

# **Utilidade percebida do planejamento orçamentário: Estudo comparativo nas empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e de transporte coletivo**

*Realized usefulness of the budgeting planning: Comparative study at the companies in the construction material retail sectors*

Darci Schnorrenberger<sup>1</sup>  
Vinicius Martins<sup>2</sup>  
Rogério João Lunkes<sup>3</sup>  
Valdirene Gasparetto<sup>4</sup>

## **Resumo**

Este artigo tem por objetivo identificar a utilidade percebida, pelos gestores, do planejamento orçamentário em empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e de transporte coletivo urbano. Trata-se de uma pesquisa descritiva com aplicação de um questionário semiestruturado junto ao responsável pelo orçamento das empresas. Os resultados demonstram que: a) o planejamento é elaborado de forma distinta entre as empresas; b) diversos aspectos preconizados pela teoria também são utilizados nas empresas; c) a utilização dos recursos do planejamento orçamentário contribui para negociações mais eficientes com os diferentes públicos. Constatou-se que a maioria dos gestores considera o processo orçamentário um importante suporte e facilitador para gestão.

**Palavras-chave:** Planejamento Orçamentário, Suporte Informacional, Auxílio à Gestão.

## **Abstract**

*This paper aims to identify the realized usefulness by the managers of budgeting planning in companies of construction material retail sectors and urban transport. It deals with a descriptive research with a semi-structured questionnaire application along with the one responsible for the budget of the companies. The results show that: a) the planning is elaborated in a distinct way among the companies; b) several aspects preconized by the theory are also used in the companies; c) the resource utilization of the budgeting planning contributes for the most efficient negotiations with different publics. It was realized that most of the managers consider the budgeting process an important support and facilitator for management.*

**Keyword:** Budgeting Planning; Informational Support; Management Aid.

---

<sup>1</sup> darcisc@gmail.com, Brasil. Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Douto em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Caixa-postal: 476, Trindade, CEP: 88040-970 - Florianópolis, SC - Brasil.

<sup>2</sup> vini0590@hotmail.com, Brasil. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Caixa-postal: 476, Trindade, CEP: 88040-970 - Florianópolis, SC - Brasil.

<sup>3</sup> rogeriolunkes@bol.com.br, Brasil. Professor Associado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Caixa-postal: 476, Trindade, CEP: 88040-970 - Florianópolis, SC - Brasil.

<sup>4</sup> valdirene@cse.ufsc.br, Brasil. Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Caixa-postal: 476, Trindade, CEP: 88040-970 - Florianópolis, SC - Brasil.

Recebido em 21.11.2012

Aprovado em 21.03.2013

---

Revista Administração em Diálogo

ISSN 2178-0080

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

## Introdução

A busca pelo desenvolvimento econômico e financeiro é constante na realidade das organizações. Para tanto, a existência de um robusto processo de suporte informacional é necessário para que as decisões sejam fundamentadas e, conseqüentemente, proporcionem os melhores resultados para a entidade. Isso requer constante vigilância dos ambientes interno e externo. Razão pela qual, Teló (2001) alerta que o gerenciamento correto das potencialidades da empresa é vital para o seu sucesso.

Nessa dinâmica do meio empresarial, a contabilidade tem potencial de oferecer importantes contribuições para melhoria do processo informacional de suporte à tomada de decisões. Dentre elas destacam-se a capacidade de organizar e antecipar os resultados com base nas premissas decorrentes da leitura do mercado e das expectativas da organização. Trata-se do planejamento organizacional alinhado ao planejamento estratégico que envolve um processo de planejamento, execução e controle das operações.

Klann *et al.* (2011) lembram que mesmo com as tentativas de antecipar resultados, dificuldades e circunstâncias inesperadas podem aparecer. Porém, se a organização dispuser de planejamento adequado, orçamento confiável e controle eficaz, poderá minimizar seus efeitos negativos e ainda assim, alcançar o desempenho desejado.

Uma das utilidades do planejamento reside na sua capacidade de “obrigar” os gestores a refletirem sobre os objetivos e fixar as metas empresariais, determinando suas preferências, levando à ampliação das percepções e perspectivas de atuação, que possibilitam alavancar a organização ao patamar desejado.

Um dos principais pilares do sucesso organizacional é a sua “saúde” financeira. Caso essa entre em dificuldades, indícios de um futuro temerário serão perceptíveis. Por isso, a ela se deve dedicar atenção e cuidados especiais. Essa também é a opinião de Pimentel, Braga e Casa Nova (2005), ao afirmarem que a administração econômico-financeira é um dos aspectos mais importantes numa organização.

Na literatura, a utilidade do planejamento orçamentário no auxílio à gestão organizacional e conseqüentemente ao seu sucesso, é reconhecida. Porém, será que esse consenso encontra eco na realidade das empresas? Por isso, investigar, sob a ótica dos gestores, sobre a utilidade e contribuições percebidas do planejamento orçamentário na

gestão de empresas, constitui-se no foco deste trabalho. Nesse contexto, surge a pergunta que motivou a pesquisa: qual a utilidade percebida do planejamento orçamentário nas empresas dos setores de comércio varejista de materiais de construção e de transporte coletivo urbano?

Para responder a essa questão, tem-se como objetivo geral do trabalho identificar, sob a ótica dos gestores, a utilidade percebida do planejamento orçamentário em empresas dos setores de comércio varejista de materiais de construção e transporte coletivo urbano, no auxílio à gestão.

Para atender ao objetivo geral, constituem-se os objetivos específicos: (i) identificar as bases do planejamento orçamentário que são utilizadas pelas empresas e analisá-las comparativamente; (ii) analisar as contribuições do planejamento orçamentário utilizado atualmente pelas empresas e compará-las; e (iii) averiguar outras ações relacionadas ao planejamento orçamentário que poderiam ser implantadas segundo a percepção do gestor e analisá-las comparativamente.

Embora o orçamento seja estudado com frequência devido à sua importância prática, necessita ser pesquisado de forma mais ampla, especialmente nos setores comerciais e de serviços (UYAR; BILGIN, 2011). A carência de estudos nos setores de comércio varejista de materiais de construção e de transporte coletivo urbano associados a importância desses setores para o desenvolvimento do país justificam a presente pesquisa.

## **Eixos Teóricos**

### **Reflexões sobre o processo orçamentário**

Com o advento da Revolução Industrial, iniciou-se um longo ciclo de evoluções significativas nos arranjos organizacionais e na forma de geri-los. Para Kilmann (1997), à medida que surgem novas tecnologias e estruturas de mercado, as organizações se defrontam com ambientes mais dinâmicos, que trazem em seu bojo, problemas cada vez mais complexos e não estruturados. Para que as organizações estejam preparadas para as demandas, elas necessitam do auxílio de ferramentas capazes de orientá-las. Dessa maneira, diversos reflexos poderão ser percebidos na concretização dos objetivos dessas organizações.

