

**A Prática Orçamentária de Uma Empresa do Setor de Transporte Coletivo  
Metropolitano Integrado do Norte do Paraná: Um Estudo de Caso**

**THAYANA ACSION DE OLIVEIRA**

*Pontifícia Universidade Católica (PUC-PR)*

**ANDRÉ GOBETTE SANTANA**

*Pontifícia Universidade Católica (PUC-PR)*

**Resumo**

Com a tecnologia avançada na contemporaneidade, os orçamentos tendem a ser executados com grandes possibilidades de acerto. Entretanto, com base no estudo realizado em uma empresa do setor de transporte coletivo metropolitano integrado do norte paranaense, verificam-se dificuldades nesses aspectos em decorrência das grandes variações orçamentárias obtidas no final do ano orçamentário. Diante disso, este trabalho teve como objetivo analisar os processos de implantação, operacionalização e controle orçamentário juntamente com as variações do período de 2014 e compará-las com o planejamento empresarial. Quanto ao delineamento, o trabalho caracteriza-se como qualitativo, a unidade de análise foi desenvolvida pelo método estudo de caso único integrado sendo conduzido por meio de levantamento bibliográfico aplicado aos resultados encontrados. A coleta de dados realizou-se por meio de múltiplas fontes de evidências visando à certificação de um mesmo fato ou fenômeno. Neste estudo, foi realizada a triangulação de dados com as seguintes fontes de evidências: grupo focal, entrevista aberta, aplicação de questionários e observações diretas no orçamento da empresa. A partir do estudo de caso, foi possível alcançar todos os objetivos propostos no início da pesquisa, ou seja, observar e descrever um contexto específico da empresa de transporte: sua estrutura orçamentária. Os resultados evidenciaram que o orçamento da empresa não é participativo e grande parte das variações orçamentárias é por consequência da defeituosa implantação orçamentária e que a cultura de planejamento da organização é contrária ao que a literatura expõe como ideal, sendo elaborado primeiramente o orçamento e sobre o orçamento são criados os planejamentos de curto prazo, ficando limitados às premissas orçamentárias.

**Palavras chave:** Planejamento; Orçamento; Variações.

## 1 INTRODUÇÃO

Planejar é estabelecer, com precedência, as ações a serem executadas, e deste modo, estimar os recursos a serem empregados e definir atribuições de responsabilidades em relação ao futuro (SANVICENTE *et al*, 2012). O planejamento é composto por metas e objetivos, o que evidencia uma administração mais comprometida. O orçamento é a figuração monetária de um planejamento, assim, ajuda na implementação e coordenação de um plano direcional.

O orçamento é a etapa final de um processo de planejamento. É um plano financeiro que fundamenta a implementação da estratégia da organização para determinado exercício, assim, é mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores com as metas a serem alcançadas (FREZATTI, 2009). O orçamento contém as prioridades da direção da empresa, desse modo, proporciona as condições para a avaliação do desempenho futuro.

O orçamento é um dos instrumentos utilizados pela administração das organizações como um compromisso de realização. É um instrumento de acompanhamento e de contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos. Para a elaboração do orçamento, de modo geral, são empregadas três principais fases: a previsão, a reprojeção e o controle (PADOVEZE, 2013).

Com base no arcabouço teórico, constata-se que a prática orçamentária fornece informações importantes da empresa, o que auxilia os gestores a planejar o futuro. Graças à tecnologia atual, com seus sistemas informatizados cada vez mais avançados, os orçamentos empresariais tendem a ser elaborados e controlados com grande possibilidade de êxito, pois é a partir destes instrumentos que os gestores definem o caminho que a empresa trilhará.

Não obstante, mesmo com os recursos disponível hoje, os orçamentos ainda são apresentados com resultados divergentes, devido aos fatores internos e externos não previstos na elaboração dos mesmos, o que reflete diretamente no planejamento da entidade, tendo em vista que o orçamento é a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento do planejamento (OLIVEIRA *et al*, 2007).

Nesse contexto, o presente estudo buscou encontrar uma resposta para a seguinte questão: Como são as práticas orçamentárias adotadas por uma empresa do setor de transporte coletivo metropolitano integrado do norte do Paraná? Assim, dar uma resposta a essa questão foi o objetivo central do estudo aqui apresentado, que analisou os processos orçamentários adotados por uma empresa do setor de transporte coletivo metropolitano integrado do norte do Paraná, por meio de estudo de caso único, tendo como base o orçamento de 2014.

Para atingir o objetivo central, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: Identificar os tipos, funções, estruturação, modelos e planos orçamentários vigentes na literatura; Identificar em quais tipos, funções, modelos e planos a empresa se enquadra; Analisar os processos de implantação, operacionalização e controle orçamentário da empresa; Analisar o orçamento da empresa e identificar as principais rubricas que contribuíram para a existência de diferenças nos resultados; Averiguar os fatores internos e externos não previstos

na elaboração do orçamento; e Confrontar os resultados orçamentários (orçado x realizado) com o planejamento da empresa.

Este estudo focou os problemas que a empresa encontra, atualmente, para realizar o planejamento e o controle orçamentário. A contribuição principal da pesquisa foi buscar uma adequação dos processos orçamentários da empresa em estudo, de modo a contribuir para a melhoria de seus resultados orçamentários. A empresa foi selecionada intencionalmente e por acessibilidade, pois recentemente passou por mudanças no sistema gerencial e, desde então, tem buscado soluções para apresentar os fatos financeiros orçados e realizados com o êxito.

O trabalho está estruturado de forma a permitir a consecução dos objetivos propostos, assim, a partir desta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, a metodologia da pesquisa, os resultados alcançados e, finalmente, as conclusões e referências.

## 2 PLANEJAMENTO

O planejamento figura como a primeira função administrativa por ser exatamente a que serve de base para as demais funções. É a função administrativa que determina, antecipadamente, quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento está relacionado, diretamente, com “imagens do futuro”, pois o homem busca, no presente, programar as ações vindouras.

Para Lopes (1976, p.36), o planejamento, em outras palavras, é:

É a sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e ideias escolhidas.

O planejamento insere-se na etapa da definição da missão da empresa, na qual se define os objetivos determinados e as diretrizes de continuidade que se denominam objetivos naturais. Assim, são frutos de um planejamento a determinação dos objetivos a serem atingidos e o estabelecimento dos meios pelos quais estes devem ser alcançados (MOSIMANN; FISCH, 2009). Desse modo, o planejamento é a ponte, o elo, entre o estágio presente e o futuro.

