



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOSÉ FELIX SOARES DA SILVA JÚNIOR

**A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS ORÇAMENTÁRIAS NAS TOMADAS
DE DECISÕES DOS GESTORES: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA PARAÍBA.**

JOÃO PESSOA

2023

JOSÉ FELIX SOARES DA SILVA JÚNIOR

**A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS ORÇAMENTÁRIAS NAS TOMADAS
DE DECISÕES DOS GESTORES: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA PARAÍBA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis.

Orientador(a): Prof.(a) Dr.(a). Viviane da Costa Freitag

JOÃO PESSOA

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586i Silva Junior, Jose Felix Soares da.

A importância das ferramentas orçamentárias nas tomadas de decisões dos gestores: um estudo em uma empresa do ramo de construção civil na Paraíba / Jose Felix Soares da Silva Junior. - João Pessoa, 2023.

51 f. : il.

Orientação: Viviane da Costa Freitag.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Construção civil. 2. Contabilidade gerencial. 3. Orçamento. 4. Tomada de Decisão. I. Freitag, Viviane da Costa. II. Título.

UFPB/CCSA

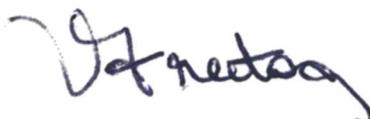
CDU 657

JOSÉ FELIX SOARES DA SILVA JÚNIOR

**A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS ORÇAMENTÁRIAS NAS TOMADAS
DE DECISÕES DOS GESTORES: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA PARAÍBA.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA



Presidente(a): Prof.(a) Dr.(a) Viviane da Costa Freitag
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 KARLA KATIUSCIA NOBREGA DE ALMEIDA
Data: 15/06/2023 14:34:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.(a) Dr.(a) Karla Katiúscia Nóbrega de Almeida
Instituição: UFPB



Membro: Prof.(a) Antônio Martins do Nascimento Neto
Instituição: UFPB

João Pessoa, 07 de junho de 2023.

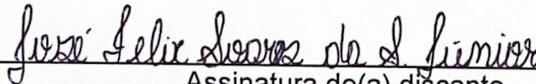
DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, José Felix Soares da Silva Júnior, matrícula n.º 20170008214, autor(a) do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (A importância das ferramentas orçamentárias nas tomadas de decisões dos gestores: um estudo em uma empresa do ramo de construção civil na Paraíba), orientado(a) pelo(a) professor(a) Viviane da Costa Freitag, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis no período letivo 2022.2 e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel(a), declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmo que em hipótese alguma representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro, estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei n.º 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei n.º 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 19 de junho de 2023.


Assinatura do(a) discente

RESUMO

A contabilidade gerencial atua na gestão das empresas do ramo de construção civil ao proporcionar ferramentas orçamentárias que visam auxiliar a tomada de decisão, com o intuito de obter melhores resultados. Assim, este trabalho tem por objetivo identificar a percepção dos gestores sobre a utilização de ferramentas orçamentárias na construção civil. Para tanto, foi realizado um estudo em uma empresa de grande porte da construção civil, situada em João Pessoa-PB, a estratégia de investigação foi a pesquisa documental, que fez uso de documentos primários coletados por meio de entrevistas realizadas com os gestores das obras e com o contador da empresa. Os principais resultados desse estudo foram: a identificação da necessidade de utilização do orçamento como ferramenta gerencial; a dificuldade da implantação do orçamento pelo setor operacional, e a dificuldade da implantação da avaliação de desempenho com base nas variações orçamentárias. O orçamento desempenha um papel importante da tomada de decisões, fornecendo informações estratégicas que auxiliam os gestores a tomar decisões e a alcançar os objetivos da organização. O orçamento oferece uma visão dos recursos disponíveis, permitindo um planejamento eficaz e a alocação adequada de recursos em diferentes prazos. A avaliação de desempenho permitiu identificar quanto a obra gastou mais que a porcentagem prevista a ser executada na obra a cada mês, as informações são tratadas e apresentadas a diretoria para que tracem um plano de ação para minimizar o impacto.

Palavras-Chave: Construção Civil. Orçamento. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

Management accounting operates in the management of companies in the construction industry by providing budgetary tools that aim to assist decision-making, in order to obtain better results. Thus, this work aims to identify the perception of managers about the use of budgetary tools in civil construction. For that, a study was carried out in a large civil construction company, located in João Pessoa-PB, the research strategy was documentary research, which made use of primary documents collected through interviews with the managers of the works. and with the company accountant. The main results of this study were: identification of the need to use the budget as a management tool; the difficulty of implementing the budget by the operating sector, and the difficulty of implementing performance evaluation based on budget variations. The budget plays an important role in decision-making, providing strategic information that helps managers make decisions and achieve the organization's objectives. The budget provides a view of available resources, allowing for effective planning and proper allocation of resources across different time frames. The performance evaluation made it possible to identify how much the work spent more than the expected percentage to be carried out on the work each month, the information is treated and presented to the board so that they can draw up an action plan to minimize the impact.