Uma das ferramentas que auxiliam nessa tarefa é o planejamento orçamentário. Para Welsch (1973), o orçamento é um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. Segundo Adams (2006), a orçamentação pode ser um meio de converter o plano estratégico da empresa em padrões mensuráveis. Horngren, Foster e Datar (2000), definem orçamento como sendo a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros e funciona como um projeto que norteará as ações da organização. Para Garcia, Bedoya e Ríos (2010), o planejamento orçamentário é uma ferramenta importante na gestão dos negócios, pois permite a integração harmoniosa dos seus componentes. Isso decorre da sua capacidade de nortear um caminho a ser seguido, resultando em reflexos importantes nas ações e atividades a serem praticadas pelos colaboradores, além de proporcionar aos gestores maior suporte na tomada de decisão.

O planejamento associado ao orçamento constitui-se num recurso contábil-administrativo capaz de indicar, em uma relação causal, as melhores formas e direções vislumbráveis para chegar ao propósito final. Para Panegalli (2004), orçamentos e os projetos são os instrumentos de interligação entre o prescritivo e o quantitativo do processo de planejamento da organização. Leite *et al.* (2008, p. 57) reforçam que o “orçamento empresarial não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa”. Para Boas e Jones (2005), o planejamento orçamentário possibilita a identificação de aspectos que precisam ser melhor trabalhados, além de permitir a previsão de resultados futuros. Além disso, o planejamento é uma ferramenta flexível que tem como princípio básico formar ações futuras para o uso dos recursos, de modo que se possa chegar aos resultados esperados.

Contudo, o controle também auxilia nesse processo pois conforme Frezatti *et al.* (2010), visa alinhar as ações operacionais de curto prazo aos objetivos de longo prazo, proporcionando condições de *feedback* aos gestores sobre suas atitudes, e auxilia na reorientação das atividades e prioridades, alimentando o controle do planejamento. Bornia e Lunkes (2007) arrematam dizendo que o orçamento tem como princípios fundamentais o planejamento, a coordenação efetiva e o controle dinâmico das

operações da empresa, visando o alcance dos resultados esperados. Com isso, defendem que o processo orçamentário vai além de apenas planejar.

A presença do planejamento na organização se torna útil e importante pelo fato de colaborar na administração dos recursos e, conseqüentemente, facilitar o alcance dos objetivos empresariais. No entanto, essa importância depende da cultura organizacional, ou seja, do comportamento coletivo e social dos membros. Para Barthorpe, Duncan e Miller (2000), a cultura nas organizações constitui-se de um mix de aspectos que vão desde a maneira como as pessoas definem os objetivos e administram os recursos da organização até o nível de comprometimento com ela. Ou seja, um processo orçamentário eficaz é composto por um conjunto de técnicas e um adequado gerenciamento do currículo situado de uma organização (GHERARDI *et al.*, 1998).

A utilidade do planejamento potencializa-se diante da capacidade de “obrigar” os gestores a refletirem sobre os objetivos e fixar as metas. Para Cavalcanti e Gomes (2001), nenhuma organização pode existir sem saber onde está nem onde quer chegar. Outro aspecto a destacar é a sua capacidade de, por meio da complementaridade informativa do planejamento com o orçamento, identificar e materializar aspectos que possam resultar em vantagens competitivas (ALMEIDA *et al.*, 2009). Outra contribuição que um planejamento orçamentário adequado pode trazer está ligada ao capital de giro. Para Pimentel, Braga e Casa Nova (2005), a administração do capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira. Planejar as destinações do capital envolve estabelecer ações prioritárias e antever seus impactos, seja no curto ou no longo prazo. Com isso, se minimiza a exposição da organização a situações de aperto e dificuldade, que podem se tornar irreversíveis.

A partir do processo orçamentário também são definidos os parâmetros de controle financeiro que farão parte do sistema de avaliação de desempenho da organização. Almeida *et al.* (2009) lembram que pouco adianta planejar se não houver um efetivo acompanhamento, e nesse sentido o sistema de avaliação de desempenho auxilia nas etapas de execução e controle orçamentário, que se seguem ao planejamento. Lunkes (2007) reforça que, para obter reais contribuições e utilidade do processo de planejamento orçamentário, é necessário que o ciclo se complete com o planejamento seguido da execução e de controle eficientes.

Porém, é importante salientar que o planejamento orçamentário por si só nada faz. Para tornar-se realmente útil, é necessária a interação dos planos desenvolvidos com a efetiva participação dos colaboradores. O planejamento não faz milagres. Ele traz benefícios a quem estiver disposto a se empenhar e cooperar para o seu adequado funcionamento.

### **Benefícios e limitações do planejamento orçamentário**

Elaborar e implementar um planejamento orçamentário alinhado constitui-se num misto de arte e técnica pois requer profissionais capazes de fazer uma adequada leitura do ambiente, bem como um conjunto confiável de dados para embasar suas premissas e projeções. Monteiro e Barbosa (2011) alertam que o adequado planejamento é uma das condições cruciais para o sucesso da organização. Isso porque o processo de planejamento orçamentário busca identificar oportunidades e prover a estrutura necessária para aproveitá-las, aprimorando o desempenho e resultados da organização. Busca também identificar possíveis problemas e minimizar seus impactos (LEITE *et al.*, 2008).

Em função de sua natureza de tentar antecipar o futuro, é preciso encontrar o equilíbrio entre a tensão do não conhecido e a sua predição suficientemente embasada para orientar a ação, em tempo hábil. Para tanto, precisa existir um sistema de informações apto a atender as demandas informacionais (SOUZA; FONTANA; BOFF, 2010).

Se esse equilíbrio embasado for alcançado, associado a um corpo funcional capacitado e motivado para organizá-lo de maneira adequada, a organização terá à sua disposição uma poderosa ferramenta de apoio à gestão. Mesmo não gerando números exatos, sua utilidade é inquestionável, pois estará quantificando ideias e aspectos que ainda não aconteceram. Nesse sentido, Teló (2001) defende que o verdadeiro objetivo de uma projeção não é a precisão do valor futuro da variável projetada, e sim fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento próprio.

Outra utilidade do planejamento orçamentário bem elaborado é a sua comparabilidade. Oyadomari *et al.* (2011) afirmam que em ambientes turbulentos, a obediência estrita às metas orçamentárias é um desafio. Conhecer os acertos e erros em

ambientes dessa natureza é uma tarefa exequível graças à possibilidade de comparar o planejado com o realizado, gerando suporte informacional para ações corretivas. Assim, o planejamento possibilita aos gestores atuarem como médicos das organizações, com intervenções que potencializam os resultados e minimizam os riscos. O resultado desse processo é a melhoria do desempenho da organização como um todo e não apenas em algumas áreas.

A exemplo do que ocorre com as vantagens, as desvantagens também podem ser decorrentes da forma de aplicação do processo orçamentário. Como limitações do sistema orçamentário, Welsch (1983) assinala as seguintes: i) descolamento entre o planejado e o realizado, seja em termos numéricos ou apenas de intervalo de tempo para sua obtenção, que atrapalham o processo de previsão de gastos e receitas, bem como a implementação de estratégias; ii) dificuldade em considerar aspectos ambientais tais como mudanças nas preferências dos clientes, concorrência, mudanças de legislação e variações econômicas; iii) período de tempo demasiado longo, que reduz a precisão das estimativas, o que exige revisões constantes; iv) visão fortemente pautada nos aspectos financeiros levando muitas vezes a perda do foco e a “brigas” internas por recursos que podem resultar em atitudes antiéticas ou em desmotivação.