Contudo, pode-se verificar que as premissas do cumprimento da missão e da continuidade têm um impacto grande e direto sobre o planejamento, assim, devem estar sempre em plena integração para que a missão seja cumprida e a continuidade mantida. Outros fatores que impactam, fortemente, o planejamento são: a responsabilidade social da empresa e o modelo de processo de gestão, ambos frutos das crenças e dos valores dos gestores.

O processo de gestão caracteriza-se pelo ciclo: planejamento, execução e controle. O planejamento é classificado em três tipos de amplitude ou níveis de atuação: i) Planejamento Estratégico; ii) Planejamento Operacional; e iii) Planejamento Programa (MOSIMANN *et al*,

1993), tendo em vista que o planejamento tático é focado, neste estudo, como planejamento estratégico de cada área.

O planejamento programa, que envolve um horizonte temporal de curto prazo, um ano, e tem como característica mensurar os programas existentes, necessários para o exercício seguinte, que decorrem dos planos operacionais em execução. A ferramenta básica da programação é o orçamento, e o objetivo é apresentar um modelo de decisão para apurar, metodologicamente, as decisões (PADOVEZE, 2005).

O planejamento de longo prazo deve compreender os objetivos da entidade e um plano apropriado para o cumprimento destes, além de um orçamento, que representa, em termos monetários, as condições para a concretização desse plano. Desse modo, o planejamento de longo prazo é o guia para a elaboração do orçamento anual, que constitui o primeiro momento do planejamento (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

O orçamento tem uma ligação direta com o plano estratégico, pois usam dados e informações atuais e busca um realinhamento das receitas e das despesas, atividade que deve ficar sob o controle de um centro de responsabilidade, ou seja, de um determinado executivo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Um orçamento é um plano da organização para um período específico, geralmente, um ano.

## 2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Conforme Kenski (1987, p. 09), “o Orçamento Empresarial é a expressão quantitativa de um plano de ação e um apoio à coordenação e controle.” No âmbito de uma organização, o orçamento é de fundamental importância, pois este define, previamente, os objetivos a serem atingidos. Sua elaboração implica em planejamento global e seu acompanhamento resulta em controle.

Conforme colocado pelo autor, o orçamento é uma importante ferramenta de auxílio à gestão. A função orçamentária, quando condicionada ao planejamento, à execução e ao controle dos processos organizacionais, ganha representatividade pelas diferentes atividades desenvolvidas pelas empresas. Na etapa de planejamento, o orçamento é traçado com base nas previsões futuras estabelecidas pela empresa.

A palavra orçamento, segundo Lunkes (2007), tem sua origem atrelada ao nome dado a uma bolsa de tecido, a *fiscus*, utilizada pelos antigos romanos para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra orçamento também foi utilizada pelos funcionários de tesourarias. Na França, o termo correspondente era *bouge* ou *bougette*, que vem do latim, *bulga*, em português: saco.

Antigamente, o orçamento era um relatório dos gastos referentes às despesas, mas, atualmente, constitui uma ferramenta importante para a tomada de decisão, um instrumento direcional utilizado pela administração de empresas de grande, médio e pequeno porte. A prática do orçamento foi implantada, pela primeira vez, na empresa *DuPont* de *Memours*, em 1919, e, desde então, vem ganhando espaço e sendo aprimorada por muitas empresas, independentemente do ramo de atividade ou porte (LUNKES, 2007). O orçamento, no âmbito nacional, foi utilizado, primeiramente, na gestão de empresas públicas, introduzido pela Lei

4.320/64, e, posteriormente, foi absorvido pelas empresas privadas e teve grande evolução na década de 1970.

O orçamento empresarial consiste, sobretudo, em um plano de trabalho coordenado, que se relaciona com todas as áreas da organização. De acordo com Sá (2005), o orçamento deve ser visto dentro de um contexto mais amplo, que é o de priorizar e compatibilizar as diversas políticas da empresa. É o orçamento que vai dizer se as decisões da empresa são compatíveis com a capacidade de geração de caixa, com a estrutura de capital de giro e com as metas de remuneração pretendidas pelos acionistas.

## 2.2 PRÁTICA ORÇAMENTÁRIA

A busca pela eficácia organizacional remete às necessidades de aprimoramento dos controles gerenciais que compõem o processo operacional da organização. Para a execução dos controles gerenciais das atividades existentes na organização, uma das ferramentas utilizadas é a prática orçamentária, pois esta traz benefícios para empresa ao exigir que os gestores pensem no futuro da mesma pela formalização de suas responsabilidades.

Otley (1999) afirma que a prática orçamentária tem sido, tradicionalmente, a sustentação da maioria dos mecanismos de controle das organizações, pois esta é uma das poucas técnicas capazes de integrar os processos da atividade organizacional em um único sumário coerente. O orçamento é capaz de medir o desempenho ao relacionar tanto os custos, como medida interna, quanto os rendimentos da empresa, como medida externa.

Contudo, para que a prática orçamentária tenha uma boa sustentação, deve-se seguir princípios formais que reflitam o sucesso do orçamento empresarial. Nakagawa (2002) considera os seguintes princípios orçamentários: Gerência envolvida; Adaptação organizacional; Divisão por áreas de responsabilidade; Orientação para objetivos; Comunicação integrada; Expectativas realísticas; Flexibilidade na aplicação; Reconhecimento de esforços; e Acompanhamento do orçamento.

Conforme os princípios orçamentários, a prática orçamentária também envolve diversos propósitos de elaboração, ponto fundamental do processo para o estabelecimento e a coordenação dos objetivos do orçamento. Padoveze (2013) relaciona alguns dos principais propósitos orçamentários: Orçamento como sistema de autorização; Um meio para projeção e planejamento; Um canal de comunicação e coordenação; Um instrumento de motivação; Um instrumento de avaliação e controle; e Uma fonte de informação para a tomada de decisão.