Keywords: Civil Construction. Budget. Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Planejamento	19
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases da Análise de Conteúdo.	35
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de orçamento estático	23
Tabela 2 - Tempo de cada participante nas entrevistas.....	34

LISTA DE SIGLAS

ABRAIN	Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
EPI	Equipamento de Proteção Individual
OBZ	Orçamento Base Zero
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	DELIMITAÇÃO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	PLANEJAMENTO.....	17
2.1.1	Tipos de planejamento	18
2.2	ORÇAMENTO	19
2.2.1	Tipos de orçamento	20
2.2.1.1	Orçamento base zero	21
2.2.1.2	Orçamento estático	22
2.2.1.3	Orçamento flexível	24
2.2.1.4	Orçamento sintético e analítico	24
2.2.2	Orçamento aplicado a construção civil	25
2.3	MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DO ORÇAMENTO	28
2.4	PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE AS MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NO ORÇAMENTO	30
3.	METODOLOGIA	32
3.1	UNIDADE DE ESTUDO	32
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	32
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	34
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1	ORÇAMENTO UTILIZADO PELA EMPRESA.....	36
4.2	IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO NA TOMADA DE DECISÃO.....	38
4.3	MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO A PARTIR DO ORÇAMENTO	39
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41

REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	49
APÊNDICE B – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	51

1. INTRODUÇÃO

O setor de construção civil foi considerado uma das atividades essenciais do Brasil, mediante o contexto de isolamento social imposto pela Pandemia do Covid-19, conforme o decreto 10.342 de 7 de maio de 2020, determinado pelo governo federal, nesse decreto, a atividade de construção civil passou a configurar na relação de serviços públicos e atividades essenciais.

De acordo com Gomes (2022), a engenharia civil é um dos segmentos econômicos que conseguiu se manter em alta mesmo durante a pandemia de covid-19. O autor citou uma pesquisa divulgada pela Câmara Brasileira da Indústria (CBIC), a qual identificou que as vendas de novas unidades residenciais no Brasil cresceram 9,8 % em 2020, o autor credita esse crescimento em plena época de pandemia à viabilização de empréstimos governamentais que, em conjunto com os bancos comerciais, estimularam o mercado de taxas bancárias, nessas condições é sabido que o mercado não terá crédito para sempre, o que pode não propiciar sequência a esse processo de evolução.

Conforme Gonzalez (2008) as principais características da construção tradicional são: mão de obra pouco qualificada devido a ambientes desorganizados e impróprios; trabalho cansativo e temporário, pois normalmente a mão de obra é contratada por período; e falta de responsabilidade no uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI).

O autor também trata sobre a construção sustentável, que já faz parte da atual realidade, tais como a construção de: indústrias inovadoras; fundamentadas no conhecimento; abertas a novas tecnologias; e novos modelos de negócios; construções preocupadas com as consequências sociais, urbanas e ambientais, com projetos focados ao usuário final.

Com o objetivo de transmitir os novos conceitos de qualidade, gestão e estruturação da eficiência do setor da construção, para gerar um ambiente de equidade competitiva, foi criado em 1991 o certificado Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). O programa é uma ferramenta

que busca garantir dois pontos fundamentais quando se fala de moradia de interesse social: a qualidade, com obras marcadas pela seguridade e durabilidade; e a eficiência do setor da construção, a partir da sua modernização (BRASIL, 2022).

A Associação Brasileira de Incorporações Imobiliárias (ABRINC) defendeu a relevância do setor da construção civil para fomentar a economia nacional e a geração de novos postos de trabalho durante a pandemia do Covid-19 (ABRINC, 2021). O setor estimula uma corrente produtiva que vai desde o canteiro de obras, até a produção de matérias-primas, a referida associação citou dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) divulgados pelo ministério da Economia em 2020 que apontam para a criação de 142 mil vagas de empregos legais, dos quais 112 mil foram derivadas da construção civil. Corroborando com a grande capacidade e a adaptação do setor para superar as crises.

Conforme Xavier (2008), o processo de tomada de decisões, é definido pelo planejamento, visando atingir uma situação futura desejada. O autor também afirma que o orçamento deve se aproximar ao máximo da estimativa de custo realizado, o orçamento não é um cálculo exato, mas uma estimativa de custos fundamentada, sua utilização é necessária para a construtora atribuir seu preço de venda e se manter competitiva no mercado.

Tisaka (2006), afirma que em um mercado altamente competitivo, é crucial calcular o orçamento de maneira eficiente e adequada. Caso contrário, correrão o risco de estabelecer preços excessivamente elevados, o que pode resultar na perda de contratos com clientes. Por outro lado, se estabelecer preços insuficientes para cobrir os custos envolvidos, estarão sujeitos a prejuízos financeiros.

Os estudos realizados por Cruz (2013) desempenharam um papel importante ao demonstrar que o orçamento base zero pode ser utilizado como uma ferramenta gerencial exclusiva, além de analisar a sua aplicação como forma de controle orçamentário em uma indústria de café.