Santos (1983) reforça aspectos como estimativas fortemente pautadas em dados históricos, imposição de cortes gerais, lapso de tempo grande entre a previsão e a comparação com o realizado, bem como a inflexibilidade do processo que não permite grandes ajustes depois de implementado, como causadores da baixa capacidade adaptativa do orçamento às mudanças ambientais.

Em suma, o orçamento deve permitir a prática gerencial flexível e dinâmica e, portanto, adequada às necessidades da organização, atendendo às especificidades em relação ao nível de detalhamento, complexidade e agilidade das informações prestadas, mantendo-se sempre o mais próximo possível da realidade da organização e do mercado.

### **O processo do planejamento orçamentário**

Pereira, Lima e Costa (2008) afirmam que a elaboração do planejamento pode ser uma tarefa árdua, pois envolve diversos atores, que nem sempre compartilham os

mesmos propósitos. Encontrar soluções de melhor compromisso nessas circunstâncias requer habilidade e preparo técnico e emocional do coordenador do processo.

De qualquer forma, habitualmente o planejamento é iniciado com base na leitura de ambientes externo e interno, associado à análise de desempenhos e estimativas setoriais e da própria organização. Se essa etapa for bem estruturada, a sequência demandará basicamente a fixação de objetivos e elaboração de orçamentos para atingi-los (ALMEIDA *et al.*, 2009).

O responsável pelos planos orçamentários deve possuir informações periódicas das ações de todos os setores da organização. Para isso, os objetivos setoriais e globais da organização devem estar em sintonia, evitando desalinhamentos de atividades. Dessa maneira, as projeções terão um embasamento concreto e realizável. Teló (2001) afirma que o planejamento requer a programação avançada de todos os planos da organização e sua integração e coordenação em todos os níveis organizacionais. Boas e Jones (2005) alertam para a importância do horizonte de tempo planejado e a periodicidade com que é feito o acompanhamento dos resultados. Vale destacar que quanto maior for este intervalo, menor tende a ser o grau de confiabilidade.

Outro aspecto que influencia na hora de elaborar o planejamento da aplicação dos recursos é a composição acionária da empresa. Isso está ligado à cultura organizacional. Anthony e Govindarajan (2001) afirmam que a cultura organizacional constitui-se em um dos fatores internos mais cruciais para a consecução do alinhamento dos objetivos. Caso não haja alinhamento entre o planejamento e a cultura da organização, surgirá a barreira da assimetria da informação. Ou seja, haverá diferenças no nível de acesso à informação entre dois ou mais atores de um contrato (FARIA *et al.*, 2011). Quando essa situação torna-se presente e é conhecida pelas partes envolvidas, provavelmente existirão conflitos que poderão contaminar todo o processo. Na etapa do planejamento, os gestores devem estar atentos às informações que são extraídas da análise contábil-financeira e examinar quais situações merecem maior ou menor atenção. Para Macedo e Cavalcante (2011, p.68), a “análise contábil-financeira é importante e quase imprescindível para determinar quais são os pontos críticos, positivos e negativos, e para esboçar um plano de ação para a organização”.



Paralelamente à análise interna da empresa, é necessário desenhar a atmosfera externa em que os empresários esperam atuar futuramente, como menciona Teló (p.21, 2001), afirmando que no “desenvolvimento de um plano, dever-se-á enunciar explicitamente o ambiente econômico em que a empresa espera viver durante o período por ele coberto.” Se for um ambiente turbulento, o planejamento deverá ser mais cauteloso e composto por ações preventivas. Caso seja considerado um período tranquilo, sem grandes mudanças, pode-se voltar o foco para a expansão de mercado e investimentos. Isso demonstra que a organização tanto afeta quanto é afetada pelo ambiente em que está inserida.

Num nível mais próximo ao operacional, o coordenador do processo de planejamento orçamentário deve estar atento a aspectos relevantes. Para Pereira, Lima e Costa (2008), os gestores devem elencar, na medida do possível, os acontecimentos que um dia poderão ser vistos na organização. Boas e Jones (2005) reforçam a ideia ao afirmar que os desembolsos, despesas, custos e recebimentos possíveis devem estar presentes no planejamento, ou seja, é comum e importante a utilização de todas as informações orçamentárias para o processo, disponibilizando assim diversos parâmetros para a futura situação política, econômica e financeira da entidade. O planejamento deve ser elaborado com base em observações dos componentes patrimoniais e no resultado financeiro e econômico, ou seja, deve ser observado como um todo, dando sequência às previsões estabelecidas periodicamente.

## **Metodologia da Pesquisa**

### **Enquadramento metodológico**

A metodologia desta pesquisa, com relação à natureza, caracteriza-se como descritiva (GIL, 2007), pois busca-se identificar como é percebida a contribuição do processo orçamentário na melhoria da gestão de empresas dos setores varejista de materiais de construção e de transporte coletivo da Grande Florianópolis. Quanto à lógica, caracteriza-se como indutiva (IUDÍCIBUS, 2004), pois busca, pelo encadeamento das percepções, identificar as potencialidades contributivas desta ferramenta em apoio à melhoria da gestão. Trabalha com dados primários (RICHARDSON, 1999), coletados diretamente com o responsável pelo setor gerencial

das empresas. Na abordagem do problema utilizaram-se os enfoques quali e quantitativo (RICHARDSON, 1999).

O procedimento técnico utilizado constitui-se numa pesquisa de campo (RICHARDSON, 1999), por haver uma aplicação de questionário semiestruturado, diretamente com os responsáveis do setor e por obter informações e dados de características gerenciais utilizados no momento e local da realização do planejamento.

### **Procedimentos para coleta e análise dos dados**

A população e amostra da pesquisa é composta por empresas de médio e grande porte dos ramos varejista de materiais de construção e de transporte coletivo da Grande Florianópolis, SC, representando um total de dez empresas, sendo cinco de cada setor.

Como a amostra era pequena, a coleta dos dados ocorreu com aplicação, junto aos gestores financeiros, de um questionário semiestruturado com treze questões, sendo nove objetivas, três descritivas e uma objetiva/descritiva. Além disso, buscou-se dados gerais do respondente (idade, formação, gênero,...) e da organização (porte, número de empregados, controle acionário,...). Esta etapa foi precedida pela aplicação de um pré-teste junto a um dos gestores entrevistados.

Para atender ao primeiro objetivo específico – identificar as bases do planejamento orçamentário que são utilizados pelas empresas, foram elaboradas seis questões. Na sequência, para responder o segundo objetivo específico – analisar as contribuições do planejamento orçamentário utilizado atualmente pela empresa no processo de tomada de decisão desenvolveu-se mais cinco questões. O último objetivo específico – averiguar outras ações relacionadas ao planejamento orçamentário que poderiam ser implementadas segundo a percepção do gestor – foi investigado por meio de duas questões, sendo uma objetiva e outra descritiva.