Além disso, a literatura também apresenta diversos tipos de orçamento que são utilizados pelas empresas. O Quadro 1 demonstra os principais tipos de orçamento mais conceituados por diversos autores:

Quadro 1 – Tipos de Orçamento

Tipos de Orçamento	Autores	Definições
Orçamento Flexível	Horngrén, (1985); Garrison; Norren, (1996);	Também chamado de orçamento variável, é um conjunto de orçamento que podem ser ajustado a qualquer nível de

	Leone, (1997); Padoveze, (2013).	atividade não limitando a projeção a um nível e sim para uma gama de atividade. Esse orçamento mostra um objetivo ou um padrão em qualquer nível praticável de operações.
Orçamento Ajustado	Padoveze, (2013); Guerreiro, (1989); Souza; Borelli, (2012).	É um conceito derivado do orçamento flexível e corrigido, onde reflete as alterações no planejamento original, de acordo com os valores atualizados à execução do orçamento. A utilização do Orçamento Ajustado pressupõe que as modificações introduzidas não decorram de alterações significativas no comportamento das variáveis do âmbito externo.
Continuação <i>Budget</i> <i>Forecast</i>	Padoveze, (2013); Taranto, (2010).	<i>Budget</i> refere ao orçamento dentro do Continuação... <i>forecast</i> é o conceito de projeção. Neste as variações entre o orçamento e o real dos meses já acontecidos são desprezadas, prevalecendo os dados reais, que são, então, somados aos meses restantes para cumprir o período orçamentário.
Orçamento Real	Horn gren, (1985); Horn gren; Sundem; Stratton, (2004).	Orçamento orientado para o futuro. É o plano estratégico e estabelece as metas e objetivos gerais da organização. Orçamento ligado ao planejamento de longo prazo.
<i>Rolling Budgeting</i> e <i>Rolling Forecasting</i> ou Orçamento Corrigido	Padoveze, (2013); Guerreiro (1989).	São conceitos recentes sobre o orçamento [...] a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro. É o ajuste do orçamento original, de forma automática sempre que houver alteração de preço em função de inflação.
Orçamentos Contínuos	Horn gren, (1985); Lunkes, (2007); Welsch, (1983); Warren; Reeve; Fess, (2001).	São orçamentos gerais que vão sempre acrescentando mais um mês à frente e abandonando o mês que se encerra. É baseado em um prazo movente que se estende em função de um período fixo. É frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por forças das circunstâncias.

Fonte: O autor (2015).

O Quadro 1 apresenta alguns tipos de orçamento mais utilizados nas empresas e os autores que mais os destacam em suas obras. Ainda, para que o processo de execução tenha fundamento, Padoveze (2013) estabelece dois principais conceitos de orçamento existentes: orçamento tendência e orçamento a base zero.

O orçamento tendência é uma prática orçamentária comum e muito utilizada em projeções nas empresas, que consiste, de modo geral, na utilização de eventos passados, tendo em vista que estes tendem a se reproduzir. O orçamento a base zero é a contraposição ao orçamento tendência, pois este tem como filosofia a não consideração dos eventos passados, ou seja, não se baseia em dados anteriores, por acreditar que estes contêm ineficiências que o orçamento a tendência resulta em preservar.

O processo orçamentário classifica-se, ainda, como participativo ou ditatorial. O processo ditatorial de orçamento vem de cima para baixo, de forma impositiva, e o participativo é totalmente democrático, pois é desenvolvido com a participação e a colaboração dos gestores setoriais para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, seja qual for o tipo de orçamento, este é sempre será um instrumento de controle útil para



qualquer organização, pois, independente de seu tamanho ou de suas incertezas, sempre trará benefícios.

### **2.2.1 Implantação, Operacionalização e Controle**

Como qualquer novidade, a elaboração e a implantação de um processo orçamentário, pela primeira vez, em uma empresa, causam um receio natural, por ser algo ainda desconhecido. Welsch (1983) assinala que o processo orçamentário exige da empresa um sistema de informação apropriado. Segundo Zdanowicz (1983), para a empresa implementar o orçamento, deve ter, no mínimo: uma estrutura organizacional definida; uma contabilidade aberta e informatizada; e fixação de objetivos. Assim, a implementação efetiva de um processo orçamentário depende de uma estrutura organizacional adequada, com definições claras de autoridade e responsabilidade para todas as fases da operação.

Entretanto, se não houver um empenho do mais alto escalão da empresa, pode-se até elaborar um orçamento, mas, certamente, este não será implantado. Nesse contexto, uma vez que os colaboradores da entidade perceberem que o orçamento não é para valer, os mesmos não o levarão a sério. Desse modo, o orçamento tem que ser um projeto da matriz ou do presidente da organização, e os funcionários, concordando ou não com o mesmo, serão obrigados a segui-lo e a contribuir para sua eficácia.

Após a implantação de um orçamento, vem a fase da operacionalização orçamentária, quando são estabelecidas as missões e os objetivos corporativos que a empresa visa a alcançar. É nesse momento que a organização coloca em operação o sistema orçamentário que estava apenas no papel, como planejamento, transformando ideias em ações.

Na fase da operacionalização, são estabelecidos e executados os tipos e modelos orçamentários. Padoveze (2013) lista dois diferentes modelos em diversas etapas da operação orçamentária, sendo esses dois modelos: o primeiro segue uma linha geral, assim, é um modelo mais genérico; e o segundo apresenta uma linha alternativa de caráter mais participativo.

Os dois modelos orçamentários podem ser eficazes na cultura da empresa, pois é o modelo adotado que configura a base da cultura orçamentária empresarial. É substancial que o sistema orçamentário seja vivo e motivador e que estimule o comprometimento e o bom desempenho de todos os envolvidos. No entanto, também é necessário que exista um controle orçamentário para que os padrões de desempenho estabelecidos sejam atendidos.

O controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial, ligado à administração, cuja função é identificar a proximidade dos resultados em relação ao que foi planejado para cada período (FREZATTI, 2009). Assim, o gestor deve comparar suas metas com os resultados alcançados, por meio das variações numéricas, e, a partir disso, buscar as causas de tais variações e decidir ações que ajustem as metas futuras.

Todas as peças orçamentárias devem ser objeto dos relatórios gerenciais de acompanhamento em relação ao que, realmente, ocorreu, para que o orçamento seja utilizado como instrumento de controle. Segundo Padoveze (2013), o relatório clássico de controle orçamentário compreende: os valores orçados para o mês em pauta; os valores reais contabilizados no mês; as variações entre o real e o orçado; os valores orçados acumulados até o mês em pauta; os valores reais acumulados no mês em pauta; e a variação acumulada entre o real e o orçado até o mês em questão. Os relatórios podem ser complementados com as

seguintes informações: variação percentual do mês; variação percentual até o mês; total orçado para o ano; e soma dos dados reais até o mês, mais o orçamento restante do ano.

Com base na análise dos relatórios gerenciais, deve-se: buscar entender o que, realmente, ocorreu na organização; e especificar o que fazer com as variações orçamentárias encontradas. Desse modo, as variações devem ser interpretadas e classificadas, para que se possa identificar o que provocou sua existência e o nível de controlabilidade e responsabilidade dos gestores. Welsch (1983) classifica as variações orçamentárias em: i) Variações não significativas; ii) Variações significativas – devido a erros de informações; iii) Variações significativas – devido a decisões administrativas; iv) Variações significativas – decisões não controláveis; v) Variações significativas – cujas causas precisas não tenham sido estabelecidas.

