

**PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
MICROFINANÇAS DE PERNAMBUCO (BRASIL)**
**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO EN INSTITUCIONES
FINANCIERAS: UN ESTUDIO EN UNA INSTITUCIÓN DE
MICROFINANCIAS DE PERNAMBUCO (BRASIL)**

Herrisson Queiroz Neto¹, Carla Renata Silva Leitão²

Fecha de recepción: 02/10/2018

Fecha de aceptación: 13/08/2019

Resumo

O artigo tem como objetivo descrever o processo de elaboração do orçamento em uma instituição financeira pernambucana. O orçamento pode ser considerado um instrumento essencial no planejamento financeiro de uma organização. No entanto, este instrumento precisa estar alinhado com os objetivos institucionais, respaldando os gestores nas decisões. Para a realização da pesquisa, utilizou-se como método o estudo de caso, com levantamento dos dados por meio de entrevista e análise documental. Os resultados obtidos revelaram envolvimento do quadro funcional, na etapa do planejamento, bem como a forma hierarquizada de acompanhamento e controle do orçamento. Pode-se ainda perceber que algumas características das práticas orçamentárias adotadas pela Instituição Financeira (na elaboração, execução e controle) estão de acordo com aquelas encontradas na literatura, como o alinhamento do orça-

¹ Universidad Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). queiroz.contabil@hotmail.com

² Universidad Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). carla.leitao@ufrpe.br

mento ao planejamento estratégico e a realização da comparação dos valores orçados com o realizado, como forma de controle.

Palavras-chave: planejamento, orçamento empresarial, controle gerencial, instituições financeiras.

Resumen

El artículo tiene como objetivo describir el proceso de elaboración del presupuesto en una institución financiera de Pernambuco. El presupuesto puede considerarse un instrumento esencial en la planificación financiera de una organización. Sin embargo, este instrumento necesita estar alineado con los objetivos institucionales, respaldando a los gestores en las decisiones. Para la realización de la investigación, se utilizó como método el estudio de caso, con levantamiento de los datos por medio de entrevista y análisis documental. Los resultados obtenidos revelaron la participación del cuadro funcional, en la etapa de planificación, así como la forma jerarquizada de seguimiento y control del presupuesto. Se puede todavía percibir que algunas características de las prácticas presupuestarias adoptadas por la Institución Financiera (en la elaboración, ejecución y control) están de acuerdo con aquellas encontradas en la literatura, como la alineación al plan estratégico y la comparación de los valores reales con los valores del presupuesto para control.

Palabras clave: planificación, presupuesto empresarial, control gerencial, instituciones financieras.

JEL: G21, G31, M00, M10.

1. Introdução

A competição empresarial tem se tornado cada vez mais acirrada, seja no mercado nacional ou internacional, tendo alguns fatores preponderantes, tais como: as mudanças evolutivas das necessidades dos consumidores; a pesada e crescente carga tributária; o alto custo do dinheiro; entre outros, exigindo-se então mudanças no perfil das empresas e de seus administradores (Castanheira, Luporini, Sousa & Rojo, 2012). No Brasil, as consequências de todos esses fatores levam as empresas a buscarem ferramentas e técnicas para auxiliar no processo de gestão empresarial (Carpes, Oro, Eidt & Sterz, 2016).

Diante desse acirramento do mercado, Vieira (2015) destaca a necessidade das empresas serem ágeis e flexíveis para adaptarem-se as novas exigências e superar as dificuldades. Lunkes (2003) comenta os obstáculos das incertezas, em que os gestores tendem a enfrentar, como as mudanças na estrutura demográfica, o avanço tecnológico, a globalização, a preocupação com o meio ambiente e o impacto das mudanças governamentais sobre a sociedade, entre outros.

Todos esses fatores somados à necessidade de que as empresas precisam gerar grandezas monetárias para seus sócios e mais para a manutenção da instituição, acabariam agravando ainda mais a perspectiva de uma funcionalidade eficaz (Vieira, 2015).

Bacellar, Santos e Gimenes (2010) descrevem a tomada de decisão dos gestores da organização como fator de alta importância, não só por estar atrelada à rapidez com que os negócios avançam, mas também àqueles que podem influenciar direta ou indiretamente na imagem e posição da empresa.

Esses apontamentos depreendem de uma intenção na promoção da continuidade das atividades da empresa, o que gera o aumento da riqueza para os proprietários e/ou acionistas, ensejando esforços peculiares dos administradores e/ou responsáveis pela gestão, incumbindo estes de desenvolver todo o plano estratégico dos negócios, atrelados aos valores e culturas estabelecidas pela organização (Bacellar *et al.*, 2010).

Dametto (2013) acrescenta que os planos ou orçamentos são como uma forma de controle para adaptar a despesa ao nível de renda. E que no âmbito dos negócios, o orçamento torna-se um poderoso instrumento para assegurar o futuro institucional, traçando e delineando estratégias em que possa promover vantagens seguras e competitivas no futuro.

A elaboração do orçamento possibilita que os gestores apreciem especificamente as alternativas na implantação dos planos e objetivos, aumentando a sua

abrangência e embasamento no momento da tomada de decisão nos diversos cenários macroeconômicos. Dessa maneira a utilização das técnicas e procedimentos de orçamentos empresariais, executadas em bases bem estruturadas e definidas, possibilitaria um melhor desempenho da empresa (Carpes *et al.*, 2016).

Vieira (2015) menciona o orçamento empresarial como uma ferramenta imprescindível para proporcionar aos gestores um melhor entendimento no momento de tomar de decisões, atreladas aos objetivos, em que se prospecte uma geração de cenários e simulação de resultados econômicos e financeiros, por meio de um embasamento técnico científico pertinente, sendo possível definir as estratégias adequadas para cada situação.

Esse orçamento deve consolidar as projeções relacionadas a todas as unidades/setores da organização, para que dessa forma possa viabilizar a projeção das receitas e despesas, e conseqüentemente prever as necessidades de mão-de-obra e de investimentos, abrangendo as decisões de impacto, tanto na forma operacional como ligadas ao financeiro. Esta composição se caracteriza como todo instrumento de gestão, em que apresentam vantagens e possibilidades de melhorias, relacionado diretamente à sua aplicação prática (Lunkes, Feliu & Rosa, 2011).

Porém Carpes *et al.* (2016) ressaltam que somente esse planejamento orçamentário não seria suficiente para assegurar a realização dos planos de forma eficiente, fazendo-se também necessário adicionar a outros controles. Esses podendo ser empreendidos na forma de confrontação com padrões já preestabelecidos de desempenho. Dessa defrontação resultariam números que possibilitariam averiguar se a empresa está com seu desempenho em conformidade com os limites previstos. Caso existam divergências, pode-se averiguar de forma específica o que ocorreu entre o que foi orçado e o realizado.