### **Análise e discussão dos resultados**

Nessa seção são apresentados e discutidos os resultados encontrados visando responder à pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo do estudo, sendo agrupados de acordo com os objetivos específicos estabelecidos.

### **Características gerais dos entrevistados e organizações**

Nessa etapa buscou-se identificar características gerais dos entrevistados e de suas empresas. Neste sentido, todos os entrevistados são do gênero masculino, possuem curso superior e atuam nas suas empresas há mais de quatro anos.

Quanto as empresas, todas são de controle acionário privado. Todas as empresas do ramo de materiais de construção possuem até 10 filiais enquanto as de transporte coletivo, não possuem filiais. Quatro empresas de cada segmento possuem entre 100 e 499 empregados sendo, portanto, empresas de médio porte. As demais tem acima de 500.

### **Bases do planejamento orçamentário**

Nesse item, com base nas respostas às seis primeiras perguntas do questionário, buscou-se identificar as bases do planejamento orçamentário utilizado pelas empresas.

Em linhas gerais, a teoria aponta que as projeções e estimativas devem ser feitas com base nos objetivos gerais da empresa, do setor e dos próprios acionistas. Porém, quando questionados sobre os aspectos que consideram como base para elaborar seus planejamentos, quatro das cinco empresas de materiais de construção responderam que o fazem com base nos objetivos gerais da organização e uma com base nos objetivos e parâmetros de cada setor. Já nas empresas de transporte coletivo urbano, quatro utilizam os objetivos gerais da organização como forma de elaborar o planejamento. Isto corrobora com estudos de Schmidgall *et al.* (1996) e Schmidgall e DeFranco (1998) nas empresas dos Estados Unidos e Escandinávia, que apontaram o planejamento de curto e longo prazo e a avaliação de desempenho como uma das principais finalidades na utilização do orçamento. Diferentemente das empresas de materiais de construção, a quinta empresa segue as idealizações dos acionistas, investidores e majoritários.

Comparando os dois setores, observa-se que ambos elaboram seus planos orçamentários com base nos objetivos globais da organização, que estão alinhados aos objetivos setoriais. Isso permite desenvolver ações para fortalecer sua imagem e participação no mercado.

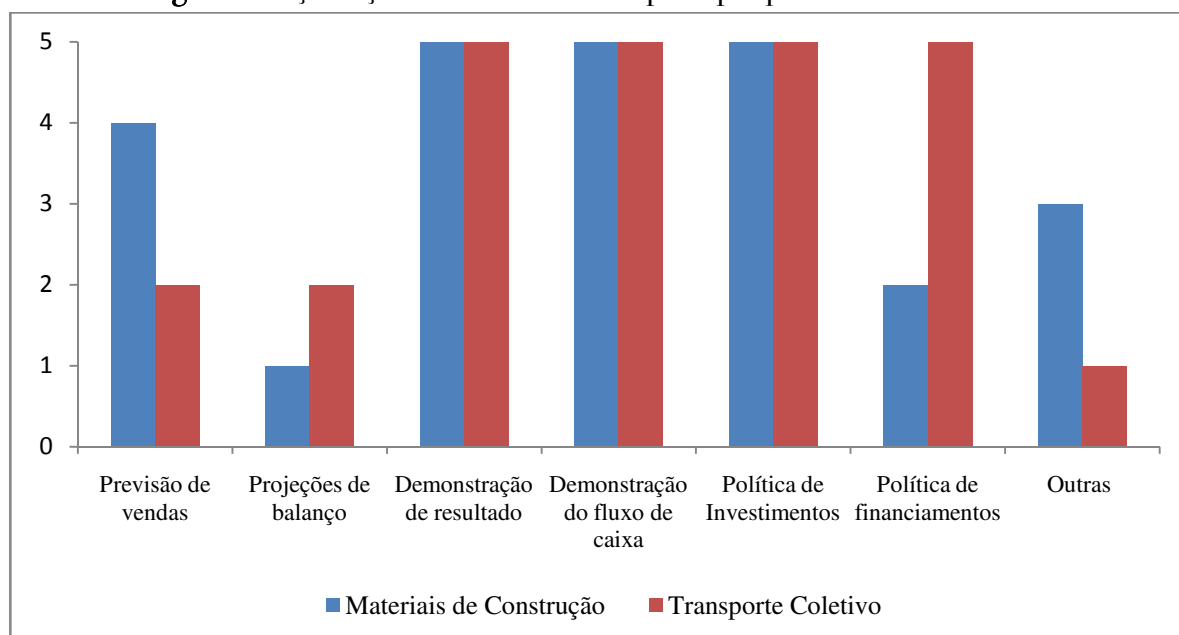
A análise contábil financeira e o ambiente em que atuam foram citados por duas das empresas de materiais de construção como a principal fonte de coleta de dados para

pautarem suas previsões. Isso denota que as empresas do setor elaboram seu planejamento com um olhar no futuro sem, no entanto, esquecer-se dos anseios e acontecimentos que o mercado pode proporcionar para interferir no andamento das suas ações. Já para as empresas de transporte coletivo, é possível perceber a prevalência da análise contábil financeira como forma de obtenção de dados - presente em quatro das cinco empresas pesquisadas. Logo em seguida aparecem as políticas de investimento e financiamento, com três das entidades questionadas. Isso indica que o planejamento é elaborado com base na saúde contábil e financeira, aliada a projetos de expansão e investimentos, que de certa forma, ampliam o desenvolvimento das empresas. Estes resultados corroboram com os achados por Jones (2008a) no Reino Unido, ao definir o orçamento anual, que observaram que entre as informações mais comumente utilizadas estão os dados do ano anterior (dados operacionais históricos), além de indicadores econômicos locais e regionais. No estudo de Schmidgall et al. (1996), 90,9% das empresas norte-americanas e 88,7% das escandinavas usavam informações do seu histórico operacional para projetar as estimativas de vendas.

Comparativamente, é possível perceber que os dois setores pesquisados neste trabalho utilizam a análise contábil financeira como fonte primária para a elaboração do planejamento. Isso indica a utilidade percebida desse item para a tomada de decisão. Além disso, outros aspectos que apoiam a formação do planejamento são utilizados seguindo as prioridades de cada empresa, como as políticas de investimento e financiamento, presentes em três empresas no setor de transporte coletivo, enquanto que no de materiais de construção é de apenas uma.

Quando questionados sobre as peças orçamentárias elaboradas, os resultados são os que se encontram na Figura 1.

**Figura 1** - Peças orçamentárias elaboradas pelos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa

Novamente, os resultados estão alinhados com a literatura, pois as peças orçamentárias mais elaboradas pelas empresas são também as destacadas pela teoria. Todas as empresas dos dois setores elaboram as projeções de resultado, de fluxo de caixa e as necessidades de ativos. Nas empresas de transporte coletivo urbano consta outra peça orçamentária, apontada por todas as empresas, que é a necessidade de financiamentos, possivelmente em decorrência da pressão por constante renovação da frota, visando melhorar o atendimento aos usuários. Para tanto, essas empresas necessitam alavancar recursos de fontes e em formas que não comprometam seu capital de giro.