Uma vez identificada a variação, o tratamento a ser dado na revisão do processo de planejamento depende apenas da forma como a organização entende o mesmo. Contudo, os objetivos e as características básicas são os mesmos para todo o processo orçamentário, no entanto, alguns aspectos e procedimentos são únicos e específicos para cada processo.

### **3 METODOLOGIA**

Ao se ingressar no campo da pesquisa científica, percebe-se que são diversas as linhas existentes, bem como, os resultados decorrentes. A forma de organizar a investigação e a análise depende do quadro de referência empregado pelos pesquisadores e da questão que orienta o trabalho. Desse modo, a definição da estrutura metodológica a ser adotada constitui uma questão chave, pois estabelece o rumo da pesquisa.

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

Para atender os objetivos propostos e responder a questão levantada, a presente pesquisa utilizou, como método, o estudo de caso único, pois este consiste em profundo estudo de um ou poucos objetos, de forma que permite seu amplo e detalhado conhecimento, tarefas praticamente impossíveis a partir de outro delineamento metodológico (GIL, 2010). O método de abordagem é de cunho qualitativo, uma vez que esse tipo de pesquisa possibilita a análise profunda de uma unidade de estudo e é a modalidade preferida de quem procura saber como e por quê se dão certos fenômenos.

A unidade de análise do presente trabalho foi desenvolvida por meio de estudo de caso único integrado, pois a unidade principal pesquisada foi uma organização como um todo e envolveu mais de uma análise. Outra metodologia utilizada foi a pesquisa-ação, que se dá pela inserção do pesquisador no ambiente pesquisado em busca de transformar a realidade, o que propicia uma produção cooperativa de conhecimento específico sobre a realidade vivida. A pesquisa-ação compreende ações integradoras que levam a uma autorregulamentação do objeto em estudo, sendo a empresa em questão contestada em relação às estruturas orçamentais.

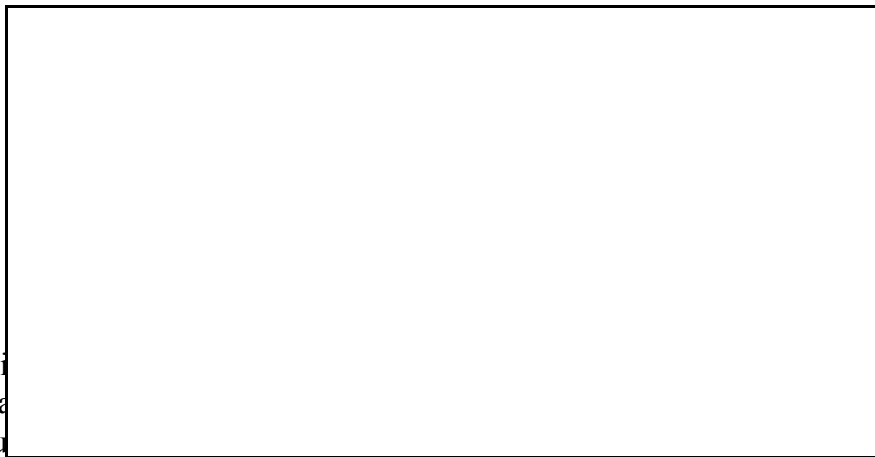
#### **3.2 AMOSTRA, INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS**

A coleta de dados realizou-se por meio de múltiplas fontes de evidência, o que se constituiu como ponto forte da pesquisa e permitiu a abordagem de uma variação maior de



aspectos históricos e comportamentais. “A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, sendo a triangulação de dados” (YIN, 2010, p. 143). A Figura 1 ilustra as linhas convergentes de investigação:

Figura 1 – Convergência de Evidencias



A Figura 1 ilustra as linhas convergentes de investigação, propiciado pela coleta de evidências, propiciado pela coleta de evidências, propiciado pela coleta de evidências, propiciado pela coleta de evidências. Neste estudo, a triangulação de dados foi utilizada para analisar as principais rubricas divergentes entre o realizado e o orçado.

. Observação direta: técnica que consiste em evidência observacional, uma ferramenta útil para oportunizar informações adicionais sobre o tópico estudado (YIN, 2010). Esta ferramenta foi utilizada para analisar as principais rubricas divergentes entre o realizado e orçado.

. Grupo Focal: pequenos grupos de pessoas que se reúnem para discutir, avaliar e identificar problemas (GLAZIER, 1992). Este tipo de coleta de dados foi escolhido com o intuito de, a partir de fatos encontrados na observação direta, colocar em ação as discussões sobre os erros orçamentários e debater quais os fatos internos e externos que causaram as grandes variações orçamentárias.

. Entrevista aberta: segundo Yin (2010), esta é uma das fontes mais importantes e essenciais do método estudo de caso, pois foca, diretamente, os tópicos estudados e fornece inferências e explanações sobre os fatores causais percebidos. A entrevista foi realizada com o Diretor Executivo, para analisar os reflexos orçamentários no planejamento da empresa.

. Aplicação de questionário: este é um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas a serem respondidas sem a presença do pesquisador, cujas vantagens são: economia de tempo e viagens; obtenção de grande número de dados; abarcamento de um maior número de pessoas; e respostas mais rápidas (MARCONI; LAKATOS, 2010). Esse tipo

de coleta de dados foi escolhido para analisar os processos de implantação, operacionalização e controle orçamentário da empresa em estudo.

O questionário foi dividido em duas partes: a primeira parte foi destinada ao departamento orçamentário; e a segunda, aos colaboradores dos departamentos envolvidos no processo orçamentário, com o objetivo de conhecer os processos de implantação, operacionalização e controle.

O questionário aplicado, neste estudo, teve como base o questionário formulado por Lorandi (1990) em sua dissertação de mestrado, com algumas adaptações, exclusões e alterações. Assim, foram excluídas as perguntas de nº A4, B1, B2, C1, C2, C3, D1a, E5, E6, F2, F5, H1a, H2, H3, I3, I4, I5, I6, L1, L2, L3, L4, e, das questões a serem respondidas pelo gerente, foram excluídas as perguntas de nº 8, 10, 13 e 15.