Diante do exposto, o artigo tem como objetivo investigar as características das práticas orçamentárias de uma instituição financeira pernambucana. A escolha de realizar a pesquisa em uma empresa financeira baseou-se na percepção de que o orçamento pode ser considerado um instrumento relevante no planejamento dessas organizações, cujos objetivos são propriamente monetários ao longo do tempo futuro, e de que este pode auxiliar no processo de garantia de boa *performance* e o lucro para os acionistas.

2. Referencial teórico

2.1. O orçamento

Com os avanços tecnológicos e aumento da concorrência no mercado global, houve um incentivo ou mesmo uma obrigação de as empresas se planejarem ainda mais. De acordo com Ishisaki (2003), uma ferramenta administrativa que poderia contribuir nesse processo seria o orçamento, o qual permitiria uma adequação do planejamento financeiro, realizado após uma análise detalhada de cada atividade planejada na entidade, para possibilitar o êxito desejado.

Lunkes (2003) comenta a relevância e indispensabilidade da prática orçamentária nas instituições, afirmando que as empresas têm no orçamento importante instrumento para traduzir, implementar, acompanhar, estimular, motivar e controlar suas estratégias e operações; e por isso não poderia negligenciar a importância do orçamento no processo de planejamento e controle, como um dos agentes responsáveis pela implementação dos objetivos.

Dametto (2013) descreve o orçamento como um instrumento de planejamento e controle de alta magnitude nas entidades, pois estabelece as ações e os recursos financeiros que serão depreendidos, de acordo com as metas de produção, tudo isso de forma antecipada. O autor ainda afirma que o estabelecimento das metas orçamentárias não é só uma forma de traçar o caminho organizacional, mas também pode ser usada como uma ferramenta indispensável para avaliar o desempenho dos gestores, seu grau de comprometimento e a contribuição de melhorias dos processos.

Para Monteiro (2016), uma das funções primordiais do orçamento é coordenar os valores que serão depreendidos pelas áreas e gestores, os quais possibilitem o alcance dos objetivos gerais da entidade.

Carpes *et al.* (2016) expõem que a elaboração do orçamento proporciona aos gestores uma visão das informações necessárias para analisar as possibilidades e alternativas na implantação dos planos e objetivos, o que facilita a deliberação independente do cenário macroeconômico envolvido.

De acordo com Dametto (2013), o orçamento trata-se de um planejamento quantificado dos objetivos da empresa, conforme suas atividades, desenvolvido integralmente sob o viés econômico-financeiro, sendo resultado da consolidação dos diversos orçamentos setoriais, compreendendo elementos tais como as premissas orçamentárias, demonstração do resultado projetada, orçamento de caixa projetado e balanço patrimonial projetado.

Já para Ribeiro, Silva, Almeida e Almeida (2007), o orçamento além de retratar o plano de ações futuras compreende os aspectos financeiros e também os não-financeiros em um determinado período, servindo de guia, ou manual, para conduzir toda a organização; serve também de base para comparações e análises, e proporciona a apuração do resultado de forma separada por área, possibilitando a responsabilização de forma singular na organização.

Essa forma de responsabilização é descrita por Monteiro (2016) como uma vantagem desde que haja ciência das metas a serem alcançadas. Preponderando ainda que todos os envolvidos tenham sua parcela de comprometimento com os resultados setoriais e os da empresa, mensurando-se não apenas os resultados individuais.

As vantagens do orçamento são resumidas por Dametto (2013), que descreveu o orçamento como ferramenta importante para expressar a utilização mais racional dos recursos próprios e a objetivação de uma meta a ser alcançada no processo de avaliação de desempenho, compreendendo a empresa em um modelo enfatizado nas principais premissas, que vislumbre informações em tempo hábil para a tomada de decisão e permeiem um menor tempo de análise.

Sobre os diversos objetivos do orçamento a ser utilizado pelas empresas, Nascimento (2006) destaca a maximização da utilização dos fatores ambientais internos e externos que afetam a organização; a avaliação da adequação de seus planos; o estabelecimento de base para avaliação de desempenho gerencial; a promoção da coordenação e comunicação gerencial; e o apoio à precificação.

Percebe-se que a diversidade e amplitude dos objetivos, somada às características singulares, faz com que o processo orçamentário não se apresente como um processo mecânico simples. No processo orçamentário destaca-se a imprescindibilidade sob as relações, que permeiam a ordenação e divisão de recursos; as metas, objetivos e diretrizes organizacionais; e o desempenho e motivação humanos (Atkinson, Banker, Karplan & Young, 2000).

Bacellar *et al* (2010) acrescentam que a ferramenta orçamentária possibilita uma melhor organização por parte da empresa, e quando se referem aos níveis que compõem o orçamento os autores divergem de Nascimento (2006), pois consideram a existência de três níveis: operacional, tático e estratégico. Destacam ainda como benefício a possibilidade de identificação dos centros de responsabilidades, no qual necessita de uma interação e a integração constante para obter os resultados planejados, melhorando conceitualmente o nível de comunicação e integração organizacional.

2.2. Orçamento empresarial

Em se tratando dos primórdios do orçamento empresarial, Lunkes (2003) destaca que houve grande ligação com a história do orçamento, chegando a confundir ambas. E que o orçamento empresarial iniciou-se pela administração pública sendo utilizado como instrumento de planejamento e controle das operações, no ano de 1919, nos Estados Unidos da América.

Importante frisar que o orçamento empresarial serve de base para tomar diversas decisões na entidade empresarial, mas não deve ser entendida como uma forma de limitar e/ou controlar os gastos, e sim uma maneira fundamentada em focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa. Dessa forma, permite tomar conhecimento antecipado dos problemas, considerando as metas e objetivos que careçam de uma atenção maior por parte dos gestores, e que favoreça uma tomada de decisão em sintonia com a missão e estratégias da empresa (Leite, Cherobim, Silva & Bufrem, 2008).

Ishisaki (2003) expõe que toda entidade cujo interesse seja o de permanecer ou crescer no mercado global sempre deverá ter como ferramenta exequível o orçamento vinculado ao planejamento adequado de suas atividades, em que se tenha clareza do objetivo proposto. Dessa forma, pode-se ter o orçamento empresarial como forma da empresa transformar em valores as suas perspectivas ora planejadas.