Estudos correlatos mostram as despesas de capital apontadas na pesquisa de Steed e Gu (2009) com 87,8% de utilização, além de outros itens como avaliação da competição (82,9%), plano de marketing (80,5%), funcionários em tempo integral e equivalentes (70,7%), salários da administração (68,3%), pesquisa salarial (36,6%) e outros (17,1%).

Questionados sobre os motivos pelos quais elaboram planejamento orçamentário, os gestores das empresas de materiais de construção responderam que o fazem para melhor conhecerem seu negócio e o ambiente em que atuam. Com isso, suas decisões sobre compras, vendas, políticas de vendas, investimentos e financiamentos seriam mais

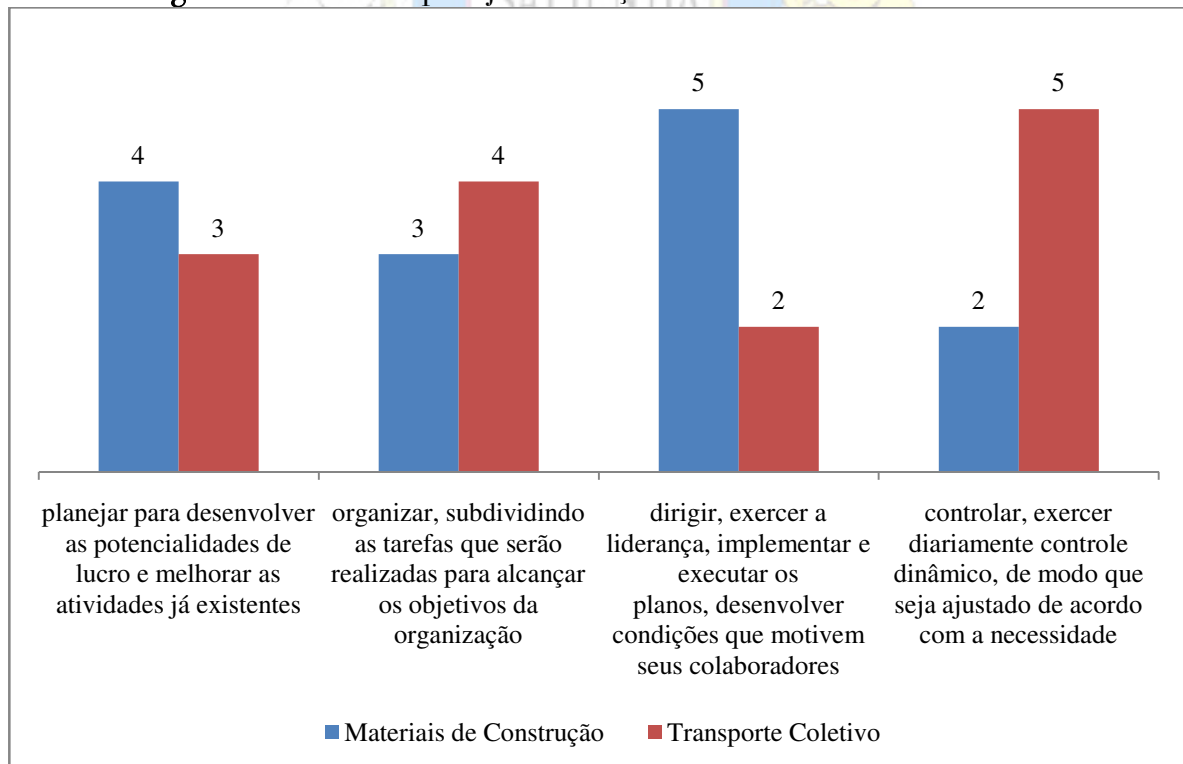
bem embasadas, possibilitando o alcance dos propósitos da organização. Nesse ponto, destaque para a preocupação dos gestores com os aspectos econômicos nacionais e internacionais como, por exemplo, política cambial e inflação. Isso denota o olhar e a atenção para além dos seus pátios na hora de gerirem suas empresas, algo que é bastante saudável para um negócio.

Em relação às empresas de transporte coletivo, os gestores afirmaram que planejam não só os aspectos ligados a investimentos como renovação da frota, estratégias de ampliação, mas também, para gerir aspectos do cotidiano como reduzir custos e despesas com implantação de bilhetagem eletrônica, entre outros.

Naturalmente, por se tratar de setores com enfoques distintos, a importância percebida para essas questões também é diferente, como por exemplo, aumento de vendas e abertura de filiais (varejistas de materiais de construção) e renovação de frotas e dissídio coletivo (transporte coletivo). No entanto, há também aspectos comuns entre eles, como o aumento das receitas e a redução de custos.

Questionados sobre as finalidades do processo orçamentário para sua organização, os gestores sinalizaram conforme se apresenta na Figura 2.

**Figura 2** - Utilidade do planejamento orçamentário



Fonte: Dados da pesquisa

Observando a Figura 2, percebe-se que para os respondentes das empresas de materiais de construção, o orçamento tem como principais finalidades auxiliar na prática da liderança, motivando os colaboradores a cada vez mais melhorarem seu desempenho seja em termos de incremento nas vendas ou na redução de custos e, conseqüentemente, aumentar os resultados, o que contribui para a melhoria do reconhecimento da empresa e a ampliação do seu mercado. Além desse aspecto, 80,0% das entrevistadas citam como finalidade o planejamento dos potenciais de lucro e a melhoria nas atividades já existentes. Esse aspecto está apoiado no que a literatura defende, pois as atitudes da empresa devem sempre buscar ser cada vez mais eficazes e eficientes, o que reflete em diversos aspectos, como por exemplo, na redução de custos e perdas e incremento das receitas.

Já em relação às empresas de transporte coletivo, a utilidade principal percebida concentra-se em exercer um controle diário e dinâmico a fim de que as tarefas sejam executadas da melhor forma possível, diminuindo o esforço para alcançar os objetivos da organização. Isso ocorre pela maior quantidade de funcionários e clientes que as empresas possuem, e requer atenção diária a todos os setores e ações da empresa. Outra consequência disso é a utilização do planejamento para organizar e dividir as tarefas a fim de alcançar os objetivos da organização. Essa utilidade é percebida em 80,0% das empresas pesquisadas. Os dois aspectos mais presentes têm relação positiva, visto que a organização dos deveres dos funcionários deve ter um acompanhamento dinâmico e confiável, proporcionando melhores resultados em todas as áreas.

Ao comparar os dois setores, percebe-se certa divergência. São perceptíveis os diferentes enfoques de cada setor. Trata-se de um reflexo dos objetivos, da área de atuação e do público alvo de cada um. Porém, isso não impede que o planejamento contribua na melhoria da gestão de ambos. Tanto isso é verdade que todas as empresas afirmaram que ele contribui para a melhoria de suas decisões e da gestão de seus empreendimentos.