Quanto às alterações, Lorandi (1990) separa os temas por letras, mas, no presente trabalho, a separação se deu apenas pelas matrizes de Implantação, Operacionalização e Controle. As alterações em opções de respostas foram realizadas em inclusões de questões no questionário, na parte I, a ser respondida pelo departamento orçamentário, assim foram adaptadas as perguntas: 16, 17, 18, 24 e 25. Foram também realizadas inclusões de perguntas: as de nº 37 e 45. As alterações, com inclusões de questões, na parte II, a ser respondido pelos colaboradores dos departamentos envolvidos no orçamento, foram: as de nº 1 a 9 e as 17 e 18.

A análise da evidência, no estudo de caso, foi realizada com base na abrangência proposta por Miles e Huberman (1994), desse modo, a informação foi colocada em séries diferentes, configurando-se uma matriz de categorias, e as evidências foram colocadas nessas categorias, criando-se modos de apresentação de dados para posterior tabulação da frequência dos diferentes eventos e exame da complexidade das informações.

Por fim, conforme normas específicas da metodologia estudo de caso, as análises foram encerradas por meio de elaboração de um relatório que apresentou os resultados e as constatações para responder ao problema proposto pela pesquisa. Segundo Yin (2010), o estudo de caso busca evidenciar os resultados e as constatações como encerramento da pesquisa e, independente da forma do relatório, os passos exigem uma análise profunda, uma característica deste tipo de estudo.

O estudo foi realizado em uma empresa de sociedade anônima, de capital fechado, cuja atividade econômica principal é o transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal, em região metropolitana. A atividade econômica secundária é o transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento municipal, interestadual e internacional.

A empresa possui uma receita operacional bruta de, aproximadamente, 28 milhões por ano, tributada pelo lucro real. O quadro de funcionário ativo, no ano de 2014, era composto por 341 colaboradores, ou seja: 3 assessores, 9 no âmbito administrativo, 278 no âmbito operacional e 51 na manutenção. Para a realização da prestação de serviço, a organização

dispõe de uma frota de 131 carros, com idade média de 6,10 anos. No ano de 2014, em sua atividade principal, a empresa transportou 9.032.185 passageiros.

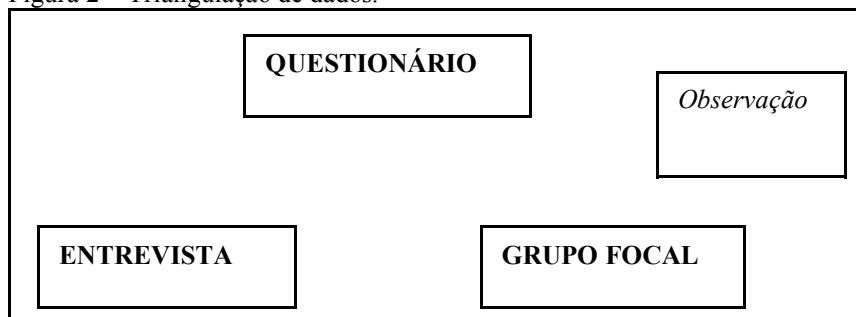
### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso em uma única empresa, aprovado e autorizado pelos gestores da mesma, não se encontrou limitações de pesquisa. A coleta de dados baseou-se na triangulação de dados de convergência de evidências onde foram realizadas coletas de fontes múltiplas, visando à certificação completa sobre o fato ou fenômeno causador de divergências, suporte necessário para a análise e para a elaboração de uma resposta ao problema de pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados de acordo com as respostas obtidas na triangulação de dados, mas agregam, também, colocações pertinentes de gerências setoriais que participaram do estudo. Embora se trate de um estudo com metodologia de pesquisa-ação, nessa parte do trabalho, procurou-se retratar os resultados obtidos sem a opinião ou a indução do pesquisador. A Figura 2 ilustra a realização da triangulação de dados.

Figura 2 – Triangulação de dados.



Fonte: O autor, (2015).

A Figura 2 ilustra a triangulação de dados realizada para a coleta das evidências. Primeiramente, foram distribuídos questionários aos principais colaboradores envolvidos no sistema orçamentário, com o objetivo evidenciar os processos de implantação, operacionalização e controle orçamentário da empresa. Em seguida, por meio de observação direta, os relatórios gerenciais foram analisados e foram selecionadas as principais variações orçamentárias para serem discutidas no grupo focal. Por último, foi realizada uma entrevista com o diretor executivo, com o objetivo de identificar os reflexos do orçamento no planejamento da empresa.

Iniciando a análise de dados, a aplicação de questionários aos colaboradores envolvidos no orçamento da empresa foi realizada com o intuito de deixar os funcionários desinibidos para exporem, livremente, suas perspectivas em relação ao orçamento. Os resultados obtidos nos questionários são apresentados no Quadro 2, que é formado por duas colunas: a coluna de variáveis dos processos de implantação, operacionalização e controle; e a coluna que contém a

descrição dos resultados obtidos, tendo em vista que as variáveis retratadas nas matrizes constituíram um importante suporte para a análise das causas das variações orçamentárias, pois essas culturas definem a qualidade do orçamento.

Quadro 2 – Matriz de Dados Qualitativos

<p><b>Implantação</b></p>	<p>O sistema orçamentário foi implantado na empresa em 2008, quando esta trocou de gestão, tendo a participação primordial de três setores: o departamento orçamentário, recursos humanos e diretoria. A nova direção passou para a empresa os modelos de relatórios que outras empresas do grupo já utilizavam, para que fosse seguido o mesmo <i>layout</i> com destino à consolidação. A implantação do orçamento nos setores foi gradativa, conforme orientações do departamento orçamentário.</p> <p>O orçamento encontra-se totalmente estabelecido, sendo que sua primeira e principal importância, hoje, é sua utilização como um instrumento de planejamento e, ao contrário do que a literatura expõe como ideal, a empresa realiza o planejamento de curto prazo sobre o orçamento. Secundariamente, é visto como instrumento de controle financeiro, pois sua principal filosofia é forçar a administração a dedicar atenção ao efeito de tendência esperada das condições econômicas financeiras.</p>
<p><b>Operacionalização</b></p>	<p>De início, os colaboradores relataram que não são efetuados grupos de trabalhos para discussão de mudanças no sistema orçamentário. Continuação 6 dos funcionários entrevistados relataram que não são gerados 1 seus departamentos, a partir do orçamento. A visão que os colaboradores têm do orçamento é de uma ferramenta útil apenas para os gestores da alta direção elaborarem planos de ação para seu grupo de empresas e proporem metas aos acionistas, que não são repassadas para o baixo escalão.</p> <p>Na empresa, um diretor geral tem, como atribuições, diversas funções administrativas e também a realização do orçamento, não dispondo de um comitê de supervisão orçamentário. A alta direção da empresa participa de todas as fases do processo orçamentário e impõe todas as propostas, cortes, aprovação e divulgação orçamentária, além de estabelecer padrões fixados de acordo com a performance esperada.</p> <p>As previsões em cada peça orçamentária são efetuadas com base no ano anterior, em valores monetários para as despesas e para as receitas são por unidades físicas ajustadas no percentual de lucro desejado e convertidas em valores monetários, não utilizando índices inflacionários. O tempo gasto desde a fase de preparação até a fase de aprovação final do orçamento da empresa pode chegar a seis meses, não sendo realizados reajustes nos valores orçados durante o período orçamentário.</p>
<p><b>Controle</b></p>	<p>As variações orçamentárias são apuradas e repassadas para a diretoria e para a alta direção da empresa mensalmente, por meio de relatórios padronizados: um demonstrativo de resultado e um fluxo de caixa, que são suficientes para identificar claramente as responsabilidades. As responsabilidades pela análise das variações orçamentárias também são da alta direção. Os demais setores responsáveis não recebem as variações orçamentárias nem um <i>feedback</i> do seu desempenho em relação ao orçamento.</p> <p>A existência de um compromisso real para o alcance das metas orçamentárias não é percebida pela empresa como um todo, pois o orçamento é imposto pela alta direção e pelo fato deste não estar relacionado a esquemas de incentivos. Conforme os demais setores, não houve alteração nos âmbitos de motivação, autonomia, remuneração, carga de trabalho e estabilidade de emprego, ao se comparar o trabalho no passado, antes da criação do orçamento, com o presente da empresa.</p>