Sobre as formas do orçamento empresarial, Monteiro (2016) descreve que este pode se apresentar de duas diferentes formas: uma caracterizada pela não atualização, isto é, o não acompanhando das tendências externas e internas relacionadas a empresa, não sendo permitidas alterações no decorrer do período, conhecido como Orçamento Estático; e outra que possibilita alterações, ajustes, em qualquer momento, em que possa adequar aos fatores que ocorrerem mudanças internas ou mesmo externas, conhecido como Orçamento Flexível.

Os orçamentos estáticos, também conhecidos como orçamentos tradicionais, tem sua melhor funcionalidade quando os mercados estão com certo equilíbrio, estáveis, facilitando a lucidez dos competidores e as ações pessoais envolvidas. Tendo a representatividade desses ambientes por preços que pressupõe os custos internos, a estratégia, e o ciclo de vida dos produtos, fazendo com que os clientes tenham suas opções de escolhas reduzidas. Com isso, as tomadas de decisões pelos gestores são volumosamente poucas, sendo suportadas por um método tradicional de gestão (Vanzella & Lunkes, 2006).

Esse orçamento torna-se usual quando a administração não possibilita a realização de alteração em sua estrutura, ressalta-se ainda que mesmo se durante sua abrangência se vislumbrar que os objetivos não serão alcançados, trazendo aumento dos custos e redução das receitas, o orçamento permanece inalterado (Monteiro, 2016).

O autor ainda descreve como uma das principais vantagens do orçamento estático a possibilidade de um maior controle dos responsáveis, diante das demais unidades, filiais, seja em qualquer localidade/região. Tudo isso devido a unificação das informações projetadas, as quais não podem sofrer alterações desde do início ao final do período previsto.

Porém com a celeridade das mudanças nos cenários empresariais, esse tipo de orçamento passou a não fazer mais parte do cotidiano das organizações. Essa dinamicidade do mercado somada a um maior conhecimento científico profissional contribuiu para perda de eficácia do orçamento tradicional (Vanzella & Lunkes, 2006).

De acordo com Silva (2009) o orçamento estático passou a ser o tipo de orçamento mais criticado nos últimos tempos, pela impossibilidade de se alterar os valores previstos na elaboração, o que dificultaria e possibilitaria uma maior dispersão entre o que foi previsto (orçado) e o realizado, em diversos itens, tais como: vendas; margens; despesas; custos; entre outros, deixando-o dessa forma estabilizado diante da realidade comercial em continua mudança.

Assim, pode-se então inferir que o planejamento orçamentário estático é adequado para planejamentos, mas torna-se inadequado para analisar o controle dos custos (Garrison, Noreen & Brewer, 2013).

Monteiro (2016) acrescenta que a maior desvantagem neste tipo de orçamento é percebida quando ocorrem mudanças de cenários, devido à impossibilidade proposta aos gestores de justificar as variações, seja elas ocasionadas principalmente por motivos externos.

Considerando algumas dificuldades das organizações em utilizar o orçamento estático e com a pretensão de solucionar possíveis problemas, Monteiro (2016) relata que o orçamento flexível surgiu com uma proposta que levava em consideração a base de atividades da empresa e ainda possibilitava a alteração de acordo com as influências externas e internas da organização. Com isso, o autor aponta um poder ainda maior de participação das diversas áreas da empresa no processo de elaboração e acompanhamento, proporcionado pelo orçamento flexível.

O orçamento flexível tem suas mudanças influenciadas pelas interferências das atividades que envolvem os custos. Propõe a utilização de uma suposta

avaliação de desempenho, representada pelos custos reais sendo comparados aos custos que supostamente deveriam ocorrer naquele nível de atividade consumada, no decorrer daquele período, e não na forma proposta do orçamento estático (Garrison, Noreen & Brewer, 2013).

Silva (2009) credita a importância na adoção do orçamento flexível na possibilidade de o orçamento poder ser ajustado ao nível real da atividade presente, à medida que a organização perceba tal demanda e/ou necessidade.

No entanto, apesar do orçamento flexível apresentar certas vantagens, Monteiro (2016) aponta pontos que apresenta como negativos, dentre eles a proposição das receitas, pois são incluídas no orçamento conforme estão sendo ocorridas, configurando assim uma possível desvirtuação do objetivo primordial do processo orçamentário, que pressupõe uma previsão dos possíveis fatos para uma tomada de decisão antecipada. Ainda acrescenta que este torna impossível comparar o que foi orçado com o realizado e os demais benefícios esperados.

2.3. O orçamento como instrumento de planejamento e controle gerencial

De acordo com Frezatti (2000), o orçamento é uma maneira utilizada para executar o plano estratégico da entidade empresarial, tendo que passar por algumas etapas em sequência na sua elaboração, como: cenário, premissas e pré-planejamento, plano de marketing, plano de suprimentos, produção e estocagem, plano de investimentos no ativo permanente, plano de recursos humanos, e plano financeiro.

Monteiro (2016) acredita que em geral as empresas têm a possibilidade de elaborar seu orçamento de duas formas: a participativa e a não participativa. A primeira envolve os demais funcionários da entidade, já a outra é de caráter impositivo, não tendo os demais funcionários envolvimento direto. Por sua vez, além dessas duas Atkinson *et al.* (2000) acrescentam ainda uma terceira forma, chamada de consultiva. O orçamento consultivo é aquele no qual os gerentes pedem aos subordinados que discutam suas ideias sobre o orçamento, mas sem tomada de decisão em conjunto; em vez disso, o superior solicita as ideias dos subordinados e determina sozinho o orçamento final.

Uma das fases fundamentais orçamentária é a do planejamento orçamentário. Segundo Silva (2009), nessa etapa a organização busca registrar as suas expectativas para o período imediato e para os períodos seguintes. Essas expectativas normalmente se vinculam a fatores endógenos (tais como instalações,

capital intelectual, dados estatísticos, etc.) e exógenos (como condições do mercado, concorrência, fornecedores, etc.) e partem de determinadas informações e condições que a empresa possui. Ainda de acordo com o autor, este planejamento encontra-se ligado ao planejamento estratégico e busca estabelecer programas de ação que permitam alcançar as metas orçadas.

Elaborar um planejamento sem fazer os devidos controles pode resultar numa perda irreparável de tempo e energia, pois o controle é fundamental para entender o nível de desempenho alcançado e averiguar sua proximidade em relação ao que foi planejado. Na medida atinge tal etapa, torna-se possível redirecionar, enfatizar, e ajustar as ações para alcançar as metas e objetivos delineados (Frezatti, 2000).

Nascimento (2006) relata sobre a necessidade em se ter um efetivo instrumento de controle gerencial sobre o orçamento, o que traz como benefícios: formas de impulsionar o planejamento, uma maior integração com a estratégia, contemplação de indicadores, não financeiros, e até mesmo vislumbre de caracteres comportamentais.