Em estudos similares, Jones (1998) no Reino Unido, identificou como utilidades do orçamento, auxiliar no planejamento de longo prazo com 68,0%, auxiliar o planejamento de curto prazo com 59,0%, avaliar o desempenho 93,0%, coordenar as operações com 52,0%, motivar os gerentes/gestores com 77,0%, comunicar os planos

aos empregados com 52,0% e para auxiliar no controle com 89,0%. Pavlatos e Paggios (2009), na Grécia constataram que o maior destaque quanto à finalidade refere-se ao controle de custos com 91,8%, atividade de coordenação das várias partes da organização com 80,0%, e avaliar o desempenho dos gestores apontado por 64,7% das empresas. Uyar e Bilgin (2011), entre as utilidades do orçamento destacaram o controle das despesas (92,2%), a rentabilidade (90,4%), o auxílio nos planejamentos de longo prazo (89,4%) e de curto prazo (868%), avaliação do desempenho (85,8%), coordenação das operações (88,6%), motivação dos empregados (76,2%) e gerentes/gestores (80,8%), comunicação dos planos aos empregados (72,2%). Da mesma forma, para as empresas do Reino Unido os orçamentos eram vistos como um instrumento operacional para ajudar os gerentes a controlar as operações e manter os custos baixos (JONES, 2008a).

Assim, comparando os resultados desta pesquisa com os achados de Jones (1998), Pavlatos e Paggios (2009), Uyar e Bilgin (2011) e Jones (2008a), percebe-se que apesar de haver algumas divergências naturais decorrentes do período em que o estudo foi realizado, das peculiaridades culturais de cada país e ramo de negócio, há um eixo central que se encontra em todos os estudos, indicando que existe um conjunto central de preocupações presentes nas empresas de diferentes ramos e países e em diferentes momentos na história econômica mundial.

Outras finalidades podem ser destacadas como previsões de futuro, maximização dos resultados, introdução de novos produtos e serviços, planificação, controle e valoração do resultado, e criação de incentivos e recompensas.

### **Contribuições do planejamento orçamentário**

Outro aspecto que se buscou identificar eram as contribuições do planejamento orçamentário que foram percebidas dentro das empresas.

A teoria que aborda o planejamento orçamentário destaca como uma das contribuições a ausência de surpresas, e para isso são elaborados planos para minimizá-las. Nesse aspecto, três das empresas de materiais de construção entrevistadas afirmaram não ser esse o propósito e a razão maior para o uso dessa ferramenta. As duas restantes, responderam que essa é uma das utilidades, especialmente para situações ou áreas críticas como a financeiro e de compras. Para justificar a preocupação com essas áreas,



eles afirmam que os impactos negativos de demandas não atendidas, em função de erros na definição do volume de compras, podem ser grandes. Não se trata apenas de vendas não realizadas, e sim do estímulo ao crescimento dos concorrentes ou instalação de potenciais novos concorrentes. Esses dois fatores associados podem trazer resultados devastadores para a saúde econômico-financeira da organização, por isso essas empresas se preocupam com eles.

Das empresas de transporte coletivo, uma também afirma que a ausência de surpresas não é o foco do seu planejamento, porém, quatro dos entrevistados dizem utilizá-lo para construir planos de contingência para que futuras surpresas sejam superadas mais facilmente, principalmente na área financeira. Isso indica que o setor possui preocupação constante com a saúde financeira, aparentemente frágil.

Comparando os dois setores, percebe-se divergências nos pensamentos e acontecimentos de cada setor. A existência de planos de contingência é mais comum no setor de transporte coletivo, justamente por haver maior exposição a reivindicações dos funcionários, greves, depredações e gastos para melhoria operacional, reduzindo a receita e o capital de giro das entidades. Já nas empresas de materiais de construção, os aspectos urgentes constatados não necessitam de planos complexos para solucioná-los. Tratam-se mais de problemas pontuais e isolados.

Outra vantagem decorrente do uso do planejamento orçamentário, apontada por 80,0% das empresas de materiais de construção, foi a melhoria das condições de negociação das vendas devido ao adequado equacionamento do fluxo de recursos. Essa também é uma constatação nas empresas de transporte coletivo, com a diferença de que a negociação envolve quesitos como preço das tarifas e benefícios a funcionários ao invés de questões de vendas. Com isso, percebe-se que, independentemente do objeto fim da empresa, é necessário que os gestores tenham suporte informacional para suas negociações, e o planejamento possui boas condições de auxiliar nesse processo.

Em estudos similares, Uyar e Bilgin (2011) apontaram que o orçamento também pode ser utilizado para avaliar o desempenho do gestor (81,8%), para avaliar a capacidade de previsão do responsável (85,2%), para controlar custos e gastos (91,2%), para reconhecimento a tempo de um problema (91,0%), e *feedback* para o orçamento do próximo período (87,8%). Schmidgall *et al.* (1996), constaram que os entrevistados

norte-americanos relataram que 97,0% utilizam o orçamento para fins de gestão, enquanto 93,0% usam o orçamento para fins de controle. Responsabilidade em gerir custos integra a rotina de 72,0% dos gerentes americanos, enquanto que na dos escandinavos, essa responsabilidade é de 65,0%.

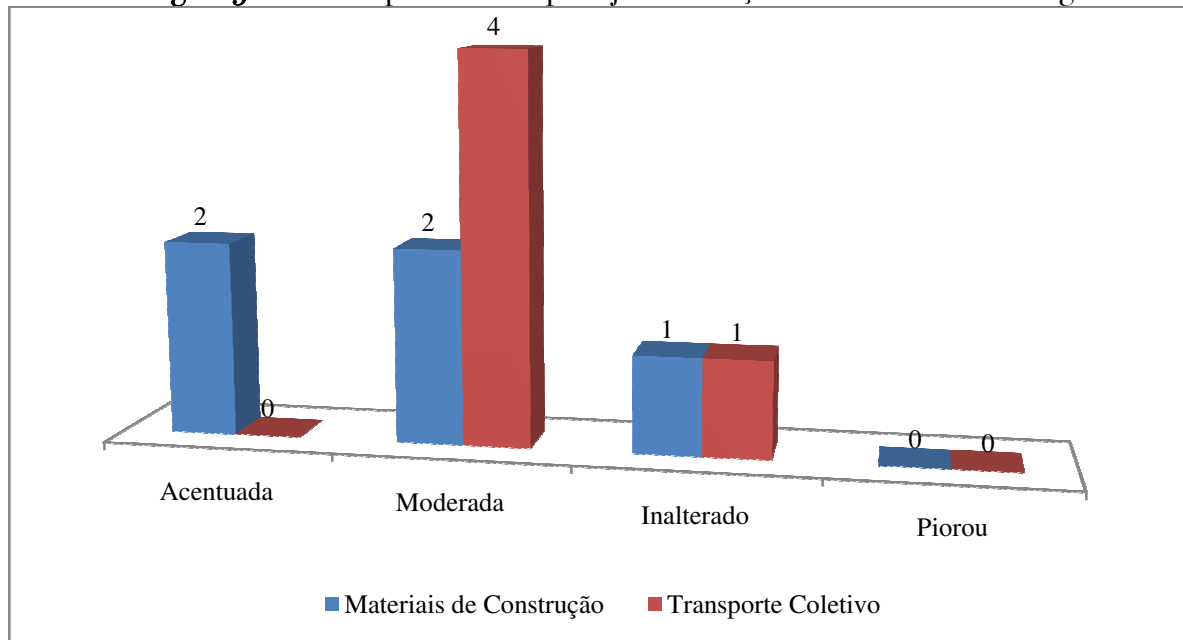
Partindo do que preconizada a literatura, que considera que o planejamento é uma ferramenta valiosa no auxílio à gestão e alinhamento dos esforços, pode-se inferir que ações bem estruturadas, pensadas e modeladas, provavelmente trarão resultados à empresa como um todo. Essa também é a opinião de 80,0% das empresas pesquisadas, tanto para o setor de materiais de construção quanto para o de transporte coletivo.