Continuação 15).

o 2, foram demonstrados os resultados obtidos nas análises de implantação, operacionalização e controle, conforme respostas auferidas do questionário. Contemplam as

matrizes de dados: os motivos da implantação do sistema orçamentário; os setores que participaram desta implantação; os setores que participaram da operacionalização; sua importância para a empresa; como são efetuadas as projeções e as análises; e como se dá seu retorno para empresa.

Prosseguindo as análises, nessa etapa, foram demonstrados, os resultados obtidos no grupo focal. O grupo, composto pelos principais envolvidos no orçamento, com o objetivo de identificar a causa das variações do ano estudado, reuniu-se na própria empresa. Os participantes do grupo focal foram: i) Diretor Executivo, responsável por aprovar as peças orçamentárias; ii) Analista Orçamentária, responsável por reunir as peças orçamentárias recebidas dos demais setores e repassá-las ao Diretor Executivo; iii) Encarregada de Pessoal, responsável pelo orçamento de gastos com pessoal; iv) Encarregado de Compras, responsável por passar a quantidade prevista de compras de material necessário durante o ano; e v) Encarregado da Manutenção, responsável pelo orçamento de gastos com manutenção da frota.

Para a realização do grupo focal, os participantes foram posicionados em círculo, o que facilita o debate. O pesquisador norteou toda a discussão auxiliado por uma Secretária, que realizava as anotações, para que pudesse ficar totalmente disponível para debater. Foram discutidas as variações do orçamento de 2014 e analisados os fatos externos e internos que ocorreram no ano orçamentário, e o encontro foi encerrado com as classificações de variações propostas por Welsch (1983). O Gráfico 1 apresenta as variações de resultados orçamentários do ano de 2014 da empresa em questão:

Gráfico 1 – Variações totais.

Fonte: O autor, (2015).

O Gráfico 1 demonstra que empresa orçou encerrar o ano de 2014 com saldo de caixa líquido positivo de R\$ 3.229.164,01 e terminou com saldo negativo em R\$ -275.908,49, assim, houve uma grande variação, de 108,54% a menos do que o previsto. Também ficou evidenciado que o resultado operacional, orçado em R\$ 4.891.890,94, foi de R\$ 3.008.563,39, o que resultou em uma colossal variação de 38,5% a menos do que o orçado.

Essas variações orçamentárias chamaram a atenção do presente estudo, pois, conforme Figureiredo e Caggiano (2008), o orçamento representa, em termos monetários, as condições

para os planos de ação empresarial, logo, infere-se que essas variações refletiram, diretamente, no planejamento da alta direção.

Para a discussão no grupo focal, por meio da observação direta no relatório de Demonstrativo de Resultado, foram selecionadas as maiores variações que compuseram a divergência do Resultado Operacional. Em relação a estas variações, foram discutidas as rubricas de Receita de Linhas Urbanas, Despesas com Pessoal, Despesas Administrativas e Despesas com Manutenção, conforme demonstrado da Tabela 1:

Tabela 1 – Principais variações do resultado operacional

Rubrica	Orçado	Realizado	Variação	%
Receita com Linhas Urbanas	R\$ 27.245.328,49	R\$ 25.875.394,07	R\$ -1.369.934,42	-5,03
Despesas com Pessoal	R\$ 13.993.657,12	R\$ 14.074.585,53	R\$ 80.928,41	0,58
Despesas com Administração	R\$ 808.460,20	R\$ 1.046.310,90	R\$ 237.850,70	29,42
Despesas com Manutenção	R\$ 1.263.966,00	R\$ 1.665.805,84	R\$ 401.839,84	31,79

Fonte: O autor, (2015).

Conforme demonstrado na Tabela 1, o maior impacto do Resultado Operacional foi o recebimento da receita menor do que o previsto. Em discussão no grupo focal, a Analista Orçamentária e o Diretor Executivo justificaram que a variação ocorreu por que a projeção foi elaborada com base no movimento do ano anterior, e, sobre esse movimento, foi aplicado um percentual otimista de aumento, o que desencadeou um resultado menor do que o projetado. A Analista orçamentária expôs, também, que a empresa vem obtendo uma grande queda de passageiros ano a ano, o que contribuiu para a diminuição da receita.

Em relação às variações das despesas, o Encarregado de Manutenção, Encarregado de Compras e a Encarregada de Pessoal relataram que eles não conseguem prever os gastos extraordinários com base na projeção de eventos passados e, além disso, não consideraram a possibilidade de aumento das taxas inflacionárias, logo, tais gastos não são reproduzidos.

Padoveze (2013) relata que o orçamento tendência é uma prática muito comum e tem dado bons resultados para as empresas que o utilizam, tendo em vista o fato de eventos passados se reproduzirem. Contudo, embora a empresa pesquisada siga o conceito de tendência de orçamento, a empresa não consegue alcançar os benefícios da filosofia de orçamento tendência devido à cultura de operacionalização do orçamento conforme demonstrado na matriz de dados qualitativos, pois, ao instruir a projeção da receita da empresa, o Diretor Executivo decidiu não manter a tendência dos eventos que vinham se reproduzindo e preferiu ser otimista, prevendo uma receita alta. Desse modo, os eventos passados de queda na receita foram replicados, o que resultou em grande variação para baixo, comprometendo totalmente resultado previsto.