Nesse sentido Frezatti (2000) menciona o controle como instrumento que possibilita as organizações a entender a distância dos resultados alcançados em contrapartida do que se foi planejado para o suposto período. Possibilita ainda o entendimento de as metas foram alcançadas, de forma detalhada por área da entidade, com seus devidos indicadores específicos. Tendo como etapa indispensável à retroalimentação do sistema de planejamento, por proporcionar compreensão das variações no qual permita o aprimoramento do processo de planejamento.

Atkinson *et al.* (2000) complementam que as entidades empresariais utilizam-se do controle como forma de se manter no percurso dos objetivos primários. Tendo ainda como forma de monitorar os passos e desempenhos efetivos, identificando inclusive as situações em que torna o plano inviável.

Ou seja, o controle no aspecto orçamentário trata-se de uma análise comparativa das metas a serem alcançadas com as que foram realizadas, e no momento em que se demandar, devido aos desvios dentre elas, pode-se aplicar medidas de readequação (Lunkes *et al.*, 2011).

Dessa forma pode-se inferir que no orçamento estabelece as metas a serem alcançadas e na fase de controle faz as devidas análises, comparando o que projetou com o que foi realizado, estabelecendo o início do processo de controle com a determinação e execução da análise comparativa (Lunkes *et al.*, 2011).

Através do controle orçamentário, Carpes *et al.* (2016) acrescentam que nessa comparação com as projeções além de adequar à nova realidade da organização no mercado, pode identificar problemas operacionais. Ressaltando que a possibilidade de readequação, assim como também mensurado anteriormente por Frezatti (2000), depende do método ou sistema orçamentário operacionalizado pela própria entidade.

Atkinson *et al.* (2000) consideram que todo esse processo de monitoração, avaliação e supostamente melhoria de desempenho, na busca dos objetivos e metas, é chamado de controle organizacional.

Gomes e Amat (1995) acrescentam que independentemente do nível de formalização do controle, ele torna-se fundamental para assegurar que as atividades desempenhadas na empresa estejam na forma esperada pelos membros gestores da organização, e que colaborem para a manutenção e evolução da competitividade e a êxito nas estratégias, planos, programas e operações. Lavarda e Pereira (2011) afirmam que neste contexto organizacional, de tomadas de decisões com maior celeridade, o planejamento junto com o controle torna-se imprescindível as entidades que vislumbram uma vantagem no mercado concorrencial.

O orçamento é algo bastante amplo em que cada organização e que pode ter a sua forma específica. Carpes *et al.* (2016) mencionam a diversidade também na formas de serem acompanhados, tendo como pressupostos as peculiaridades de cada peça orçamentária. Em que cada empresa estabelece seus processos de análise, objetivando uma eficiência maior nos aspectos avaliativos das operações, estabelecendo parâmetros comparativos para que possam mensurar o desempenho.

Ribeiro *et al.* (2007) ressaltam o grau de importância que o sistema de controle orçamentário representa para uma administração moderna, comprovada pela aceitação que os orçamentos têm atingindo nos últimos anos. Sendo essa expansão fundamentada sob a razão da mensuração dos objetivos e dos planos bem definidos, perfazendo condição indispensável ao sucesso organizacional.

2.4. Orçamento estratégico

Segundo Frezatti (2000), o orçamento é uma maneira utilizada para executar o plano estratégico da entidade empresarial, tendo que passar por algumas etapas em sequência na sua elaboração, como: cenário, premissas e pré-planejamento, plano de marketing, plano de suprimentos, produção e estocagem,

plano de investimentos no ativo permanente, plano de recursos humanos, e plano financeiro.

De acordo com Cordeiro Filho (2007), após definida as estratégias e os cenários associados determina-se as atividades da instituição que seguem o mesmo rumo destes elementos, que envolvem tanto os recursos humanos quanto os materiais.

Nessa busca estratégica, Nascimento (2006) alerta que alguns fatores que possam vir a influenciar, tais como: ambientais internos e externos da instituição; a avaliação da adequação de seus planos; o estabelecimento de base para avaliação de desempenho gerencial; a promoção da coordenação e comunicação gerencial; e o apoio à precificação.

O orçamento então passa a ter, em relação ao período que abrange, uma perspectiva operacional e estratégica. E enquanto o orçamento operacional tem caráter de curto prazo, o orçamento estratégico pode ser estabelecido como aquele que é voltado para o longo prazo. E segundo Hansen e Van der Stede (2004) possui tanto a dimensão de formação da estratégia quanto de comunicação das metas.

Para Shim, Siegel e Shim (2012), o orçamento estratégico é uma forma de planejamento de longo prazo baseada na identificação e especificação organizacional das metas e objetivos organizacionais. Nele, as forças e fraquezas da organização são analisadas e os níveis de risco são avaliados.

Leland (2003) aponta que os conceitos por trás do orçamento estratégico são: que as organizações que não aprendem não se adaptam, se tornando ineficientes e obsoletas; o uso efetivo do planejamento estratégico é essencial para o aprendizado da organização; as prioridades estabelecidas no orçamento e sua execução devem ser comparadas às prioridades planejadas; e as projeções de recursos em planos estratégicos devem ser comparadas às projeções de recursos realizadas.

Cordeiro Filho (2007) ressalta que a elaboração do orçamento estratégico é singular ao tipo de organização, bem como a adaptação das ferramentas de gestão no qual a empresa dispõe. Alinha-se o orçamento no curto prazo ao melhor aproveitamento dos elementos existentes, e no longo prazo sob a implantação dos elementos não existentes, mas que possam vir agregar ao modelo de gestão estratégica, garantido êxito na criação de valor.

Percebe-se que a diversidade e amplitude dos objetivos, seja a curto ou longo prazo, somada às características específicas das empresas torna o processo orçamentário mais eficaz e eficiente.

2.5. Orçamento nas Instituições Financeiras

As instituições financeiras comerciais de crédito são caracterizadas pela captação de fundos, e que conforme Hendrati (2017) o número de clientes pode estar ligados diretamente ao lucro das instituições, pois na medida em que mais clientes financiam, e financiam clientes, o banco abrangerá mais oportunidades operacionais bancárias para lucrar. O autor complementa que o lucro do banco tem como forte pressuposto para ser obtidos por meio da diferença de juros entre os dois tipos de clientes. No qual compreende o investidor e o tomador, complementando a teoria de fundos em que o banco tem conhecimento da combinação de fundos e dos ativos.