Com base nos resultados encontrados, constatou-se outra contribuição do planejamento orçamentário que é a reflexão sobre os objetivos e a fixação de metas. Essa é uma prática comum em duas empresas de materiais de construção e em três de transporte coletivo.

Comparando os setores, gestores de ambos afirmam que o orçamento é um instrumento importante para o sucesso da organização. Essa também é a visão da literatura que afirma tratar-se de um instrumento crítico e por isso deve ser elaborado com parcimônia, pois sem ele a empresa perde seu parâmetro de comparabilidade, comprometendo seu gerenciamento e, conseqüentemente, os resultados. A perspectiva de buscar sempre evoluir não pode desaparecer dos objetivos e metas das empresas. Por isso, é essencial que elas estejam atentas a esse aspecto, procurando sempre manter uma “tensão saudável”.

Outra contribuição do planejamento é a melhoria das decisões e, conseqüentemente, no funcionamento, desempenho e prosperidade da organização. Porém, isso depende também de outros aspectos, como: aplicação do planejamento, acompanhamento, revisão de atitudes, mercado externo, fixação de preços de vendas/serviços, situação econômico-financeira dos consumidores entre outros. Qualquer empresa, independente de seu porte, sofre conseqüências desses aspectos, em maior ou menor escala. Na Figura 3 constaa utilidade percebida, pelos gestores dos dois setores, do planejamento orçamentário na melhoria da gestão das empresas.

**Figura 3** - Utilidade percebida do planejamento orçamentário na melhoria da gestão



Fonte: Dados da pesquisa

Pela Figura pode-se perceber que 2 das empresas de materiais de construção entendem que o planejamento trouxe grandes benefícios para sua gestão. Igual número entende que os ganhos foram moderados e apenas uma não percebeu melhorias efetivas. Apesar disso, todas afirmaram utilizar essa ferramenta para fundamentar e aperfeiçoar seu processo decisório. Já para as empresas de transporte coletivo, nenhuma afirmou ter melhorias significativas no seu desempenho. A maioria (quatro) afirmaram que as contribuições são moderadas e uma não percebeu melhorias. Ao comparar os setores, constata-se que, em ambos, 80,0% perceberam utilidade acentuada ou moderada e 20,0% não perceberam mudanças.

Todos os pesquisados também afirmaram estar convictos da utilidade do planejamento para o alcance dos objetivos da organização. Porém, 20,0% deles acrescentaram que, essa contribuição poderia ser potencializada caso o planejamento fosse desenvolvido de maneira alinhada com todas as áreas da empresa. Nas organizações de transporte coletivo, 100,0% dos entrevistados afirmaram que o planejamento auxiliou no alcance dos objetivos gerais.

Em pesquisa similar realizada por Uyar e Bilgin (2011), a maioria das empresas afirmou que o orçamento representa o principal indicador de desempenho (47,0%),

outras afirmaram que ele consiste em um dos poucos indicadores-chave de desempenho (37,5%), enquanto uma minoria considera que os orçamentos são pouco utilizados como medida de desempenho (10,0%). Da mesma forma, o estudo realizado no Reino Unido por Jones (2008a) verificou que uma das principais razões para a utilização do orçamento é medir o desempenho. As empresas apontaram que ele era visto como o principal ou um dos poucos indicadores-chave de desempenho.

Com isso percebe-se que o uso dessa ferramenta já é percebido como útil no suporte ao processo de gestão das empresas. Porém, isso não elimina a necessidade da vigilância e busca contínua do aperfeiçoamento. Essa efetivamente é a aspiração de todas as organizações e o mundo ideal da literatura. Porém, isso requer muito empenho, esforço e, em algumas situações, sacrifícios dos conceitos concebidos e moldados em laboratórios para se adequar à realidade das organizações.

Importante destacar que o planejamento orçamentário é um instrumento para traduzir em números aspectos que habitualmente encontram-se apenas no campo das ideias e isso, por si só, é uma contribuição importante. Se esses números são positivos ou negativos, cabe aos gestores empreenderem ações para mudar o cenário. O planejamento orçamentário apenas indicará os possíveis resultados caso essas ações sejam implementadas. Isso faz com que grande parte das contribuições percebidas pelos gestores também sejam méritos deles próprios, pois por melhor que seja a ferramenta para suporte à gestão, ela não passa disso. Ou seja, para efetivamente materializar os ganhos potenciais, é necessária a presença da ação voluntária e efetiva dos gestores.

### **Considerações Finais**

A presente pesquisa teve por objetivo identificar a utilidade percebida do planejamento orçamentário em empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e de transporte coletivo urbano, no auxílio à gestão.

Três objetivos intermediários nortearam o estudo: (i) Identificar as bases do planejamento orçamentário que são utilizadas pelas empresas;(ii) Analisar as contribuições do planejamento orçamentário utilizado atualmente pelas empresas;e (iii)

averiguar outras ações relacionadas ao planejamento orçamentário que poderiam ser implantadas segundo a percepção do gestor e analisá-las comparativamente.

Com a utilização de um questionário semiestruturado como instrumento de coleta de dados, verificou-se que os dois setores pesquisados possuem alguns aspectos semelhantes, bem como outros que divergem durante a etapa de elaboração do planejamento. Como elementos semelhantes, foi possível perceber a observância dos objetivos gerais da entidade para a realização do planejamento; a utilização da análise contábil financeira como fonte primária de obtenção de dados; utilização das peças orçamentárias de fluxo de caixa, demonstração do resultado e necessidades de ativos; e a busca pela redução de custos e aumento das receitas. Com a união de todos esses elementos, os entrevistados afirmaram que o planejamento contribuiu e contribuirá para a melhoria de suas decisões e, conseqüentemente, para seu desenvolvimento. Isso se deu graças à sintonia dos aspectos apresentados, deixando clara a eficiência de suas atribuições. Já nas divergências encontradas, pode-se destacar: a diferente atenção dada a aspectos de investimentos e financiamentos e quanto a outras finalidades de utilização do planejamento.

Quanto às contribuições que o planejamento orçamentário proporciona, as empresas possuem algumas similaridades e outras divergências. Nas semelhanças destacam-se a presença de melhores condições de negociação com os diferentes públicos e os ganhos decorrentes da reflexão sobre os objetivos e fixação de metas. As divergências são em relação à formação de planos de contingências e o nível de alcance de melhorias no funcionamento, desempenho e prosperidade da organização.