Além disso, as despesas foram projetadas conforme a ocorrência de eventos passados, mas não foram previstas contingências inflacionárias, o que aumenta os gastos. Se assim o tivessem feito, a empresa teria obtido um resultado previsto melhor, entretanto, superprojetou as receitas e subprojetou as despesas.



Enfim, conforme as classificações de variações expostas por Welsch (1983), as variações discutidas anteriormente podem ser classificadas como variações significativas causadas por decisões administrativas, pois o Diretor Executivo adota a cultura de tendência somente quando é oportuno, ou seja, para obter um ótimo resultado, mesmo sabendo que os eventos passados têm grande possibilidade de se reproduzirem.

Após a efetivação do grupo focal, foi realizada uma entrevista aberta com o Diretor Executivo, que, logo de início, afirmou que não existe, na empresa, um planejamento de longo prazo, mas apenas de curto prazo (um ano), e este não foi retratado como a primeira função administrativa, além de não servir de base para as demais funções administrativas.

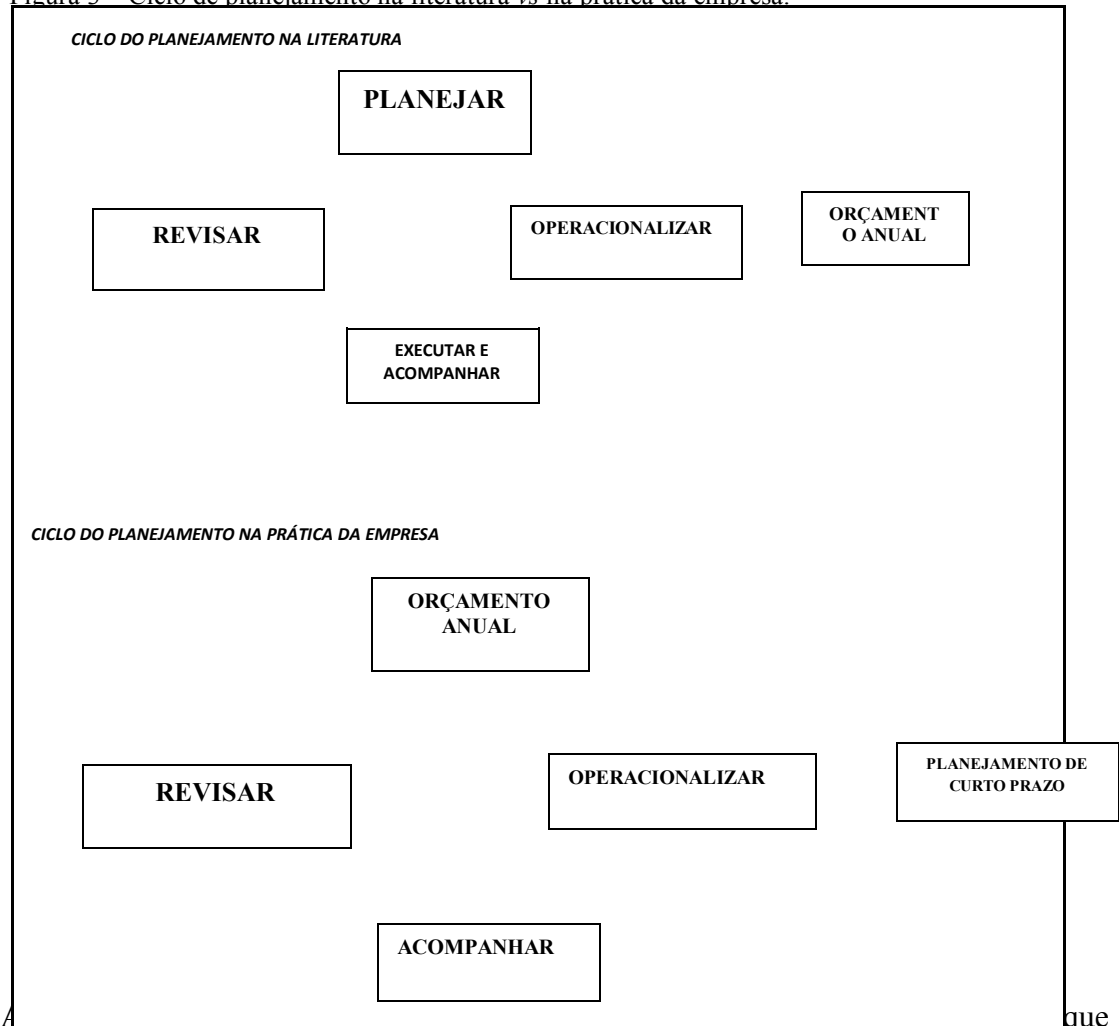
Segundo o Entrevistado, o planejamento é definido, na empresa, como um instrumento de correção de erros do ano anterior. Realiza-se uma pesquisa com os passageiros, nos terminais, para identificar em que aspecto do transporte a empresa tem falhado, pois a organização busca alinhar o planejamento à sua missão: "Oferecer serviços de transporte coletivo metropolitano urbano e fretamento aos clientes, tendo como objetivo a pontualidade, a segurança e o conforto, assegurando o aprimoramento contínuo do seu potencial." Assim, conforme a direção, a empresa, que é referência no ramo do transporte coletivo, busca a qualidade do serviço e constante melhoria do mesmo.

O planejamento da empresa é retratado, a princípio, como um planejamento operacional, pois utiliza das entradas teóricas do planejamento estratégico, *input*, que são: a missão, as crenças, os valores, o modelo de gestão e a responsabilidade social (MOSIMANN; FISCH, 2009), para seguir a direção desejada, mantendo sua percepção do negócio.

Em relação ao ciclo de planejamento e orçamento, o Diretor Executivo expôs que a empresa realiza tal ciclo de forma contrária à proposta pela literatura. Segundo o Entrevistado, o ciclo é invertido, pois, primeiramente, é elaborado o orçamento anual, que é operacionalizado pelo planejamento de curto prazo, acompanhado e revisado antes de serem estipuladas as premissas para o próximo orçamento anual.