Vercezi (2003), em sua pesquisa sobre uma instituição financeira, no caso foi o Banco do Brasil, citou o orçamento como ferramenta fundamental para o modelo de gestão, expondo valores que interagem com os objetivos e as diretrizes traçadas pela alta administração, versando ainda que no planejamento contém fundamentos para: o equilíbrio entre as fontes e os usos; limitações de capital; limites operacionais legais; e institucionais.

Para Suave, Pinto, Condesso e Lunkes (2013), a elaboração do orçamento tem como primordial fator as características relacionadas à composição das receitas, objetivadas pela instituição. Adicionando ainda quando se trata dos bancos essas principais receitas são as de intermediações financeiras, conforme citado pelos autores nos parágrafos acima, porém acrescentam a elas as receitas mediante as manutenções das contas, conhecidas como tarifas.

Peleias, Elias Neto, Segreti e Brito (2008) também fizeram uma pesquisa em uma instituição bancária brasileira atuante no varejo, porém utilizou-se do modelo *Beyond Budgeting*, que Rickards (2006) descreve como “além da complexidade do orçamento tradicional”, buscando-se averiguar fraquezas no processo orçamentário para a aplicabilidade do modelo *Beyond Budgeting*. Conseguindo então detectar, através da percepção do grupo de gestores pesquisados, problemas que supostamente não teriam caso o modelo *Beyond Budgeting* estivesse implantado.

Vercezi (2003) em sua pesquisa também vislumbrou fraquezas, no qual apontou que mesmo cada unidade bancária sendo responsável pelo orçamento, na prática seus componentes sentiam falta de uma maior participação adequada, nos rumos da instituição, podendo ser compreendida pelo modelo de gestão adotado pela instituição, em que compõe-se de um complexo sistema de informação. Sistema esse que propõe valores através de um modelo de automatizado de metas, baseado no desempenho histórico.

Pode-se então inferir que o planejamento de uma instituição bancária contém elementos de ações dinâmicas, estando bem próximo para as tomadas de decisões, portanto necessita de uma atenção especial da organização. Considerando também que não existe controle adequado em um banco sem o devido planejamento embasado e com informações claras (Lakićević, Knežević, Stanković & Dmitrović, 2014).

Quando os autores descrevem sobre um controle adequado eles complementam que trata-se de procedimentos que permeiam a obtenção de um grau satisfatório do progresso diretivo, ensejando a eficiência na utilização dos recursos próprios e avaliar a eficácia do planejamento. Destacam ainda que todas as instituições financeiras necessitam mencionar e desenvolver sua estrutura de controle de acordo com seu próprio gerenciamento.

Já Mohamed, Evans e Tirimba (2015), em seu estudo examinaram como o controle orçamentário tem a possibilidade de influenciar no desempenho do banco Dara-salaam. Consideraram que a contabilidade de responsabilidade é uma das melhores ferramentas de controle orçamentário. Obtiveram-se então um consenso, através das amostras analisadas, no que diz respeito à existência de uma estrutura organizacional definida e que a organização estava dividida em centros de responsabilidades, conforme sua estrutura organizacional. Apurou-se ainda, de forma consensual, que os relatórios periódicos também têm como principal aspecto a eficácia desses centros na consecução dos objetivos traçados, para cada um deles, em seus próprios orçamentos.

Levando-se em consideração as etapas compreendidas do orçamento, Eisenbach, Haughwout, Hirtle, Kovner, Lucca e Plosser (2017) acrescentam aspectos importantes sobre o controle, no qual torna-se essencial o monitoramento contínuo, de forma sempre atualizado, cuja intenção seria a de preencher lacunas de conhecimento, aquelas que menos são compreendidas pela equipe de supervisão. Ressaltando ainda que o ideal é que no planejamento possa compreender um tempo para abordar imprevistos, para assegurar que tais eventos não absorva mais atenção sobre projetos mais importantes.

3. Metodologia

A pesquisa se caracteriza na forma descritiva, a qual Gil (2002) retrata como aquelas cujo objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto à abordagem, a pesquisa tem caráter qualitativo. A dimensão qualitativa ocorre pelo emprego da técnica de entrevista para coletar os dados, ou seja, a coleta de informação sem a preocupação com a representatividade numérica, buscando-se explicar o porquê das coisas (Gerhardt & Silveira, 2009).

Acrescentando que, devido para atender ao objetivo da pesquisa, utilizou-se o método do estudo de caso em uma Instituição Financeira do Estado de Pernambuco, no qual a unidade social investigada foi intencionalmente escolhida e analisada. Gil (2002) define o estudo de caso como profundo e exaustivo, podendo ter um ou poucos objetivos, de modo a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

Como procedimentos técnicos empregou-se na forma de coleta de dados, utilizando-se das técnicas de levantamento bibliográfico e documental, e entrevista semiestruturadas com os envolvidos diretamente no processo, os quais atuavam na diretoria executiva e gerência.

A entrevista semiestruturada buscou obter dados que permitissem compreender o envolvimento da diretoria e de outros integrantes da Instituição Financeira no processo orçamentário, bem como nas ações posteriores à elaboração deste.

Sobre a empresa objeto do estudo, esta trata-se de uma instituição de microfinanças que opera com o Microcrédito Produtivo Orientado. Seu objetivo é promover o desenvolvimento econômico de pequenos empreendedores, oferecendo produtos financeiros de maneira ágil e sem burocracia.

No Brasil, foi criada no ano de 2006 e em 2013 tornou-se uma sociedade de microcrédito. Atualmente está presente em mais de quinhentas cidades, com agências próprias, e é integrante de um grupo multinacional especializado no mercado de microfinanças.

A empresa atua captando recursos de grandes financeiras, bancos ou fundos de fomento internacional, administrando e oferecendo produtos financeiros a microempresários de baixa renda. Tem sua filosofia instituída de acordo com a missão, que é a de “Financiar Sonhos Empreendedores”; sua visão, que é “Ser uma instituição de nível mundial em serviços financeiros a microempresários”; e seus valores, que são o “respeito, confiança, honestidade, compromisso e trabalho em equipe, com paixão e responsabilidade social”.

A empresa tem como maior nível hierárquico as diretorias: comercial, desenvolvimento organizacional, administração e finanças, e a geral.

Já seu quadro de funcionários é representado por aproximadamente setenta e sete por cento de profissionais atuando na área operacional, conforme representado na Tabela 1:

Tabela 1. Estrutura de Pessoal na Empresa

ESTRUTURA DE PESSOAL		
Setor/área	Quantidade	%
Administrativos*	81	22,56
Operacionais	278	77,44
Total	359	100

* Estão incluso os quatros diretores

Fonte: Instituição Financeira Pesquisada.

