão.

O presente estudo traz importantes contribuições. Primeiramente para a academia, pois, é válido por ser um estudo regional que coloca foco nas características específicas de uma região demonstrando a necessidade de se realizar novas

pesquisas ampliando a profundidade e a abrangência da amostra. Em seguida, para as empresas da cidade, contribui como medida de comparação de ações financeiras e orçamentárias levando a reflexão sobre a sua utilização no dia a dia das decisões empresariais. Além disso, o estudo serve para reforçar o que Pereira (2019) apurou em pesquisa, a necessidade das empresas de elaborar e seguir um orçamento definido claramente no seu planejamento estratégico, o que amplia as chances de sucesso.

Como todo estudo acadêmico, este também possui limitações que precisam ser mencionadas. Quanto às limitações deste trabalho, pode-se observar que os autores selecionaram 10 empresas de grande representatividade e importância para o município pesquisado. Das 10 empresas contactadas, alcançou-se um total de 5 respondentes, o qual representou a amostra de pesquisa. Foram encontradas algumas dificuldades principalmente em relação ao contato com os gestores das organizações autorizando a aplicação da pesquisa. Mas vale comentar que as 5 empresas estudadas têm mais de 10 anos de existência e acima de 100 funcionários o que comprova a estabilidade e representatividade de mercado.

Além disso, observou-se que a execução eficaz do procedimento orçamentário pode estar na qualificação dos gestores, que com maior aprimoramento, estes entenderão que o orçamento deve ser elaborado com base em um planejamento estratégico seguindo diretrizes que asseguram o bom funcionamento da organização (PEREIRA, 2019). Concebe-se que o orçamento é um instrumento de gestão fundamental para todas as organizações. Em específico, às micro e pequenas empresas, que contribuem com uma parcela da economia brasileira. Por esse motivo, os gestores dessas empresas devem utilizar o orçamento de maneira eficiente e eficaz, para que os recursos sejam alocados adequadamente (PEREIRA, 2019).

Sugere-se para pesquisas futuras, além da ampliação da amostra, a elaboração de pesquisas em empresas do mesmo ramo de atividade e com o acompanhamento ao longo dos anos, para aprimorar outros casos qualitativos e quantitativos que podem impactar o planejamento estratégico e controle orçamentário. Também se recomenda, no futuro, a realização de mais estudos sobre o uso das ferramentas orçamentárias por segmentação de empresas, principalmente nas micro e pequenas empresas, dada a representatividade econômica e social das MPEs no Brasil.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ARAÚJO, Guilherme Albertão de; ZORTÉA, Bruna Rocha. **Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial: Estudo da integração entre as práticas gerenciais em uma empresa prestadora de serviços**. XI ANPCONT: Belo Horizonte, 2017.

BLOCHER, Edward J. et al. **Gestão estratégica de custos**. 3ª. Ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2007.

CARDOSO, Alexandro Pietro. **O ORÇAMENTO COMO SUPORTE A TOMADA DE DECISÃO: Análise da importância da estrutura e da forma de acompanhamento para obtenção de melhores resultados**. Belo Horizonte, 2012.

DE OLIVEIRA, Carlos Eduardo; NETO, Afonso Dantas. **O Impacto Da Inovação No Orçamento De Empresas Industriais**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation), v. 8, n. 2, p. 65-89, 2020.

FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. **Orçamento empresarial**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, v. 4, n. 1, p. 1-27, 2013.

FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. **Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico**. Pensar Contábil, v. 14, n. 54, 2012.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LERCHE, Angela Talassi; DE AZEVEDO, Marcelo Cardoso. **PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA TOMADA DE DECISÃO**. Revista Análise, v. 12, n. 19, p. 3-15, 2013.

LOPES, Hilton De Araújo; BLASCHEK, José Roberto. **Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2005.

MENDES, Bruna Maria Garbelini. **Orçamento como ferramenta de tomada de decisão em uma empresa madeireira**. Acervo Digital Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2017.

MONTEIRO, Luciana Maria Nascimento. **Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão em uma empresa no ramo de concessionária de veículos**. REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, v. 2, n. 1, p. 121-146, 2016.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fábio. **De Que Forma Os Gestores Percebem As Críticas Ao Orçamento Empresarial?** Revista Universo Contábil, v. 13, n. 4, pág. 127-154, 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Planejamento orçamentário. Cengage Learning, 2010.

PEREIRA, João Alves et al. **Orçamento empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo sobre a percepção dos gestores de Santana do Ipanema-AL.** 2019.

PEREZ, Gilberto et al. **Sistemas de Informação para Orçamento: Um Estudo Sobre as Características dos Sistemas Utilizados nas Micro e Pequenas Empresas.** USP, FICAPI: São Paulo, 2012

RICCIO, Edson L.; PETERS, Marcos RS. **Controladoria, Flexibilidade E Foco O Paradoxo Estratégico Da Flexibilidade Aplicada A Core Business.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 1995.

TEIXEIRA, Leonardo. **Planejamento Estratégico: startup de soluções tecnológicas de idioma.** Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, v. 6, n. 3, p. 90-103, 2018.

VALVERDE, Camila; CHIARETO, Joice; GOULART, Luiz Eduardo Takenouchi. **A Importância do Planejamento Financeiro e do Controle Orçamentário para a Tomada de Decisão em Instituições de Ensino de Educação Básica.** Revista Liceu On-Line, v. 10, n. 2, p. 136-153, 2020.