A Figura 3 ilustra o ciclo de planejamento da literatura comparado ao ciclo realizado pela empresa:

Figura 3 – Ciclo de planejamento na literatura vs na prática da empresa.



que é proposto pela literatura como ideal: o planejamento deve ser um guia para a elaboração do orçamento anual, representado como o primeiro momento do planejamento em termos monetários, ou seja, o orçamento é a operacionalização do planejamento (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Na empresa, entretanto, primeiro é elaborado o orçamento, que é operacionalizado pelo planejamento de curto prazo.

Diretor Executivo encerrou a entrevista relatando que há grandes variações do orçamento que foram realizadas para que se cumprisse parte do planejamento, entre elas, a variação na despesa com pessoal, pois havia sido planejado diminuir a incidência de furtos e queimas de ônibus nas cidades em que a empresa opera, entretanto, foi preciso contratar mais empregados para a segurança.

Desse modo, com a triangulação dos dados e com as respostas obtidas, foi possível alcançar a resposta para a questão de pesquisa, assim como, a consecução de todos os objetivos propostos. A triangulação de dados possibilitou a certificação do mesmo fato ou fenômeno incorrido no processo orçamentário da empresa e sua consequência para o planejamento empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO

O estudo objetivou analisar os processos orçamentários adotados por uma empresa do setor de transporte coletivo metropolitano integrado do norte do Paraná, tendo como base o orçamento de 2014. O estudo caracterizou-se como pesquisa qualitativa, com a realização de triangulação de dados: Entrevista aberta; Aplicação de questionário; Observação direta; e Grupo focal.

A partir do estudo de caso, foi possível alcançar todos os objetivos propostos no início da pesquisa, ou seja, observar e descrever um contexto específico da empresa de transporte: sua estrutura orçamentária. Assim, buscou-se levantar: os tipos, funções, modelos e planos em que a empresa se enquadra; os processos de implantação, operacionalização e controle orçamentário da empresa; as principais rubricas que contribuíram para a existência de diferenças nos resultados; os fatores internos e externos imprevistos na elaboração do orçamento; e as variações entre os resultados orçamentários e o planejamento da empresa.

Em resposta à questão de pesquisa, a prática orçamentária é realizada, primordialmente, com o objetivo de exercer o controle financeiro da empresa e, com base na filosofia da empresa, também para forçar a administração a dedicar mais atenção ao efeito de tendência otimista esperada das condições econômico- financeiras, perseverando o propósito de produzir um orçamento para que este seja um meio de constituir os planejamentos.

Ao longo desta investigação, também ficou evidente que a empresa não produz um orçamento participativo, pois, na realização do controle orçamentário, as variações não são discutidas com os colaboradores e as metas orçamentárias não são propostas e incentivadas. Assim, o orçamento é visto pelos colaboradores da empresa como uma ferramenta útil apenas para que os gestores da alta direção elaborem planos para seu grupo de empresas e proponham metas apenas para os acionistas, não as repassando para o baixo escalão.

Por conseguinte, constatou-se, também, que não houve uma implantação orçamentária na empresa, pois o orçamento foi imposto pela alta direção, logo que a empresa foi comprada pelo novo grupo de *holdings*. Consequentemente com base nos dados evidenciados, identificou-se que o orçamento é feito, porém, não é implantado, pois os colaboradores não conhecem a importância desta ferramenta e nem as metas monetárias que a empresa visa a atingir.

Com base no objetivo e no propósito orçamentário, verificou-se que a prática orçamentária da empresa se embasa no conceito tendência de orçamento, pois se alicerça em eventos passados para projetar suas estimativas. Isso confirma o que foi exposto na literatura, ou seja, que tal tipo de orçamento é uma prática muito comum e muito utilizada pelas empresas, tendo em vista a forte tendência de eventos passados se reproduzirem.

Em relação aos passos para a execução orçamentária, a empresa inicia a preparação do orçamento seis meses antes do início do ano orçamentário. O primeiro passo é fixar premissas para os departamentos envolvidos projetarem suas peças orçamentárias, em seguida, tais peças são encaminhadas para o setor orçamentário, onde a analista orçamentária une todas as peças orçamentárias e as envia para a diretoria, que as analisa e, posteriormente, as envia para a alta direção, onde são discutidas e aprovadas pelos acionistas.

Por fim, pode-se afirmar que a prática orçamentária adotada pela empresa foco deste estudo é realizada para preparar o planejamento e exercer o controle financeiro da alta direção sobre todas as empresas do grupo, sendo contraditório ao que a literatura expõe como ideal. Assim, as metas e as variações não são repassadas para os demais departamentos subordinados, sendo conhecidas apenas pela direção do setor financeiro, pela diretoria e pelos acionistas.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de Controle Gerencial**. 12ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, Mark S. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria, Teoria e Prática**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fabio. **O orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

FREZATTI, Fabio. **O orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W. **Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making**. 7ª Edição, Illinois: Irwin, 1996.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma contribuição à Teoria de Comunicação da Contabilidade**. Tese de Doutorado, FEA/USP. São Paulo: 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GLAZIER, Jack D.; POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Pepperdine O. **Contabilidade Gerencial**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson, 2004.

LEONE, George S. G. **Curso de contabilidade: custeio ABC**. São Paulo: Atlas, 1994.

LORANDI, Joisse Antonio. **O orçamento empresarial no setor metalúrgico de Caxias do Sul - estudo de casos**. 1990. 193 p. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8924>>. Acesso em: 6 abr. 2015.

KENSKI, A. C. C. **Manual de Orçamento na Empresa**. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Convenio CNI-SESI/DN-SENAI/DN, 1987.

LOPES, Carlos T. G. **Planejamento e estratégica empresarial**. 5º Edição. São Paulo: Saraiva, 1976.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luis M.; PEREZ JR, José H.; SILVA, Carlos A. S. **Controladoria Estratégica**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MILES, Matthew. B.; HUMBERMAN, Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Thousand Oaks. CA: Sage, 1994.

MOSIMANN, Clara P.; ALVES, Osmar C., FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria. Seu Papel na Administração de Empresas**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luis M.; PEREZ JR, José H.; SILVA, Carlos A. S. **Controladoria Estratégica**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**. 10, 363-382, 1999.

PADOVEZE, Clovis L. **Controladoria Avançada**. 1º Edição. São Paulo: Thomson, 2005.

PADOVEZE, Clovis L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PADOVEZE, Carlos. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SÁ, Carlos A.; MORAES, Jose R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, Antonio Z.; SANTOS, Celso C. **Orçamento na administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Bruno C.; BORINELLI, Márcio L. **Controladoria.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Pioneira, 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos.** 4<sup>a</sup> Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional.** Porto Alegre: Sagra, 1983.