Durante a realização do estudo, foram executadas cinco entrevistas, duas com o diretor geral, uma com o diretor financeiro, uma com o gerente de auditoria, e uma com o gerente de controles internos. As entrevistas foram realizadas entre o dia 30 de outubro de 2017 à 10 de novembro de 2017, na Sede da empresa.

4. Resultados

Com base nas entrevistas e análise documentais pôde-se constatar que a Instituição Financeira pesquisada pertence a um grupo empresarial, que envolve empresas estrangeiras, as quais elaboram o planejamento estratégico, das premissões com a entidade brasileira, partindo-se de um ano base, como referência, e projetando cinco anos à frente.

Há um posicionamento dos sócios majoritários em relação às expectativas de: crescimento, diminuição da inadimplência, crescimento da carteira, e melhor retorno financeiro. Essas projeções são subdivididas em algumas premissas, dentre elas:

- Produtividade (nº de agências, agentes por agência, % de renovação, etc.);
- Operações de Crédito (taxas, valores, prazo, etc.);
- Inadimplência;
- Inflação;
- Juros;
- Impostos;
- Quadro Pessoal/Equipe;
- Despesas Administrativas;
- Investimento em Imobilizado.

Estas geram a projeção dos demonstrativos financeiros (Balço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa, e de Indicadores de Desempenho), e a elaboração por meio de uma análise gráfica, projetada, de alguns indicadores essenciais para o desenvolvimento e consolidação organizacional.

Todos esses posicionamentos são apresentados para a entidade estabelecida no Brasil, representada pelos seus diretores, para possíveis adaptações e enquadramento, de ambas as partes, considerando as peculiaridades locais, através das metas que foram projetadas em um planejamento independente.

Esse planejamento, que pode ser considerado regionalizado, ocorre no período final do ano, no mês de dezembro, e envolve os colaboradores ocupantes de cargos de lideranças: os coordenadores, gerentes, diretores (da entidade); e, em conformidade com o referenciado por Carpes *et al.* (2016), uma consultoria especializada em planejamento empresarial, contratada para orientar as etapas a serem seguidas. Processo esse, defendido por Fernandes *et al.* (2015) como indispensável o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Dessa forma, inicia-se o processo apresentando a situação atual do cenário econômico e político mundial, justificado pelas influências diretas e indiretas no segmento, através de indicadores das principais potências mundiais, bem como suas possíveis tendências, no qual, Guimarães (2008) descreve sobre as supostas potências, em que estão caracterizadas pela formação de grandes blocos de países, na Europa, na América do Norte, ou mesmo na Ásia, impulsionado pelo progresso científico e tecnológico, somando-se a concentração do capital e os oligopólios de mercados. Para Ribeiro (2012) utilizar-se do cenário é como uma forma de captar a riqueza e a diversidade de possibilidades, organizando-se em fáceis narrativas e entendimentos.

Após isso, particulariza as informações que envolvem as perspectivas do Brasil para o ano seguinte, onde se demonstram os aspectos econômicos, políticas sociais, legislação, e a questão relacionada diretamente ao mercado de microfinanças.

São consideradas algumas premissas variáveis, tais como: Produto Interno Bruto (PIB), inflação, desemprego, impostos, governabilidade, cenários, dentre outros. Sendo especificado para algumas destas variáveis as possíveis situações que poderão vir ocorrer: otimista, livre de surpresa, e a pessimista. Dessa forma, pode ser compreendido e preparado o planejamento para situações diferenciadas seja positiva ou mesmo negativa.

Após essas possíveis perspectivas serem compreendidas, é realizada uma análise sobre o desempenho do ano que está sendo encerrado, fazendo-se uma

comparação com os mesmos períodos (meses) do ano antecessor e do planejamento que havia sido consolidado para o período. São analisados alguns aspectos, como as margens financeiras, os ingressos, a carteira (desmembrando perfil, composição e evolução), os resultados, os retornos, os indicadores (rentabilidade e eficiência), a produtividade, a gestão da mora, e a gestão de pessoas. Dessa forma, soma-se as informações das condições internas com o ambiente externo e as possibilidades de modificá-las (Fernandes *et al.*, 2015), conseqüentemente, obtendo-se um melhor entendimento da *performance* comparativa da entidade.

No passo seguinte, elabora-se uma avaliação estratégica, utilizando-se a análise de *SWOT*, na qual em consenso com os envolvidos estabelecem-se as oportunidades, ameaças, no ambiente externo, bem como as forças e fraquezas, no ambiente interno.

Dantas e Melo (2008) a definem a análise de *SWOT* como um sistema utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa, cuja sigla, oriunda do inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Fernandes (2015) aponta a análise de *SWOT* como uma ferramenta imprescindível para a dinamicidade de uma organização, considerando a abertura de uma possível previsibilidade de um ambiente externo. Santos e Fernandes (2015) aplicou o método de *SWOT* em seu estudo sobre as cooperativas de créditos, setor com alto crescimento, constatando possibilidades de aplicabilidade na reversão da situação líquida negativa em positiva, sugerindo haver um aumento na participação de mercado em depósitos à vista e a prazo, como também averiguou que as propagandas e visitas são primordiais na alavancagem dos resultados.

E, seguindo a estrutura da análise de *SWOT*, a Instituição Financeira objeto do estudo realiza a sua formalização da análise, através da elaboração de um quadro, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1. Matriz de Avaliação Estratégica

MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fraquezas

Fonte: Instituição Financeira Pesquisada

Seguindo o planejamento, traçam para o período considerado todas as metas acordadas como o desafio estratégico. No último planejamento, pôde-se observar que essas metas corresponderam resumidamente em aumentar a rentabilidade e expandir a atuação.

São estabelecidas as prioridades e metas, de formas enumeradas, facilitando a determinação das ações por cada prioridade.

Após a finalização do planejamento estratégico da entidade, é realizado o planejamento operacional, considerado de curto prazo por compreender o período de um ano, e inicia-se a elaboração do orçamento. Porém essa etapa envolve apenas os diretores e é baseada nas metas pré-estabelecidas no planejamento.

Inicia-se pela diretoria geral, apoiada pelos seus gerentes de setores, a mensuração dos valores que compreendem os demonstrativos financeiros (Balança Patrimonial, Demonstrativos de Resultado do Exercício, e o Fluxo de Caixa), projetando-se estes para os próximos cinco anos, de forma mensal, sendo considerados os últimos saldos possíveis como os iniciais da projeção. Esse procedimento mostra-se alinhado com o que é estabelecido por Dametto (2013), que aponta a essencialidade da quantificação econômico-financeira de forma integral.