Em linhas gerais, conclui-se que nem todos os aspectos que a literatura demonstra são utilizados e focados pelas empresas pesquisadas. Constatou-se que cada empresa molda seu processo de concepção, desenvolvimento e gestão do planejamento orçamentário de acordo com suas necessidades, expectativas e demandas. Porém isso nem sempre é o suficiente. Elas precisam estar sempre atentas aos acontecimentos do mercado, especialmente, do nicho. Algumas possuem esse controle, outras não.

Ter um processo de planejamento orçamentário alinhado e amplo que envolva todas as áreas da organização é o desejo de todas as empresas, mas poucas efetivamente conseguem. Promover este alinhamento amplo, naturalmente é uma atividade longe de

ser trivial, porém os potenciais benefícios resultantes justificam os esforços necessários. Cabe a cada organização entender suas peculiaridades e buscar potencializar suas virtudes e minimizar as fragilidades.

Cabe destacar que, apesar de haver achados e conclusões na pesquisa que tenham utilidade e similaridade com outras empresas, sua validade efetiva é restrita à realidade percebida pelos gestores das empresas investigadas.

Para ampliar o nível de entendimento sobre o potencial contributivo dessa ferramenta de gestão, recomenda-se que sejam desenvolvidos estudos em outras frentes como: verificar se há relação entre o planejamento e a lucratividade da organização; investigar sobre a importância percebida do planejamento entre diferentes setores da economia e ampliar a gama de empresas, desmembrando para o ramo industrial.

## Referências

- ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E.A; LÉO, R.; NOGUEIRA, D.R. A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p.65-99, set. 2009. CD-ROM.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARTHORPE, S.; DUNCAN, R.; MILLER, C. The pluralistic facets of culture and its impact on construction. *Property Management, Literature Review*, v 18, n 5, 2000. p. 335-351. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=845510&show=pdf2000>. Acesso em 08 agosto 2012.
- BOAS, A. A. V.; JONES, G. D. C. Planejamento financeiro e controle orçamentário: Um estudo de caso em uma empresa industrial. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 25-34, jan./jun. 2005. CD ROM.
- BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p.37-59, dez. 2007. CD ROM.
- CASTRO, J.K., SANTOS, G.R., SOUZA, P.; LUNKES, R.J. Práticas Orçamentárias Aplicadas em Empresas Hoteleiras no Brasil: Um Estudo na Cidade de Florianópolis. *Revista Estudos y Perspectivas em Turismo*, 2012, p. 25-45.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia. *Produção*, São Paulo, v. 10, n. 2, p.53-64, maio 2001. CD-ROM.
- FARIA, J. A., GOMES, S.M.S, FILHO, J.M.D., SILVA, V.A. A Assimetria da Informação na Elaboração do Orçamento: uma Análise da Produção Científica nos Periódicos Internacionais entre 2005 e 2009. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p.43-65, jun. 2011. CD-ROM.

- FREZATTI, F., RELVAS, T.R.S., NASCIMENTO, A.R., JUNQUEIRA, E.R. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 45, n. 4, p.383-399, dez. 2010. CD-ROM.
- GARCÍA, J. A. C.; BEDOYA, L. J. R.; RÍOS, C. E. C. La importancia de La planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Fac. Ciencias Económicas*, Bogotá, v. 18, n. 1, p. 179-194, junio 2010. CD ROM.
- GHERARDI, S., NICOLINI, D., ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, Vol. 29, n.3, 1998. p.273-297.
- GIL, Antônio Carlos.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. Atlas: 2007.
- HORNGREN, C. T., FOSTER, G., DATAR, K. M. *Contabilidade de Custos*. 9a. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- IUDÍCIBUS, S. *Teoria da Contabilidade* – 7ª Ed. 2004.
- JONES, T. A. Improving hotel budgetary practice-A positive theory model. *International Journal of Hospitality Management* 27(4): 2008a . p. 529-540.
- JONES, T. A. Changes in hotel industry budgetary practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(4): 2008b p. 428-444.
- JONES, T. A. UK hotel operators use of budgetary procedures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10(3): 1998. p.96-100.
- KILMANN, R. H .Desenhando organizações colaterais. In: STARKEY, Ken (Ed.). *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- KLANN, R. C.; KLANN, P.A.; POSTAI, K.R.; RIBEIRO, M.J. Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do município de Brusque-SC. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 11., 2011, São Paulo, *Anais...* São Paulo: 2011. p. 1 - 18. CD ROM.
- LEITE, R. M.; CHERUBIM, A.P.N.S.; SILVA, H.F.N.; BUFREM, L.S. Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 19, n. 47, p.56-72, ago. 2008. CD-ROM.
- LUNKES, R. J. *Manual de Orçamento*. 2ª.Ed.São Paulo: Atlas, 2007.
- MACEDO, M. Á. da S.; CAVALCANTE, G. T. Desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil: um estudo apoiado em análise envoltória de dados (DEA) para o ano de 2007. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 7, n. 2, p.65-84, abr./jun. 2011. CD ROM.
- MONTEIRO, J.M.; BARBOSA, J. D. Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p.38-59, ago. 2011. CD-ROM.
- OYADOMARI, J. C. T.; FREZATI, F.; NETO, O.R.M.; CARDOSO, R.L.; BIDO, D.S. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 17, n. 2, p.298-329, ago. 2011. CD-ROM.

- PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal* 24(1): 2009. p.81-98.
- PANEGALLI, J. C. Facilitando o processo de planejamento e gestão nas organizações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 1, n. 2, p.11-40, dez. 2004. CD-ROM.
- PEREIRA, E. A. R.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. Estudo das diferentes lógicas de Planejamento e Controle - uma contribuição ao gerenciamento estratégico de operações. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Niterói, v. 3, n. 1, p.39-54, abr. 2008. CD-ROM.
- PIMENTEL, R. C.; BRAGA, R.; NOVA, S. P. de C. C. Interação entre rentabilidade e liquidez: um estudo exploratório. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da Uerj*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p.83-98, 2005. CD ROM.
- RICHARDSON, K. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- SCHMIDGALL, R.S.; BORCHGREVINK, C.P.; ZAHL-BEGNUM, O.H. Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. *International Journal of Hospitality Management* 15(2): 1996. p.189-203.
- SCHMIDGALL, R.S.; DEFRANCO, A.L.. Budgeting and forecasting: Current practice in the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39(6): 1998. p.45-51.
- SOUZA, M. A. de; FONTANA, F. B.; BOFF, C. Dal Sotto. Planejamento e Controle de Custos: Um Estudo Sobre as Práticas Adotadas por Empresas Industriais de Caxias do Sul - RS. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p.121-151, jun. 2010.
- STEED, E.; GU, Z. Hotel management company forecasting and budgeting practices: A survey-based analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21(6): 2009. p.676-697.
- TELÓ, A. R. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. *Revista Fae*, Curitiba, v. 4, n. 1, p.17-26, jan./abr. 2001. CD ROM.
- UYAR, A.; BILGIN, N. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management* 30(2): 2011. p.398-408.
- WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1973/1983/1989.
- WINATA, L.; MIA, L. Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 24(1):2005.p.21-39.
- YUEN, D. The impact of a budgetary design system: Direct and indirect models. *Managerial Auditing Journal*, 21 (2), 2006.p. 148-165.