Esses demonstrativos, então, são analisados pelas demais diretorias, podendo ocorrer ressalvas ou alterações caso seja necessário. A estrutura utilizada pode ser visualizada na Figura 2, em sua forma analítica:

Figura 2. Demonstrativos Financeiros

BALANÇO PATRIMONIAL - ATIVO	BASE	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01	set/01	out/01	nov/01	dez/01
ATIVO CIRCULANTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aplicações Interfinanceiras de Liquidez	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Títulos e Valores Mobiliários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operações de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Provisão p/ Créditos de Liquidação Duvidosa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rendas a Apropriar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Créditos (Adiantamentos + Depósitos Judiciais)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Créditos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ATIVO PERMANENTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imobilizado em Uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intangível	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DO ATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

BALANÇO PATRIMONIAL - PASSIVO	BASE	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01	set/01	out/01	nov/01	dez/01
PASSIVO CIRCULANTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obrigações por Empréstimos e Repasses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Obrigações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sociais e Estatutárias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribuição de Lucros e Bonificações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fiscais e Previdenciárias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obrigações Diversas (Cíveis + Trabalhistas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Planejamento e orçamento em instituições financeiras: um estudo em uma instituição...

Obrigações Diversas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Obrigações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva Legal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucros ou Prejuízos Acumulados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DO PASSIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	BASE	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01	set/01	out/01	nov/01	dez/01
RECEITAS OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESES OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESES DE OBRIGAÇÕES POR EMP. E REPASSES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESES ADMINISTRATIVAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OUTRAS DESPESES OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESES NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

RESULTADO ANTES DA DISTRIBUIÇÃO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUXO DE CAIXA	BASE	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01	set/01	out/01	nov/01	dez/01
ENTRADAS OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SAÍDAS OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAIXA OPERACIONAL LÍQUIDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAIXA NÃO OPERACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAIXA DO PERÍODO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAIXA ACUMULADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Embora o modelo de Balanço Patrimonial apresentado pela empresa apresente os grupos de contas Ativo Realizável a Longo Prazo, Ativo Permanente e Passivo Exigível a Longo Prazo, ressalta-se que esses grupos sofreram alterações em sua estruturação e/ou nomenclatura no Balanço Patrimonial estabelecida pelas normas contábeis vigentes no Brasil. **Fonte:** Instituição Financeira Pesquisada.

Concluída essa etapa, apresentam-se essas projeções a todos os responsáveis, sócios, dos grupos de empresas (estrangeiras) que detêm participação na entidade brasileira. Estes podem solicitar explicações, alterações e ressalvas, se for o caso. Sendo finalizada a etapa da projeção do orçamento, ainda no mesmo mês, com o aceite e entendimento dos saldos projetados para os próximos cinco anos, em suas especificações, pelo grupo societário que possuem participação na entidade financeira nacional.

Inicia-se então, a partir do primeiro mês após a conclusão dessa projeção, o acompanhamento de cada saldo projetado (analítico), comparando-o ao mesmo período do último ano em que encerrou e ao que foi projetado. Essa

atividade é essa desempenhada pela diretoria geral executiva, apoiada pelos gerentes, e amparada pelas demais diretorias.

Assim, observa-se a ausência de um orçamento estratégico, e práticas compatíveis com a utilização de um orçamento operacional, quer dizer voltado apenas para o curto prazo.

O acompanhamento realizado pela diretoria possibilita uma visualização do desempenho bem embasado e atual. Ressalta-se o fato da periodicidade mensal dessa análise e ainda a comparação com a projeção do mesmo período do ano anterior, demonstrando em termos percentuais o atingimento ou não das metas projetadas; proporcionando tomadas de decisões com mais especificidade.

Dessa forma a diretoria se utiliza do orçamento para fazer as devidas correções operacionais na entidade, para que possa aproximar dos saldos projetados, quando apresenta valores abaixo do esperado, e estando ao contrário, os saldos acima, procura mantê-lo além das expectativas. Ressalta-se que Vanzella & Lunkes (2006) acreditam que esse modelo tradicional demanda menos volume nas tomadas de decisões.

As correções podem ser não frequentes, e para qualquer um dos setores. Podem ocorrer alterações referentes, por exemplo, à abertura de nova filial, enxugamento das despesas, redução de investimentos, diminuição de juros, aumento da carteira, aumento do ticket médio, aumento do quadro funcional, aumento do controle da inadimplência, promoção de campanhas, dentre outras. Tudo isso para se obter uma melhor eficiência dos recursos empregados e em contrapartida obter-se um maior lucro e retorno aos sócios, estando amparado ao orçamento estático presente.

Devido às características particulares da empresa, constatou-se como método de elaboração do orçamento a forma estática (tradicional), demonstrando está enquadrada de forma positiva, advindo de resultados financeiros favoráveis expressivos, podendo ser subentendido como consequência da amplitude dos controles internos ou mesmo o grau de conhecimento e experiência da equipe.

5. Conclusões

A pesquisa buscou levantar algumas informações já mencionadas, por pesquisadores, a respeito do orçamento, em que pudessem compreender as formas e as fases, desde o seu planejamento até seu controle.

Compreendendo o orçamento como uma ferramenta fundamental, desde que alinhada com os objetivos e metas, para embasar as tomadas de decisões nas organizações, especificamente neste caso o da instituição financeira examinada.

A pesquisa compreendeu um estudo de caso, cujo objetivo foi a análise do uso do orçamento na efetivação da estratégia e controle de gestão de uma instituição financeira pernambucana, utilizando-se como metodologia a entrevista e a análise documental.

Os resultados obtidos revelam o grau de envolvimento do quadro funcional, desde seu planejamento, passando pelo desempenho operacional até o subsidio das informações para análise do alcance das metas, evidenciando as etapas de planejamento, execução e controle dos orçamentos.

Comprovou-se que a diretoria ocupa um papel atuante no processo, além de investir tempo e recursos financeiros, para com os demais envolvidos (colaboradores e consultores), no intuito de promover o planejamento, de forma inquestionável, e conseqüentemente vislumbrando um comprometimento com maior responsabilidade e empenho de todos.

Quanto ao controle do orçamento, percebeu-se uma visão e utilização mais hierarquizada desse instrumento. Fato que possa vir a prejudicar em algum momento, pela concentração e/ou sobrecarga de função desempenhada pela diretoria geral.

Nesse estudo de caso comprovou-se que a prática organizacional orçamentária está compatível com diversas teorias ora citadas, desde o seu planejamento até seu controle. O orçamento é elaborado de forma alinhada ao planejamento estratégico e é utilizado como instrumento de controle, sendo suas projeções anuais analisadas e acompanhadas mensalmente. No entanto, apresenta práticas compatíveis com a utilização do orçamento tradicional. E embora a elaboração do orçamento ocorra de forma participativa, o controle orçamentário é realizado pela direção.

Torna-se relevante a sugestão para novas pesquisas, aplicando-se este estudo em outras empresas do mesmo segmento pesquisado, como forma de comparação aos resultados aqui encontrados, ou de outros segmentos em que possam apontar as sintonias entre eles.

Contudo, torna-se importante ressaltar que os resultados obtidos nessa pesquisa não podem ser entendidos como a única maneira de se utilizar nas entidades, por se tratar de um estudo de caso em uma empresa específica e segmento diferenciado com características próprias em relação aos demais setores da economia.

Referências

- Alday, H. E. C. (2000). O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista da FAE*, 3(2).
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Karplan, R. S., & Young, M. (2000). *Contabilidade gerencial*. (2a ed.). (Management Accounting, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1997).
- Bacellar, G. S., Santos, R. L. dos, & Gimenes, R. M. T. (2010). Avaliação do orçamento empresarial como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 11 (1), 95-122.
- Carpes, A. M. da S., Oro, I. M., Eidt, J., & STERZ, R. (2016). Orçamento empresarial: uma investigação sobre as formas de acompanhamento orçamentário utilizadas pelas companhias catarinenses. *Anais do XXIII Congresso Brasileiro de Custos*, Porto de Galinhas, PE, Brasil.
- Castanheira, D. F. R., Luporini, C. E., Sousa, A. F. de, & Rojo, C. A. (2012). O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial: um estudo comparado em indústria farmacêuticas de médio porte. *Revista de Finanças Aplicadas*, 1 (0), 1-20.
- Cordeiro Filho, J. B. (2007). Orçamento como ferramenta de gestão: do orçamento tradicional ao Advanced Budgeting. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Dametto, D. A. (2013). *O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial*. Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Dantas, N. G. de S., & Melo, R. de S. (2008) O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. *Caderno Virtual de Turismo*, 8 (1), 118-130.
- Eisenbach, T. M., Haughwout, A., Hirtle, B., Kovner, A., Lucca, D. O., & Plosser, M.C. (2017). Supervising large, complex financial institutions: what do supervisors do? *Economic Policy Review*, 23 (1), 57-77.
- Fernandes, D. R. (2015). Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas*, 13(2).
- Fernandes, I. G. M., Figueiredo, H. M., da Costa Junior, H. L., Sanches, S. G., & Brasil, Â. (2015). Planejamento estratégico: análise SWOT. *Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul*, 8 (01).

- Frezatti, F. (2000). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. (2a ed.) São Paulo: Atlas.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade gerencial*. (14ª ed.). (C.de Brito, Trad.). Porto Alegre: AMGH. (Obra original publicada em 2012).
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. S., & Amat, J. M. (1995). Controle de gestão: um enfoque contextual e organizacional. *II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*, Campinas, SP, Brasil.
- Guimarães, S. P. (2008). O mundo multipolar e a integração sul-americana. *Temas & Matizes*, 7 (14), 58-72.
- Hendrati, B. G. (2017). Pasar uang antarbank degan prinsip syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah – JES*, 2 (1), 266-274.
- Ishisaki, N. (2003). *A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba – SP*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil.
- Lakićević, A., Knežević, S., Stanković, A., & Dmitrović, V. (2014). *Internal controls in the function of raising of management quality in banks*. 389-399.
- Lavarda, C. E. F., & Pereira, A. M. (2011). Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. *Revista ABCustos Associação Brasileira de Custos*, 6 (1), 39-56.
- Leland, J. G. (2003). Strategic Budgeting. *The Journal of Government Financial Management*, 52 (1), 44-52.
- Leite, R. M., Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. de F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 19 (47), 56-72.
- Lunkes, R. J. (2003). Orçamento contínuo: uma alternativa ao processo orçamentário. *Revista Brasileira de Contabilidade*.
- Lunkes, R. J., Feliu, V. M. R., & Rosa, F. S. da. (2011). Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. *Revista Universo Contábil*, 7 (3), 112-132.
- Mohamed, I. A., Evans, K., & Tirimba, O. I. (2015). Analysis of the effectiveness of budgetary control techniques on organizational performance at Dara-Salaam bank headquarters in hargeisa Somaliland. *International Journal of Business Management and Economic Research – IJBMER*, 6 (6), 327-340.

- Monteiro, L. M. N. (2016). Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão em uma empresa no ramo de concessionária de veículos. *REPAAE – Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 2 (1).
- Nascimento, A. R. do. (2006). Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes. *Anais do XXII SIMPEP*, Bauru, SP, Brasil.
- Peleias, I. R., Elias Neto, J., Segreti, J. B., & BRITO, O. S. de. (2008). Beyond Budgeting – percepções e adaptabilidade ao varejo bancário Brasileiro: estudo de caso. *Anais do XV Congresso Brasileiro de Custos*, Curitiba, PR, Brasil.
- Ribeiro, D. F., Silva, W. R., Almeida, S. F., & Almeida, P. L. P. (2007). A Elaboração Orçamentária como Ferramenta de Planejamento e Controle Financeiro: o Caso do Consórcio Natural Fashion em Campina Grande. *Anais do IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, SP, Brasil.
- Ribeiro, M. D. P. M. (2012). Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. *Revista Intersaberes*, 1 (1), 186-202.
- Rickards, R. C. (2006). Beyond budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3 (2), 62-76.
- Santos, M. C., & Fernandes, M. E. B. A. (2015). A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. *Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios*, 2 (02), 111-111.
- Shim, J. K., Siegel, J. G. & Shim, A. I. (2012). *Budgeting basics and beyond*. (4a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Silva, K. M. (2009). *Orçamento empresarial: um estudo descritivo em empresas pertencentes ao comitê de fomento industrial de Camaçari*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador, BA, Brasil.
- Suave, R., Pinto, H. M.; Codesso, M. M., & Lunkes, R. J. (2013). Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil. *Anais do XX Congresso Brasileiro de Custos*, Uberlândia, MG, Brasil.
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring ‘tight budgetary control’. *Management Accounting Research*, 12 (1), 119-137.
- Vanzella, C., & Lunkes, R. J. (2006). Orçamento Baseado em Atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 17 (1), 113-132.
- Vercezi, F. S. (2003). Variáveis relevantes no planejamento e orçamentação em nível de agências de uma instituição financeira na perspectiva do modelo

de gestão econômica. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Vieira, M. T. (2015). *Orçamento empresarial: um estudo de caso em uma indústria fabricante de acessórios automotivos*. Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.

© 2017 por los autores; licencia otorgada a la revista *Escritos Contables y de Administración*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>