Por outro lado, o trabalho conduzido por Oliveira (2020) constatou que, mesmo considerando as diferenças nos contextos socioeconômicos do Brasil e

da França, ambos os países enfrentam desafios e falhas em seus sistemas de controle de desempenho, alguns dos quais persistem desde a implementação da metodologia.

Estudos que se dedicaram a investigar o processo orçamentário aplicado na construção civil, tal como Tisaka (2006), González (2008), Xavier (2008), Cruz (2013) e Oliveira (2020) o qual classifica como fundamental a realização de um orçamento antes do início da obra. Isso possibilita a realização de estudos e planejamentos prévios, ao mesmo tempo em que auxilia no controle dos gastos.

A partir dos argumentos aqui apresentados, busca-se identificar: **quais as percepções dos gestores sobre a utilização das ferramentas orçamentárias para a tomada de decisão na construção civil?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

A proposta tem como objetivo analisar as percepções dos gestores sobre a utilização de ferramentas orçamentárias na construção civil.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar a percepção dos gestores em relação ao planejamento e orçamento na atividade de construção civil;
- Investigar a percepção dos gestores em relação à contribuição das ferramentas orçamentárias para a tomada de decisão eficaz na construção civil.
- Levantar as percepções dos gestores em uma empresa de construção civil sobre a utilização das medidas de avaliação de desempenho baseadas no orçamento utilizadas em uma empresa de construção civil de João Pessoa – PB.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica com base na relevância do orçamento em obras da construção civil, tal como observou Tisaka (2006) o sucesso ou fracasso de uma obra depende da forma como se estabelece a cobrança pelos serviços de construção civil. como orienta González (2008) o orçamento deve ser executado antes do início da obra, possibilitando o estudo e planejamento prévio, e também é útil para o controle de gastos.

Conforme (Mattos, 2006¹, *apud* Oliveira, 2017, p.13) a preocupação com os custos na construção civil começa antes do início da obra, justamente na fase da orçamentação, que envolve a identificação, descrição, quantificação, análise e precificação de grande parte dos insumos que serão utilizados. O processo de gestão requer a avaliação do desempenho das atividades planejadas e executadas, como um dos requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução dessas atividades CATELLI (1999). Para a realidade da construção civil, o acompanhamento do orçamento e suas variações é uma peça importante no processo de acompanhamento e controle da execução da obra dadas particularidades, de variação de preços de insumos.

1.4 DELIMITAÇÃO

A pesquisa sobre a importância das ferramentas orçamentárias para os gestores foi realizada junto à uma construtora de Grande Porte, na cidade de João Pessoa/PB, nos meses de abril e maio.

¹ MATTOS, A. D. Como Preparar Orçamentos de Obras. 1ª Edição. São Paulo: PINI, 2006.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO

Xavier (2008) define o planejamento como o processo de tomada de decisões interdependentes, visando atingir uma situação futura desejada, ou seja, implicam em decisões tomadas no presente que resultam em consequências futuras. Para o autor, o planejamento inclui muitas atividades e estas devem ser identificadas, analisadas, coordenadas e gerenciadas, sendo o resultado de um plano de ação, isto é, o planejamento contém as definições antecipadas das decisões que deverão ser tomadas durante o processo de realização da obra, incluindo organização, direção e controle.

Segundo Santos e Moccellin (1999), o planejamento é um instrumento de apoio à decisão que permite soluções sempre mais eficientes, como orientador da produção, é o planejamento que define a programação, e a controla. Os autores, reforçam que na construção civil, o planejamento tem um caráter dinâmico, trabalhando com informações e diretrizes e definindo políticas e estratégias, nesse sentido, associa-se o planejamento adequado à boa qualidade, produtividade e racionalização dos processos.

De acordo com Peurifoy et al. (2015), cada obra de construção civil é uma tarefa única, embora talvez já tenham sido executados anteriormente serviços similares, não existem dois projetos que terão condições de trabalho idênticas, pois o ritmo, a complexidade e o custo das construções modernas são incompatíveis à medida que os serviços são executados. Segundo os autores, o objetivo do orçamento é minimizar os gastos das obras com os recursos exigidos para completar o projeto com sucesso e garantir que os serviços sejam prestados de maneira segura.

Segundo Slavov (2013), a importância do papel do planejamento e controle de custos em uma organização, afetam diretamente seus objetivos estratégicos. A gestão hoje é um dos pontos essenciais para o sucesso dos projetos e processos de uma organização.

Para Peyerl (2007), planejar significa influenciar as condições futuras, com base em um entendimento comum, prever situações futuras por meio de ações sob o controle de alguém. O custo é uma ferramenta importante no processo de planejamento e controle de produção porque fornece informações que resolvem problemas fundamentais, necessário para atingir os objetivos estratégicos da organização.

O processo de planejamento e controle devem ser contínuos. Os planejadores devem atualizar regularmente os planos ao longo do tempo e as informações de controle, baseadas nas novas etapas do planejamento. As atividades de planejamento e controle são recíprocas e complementam-se, formando um circuito de realimentação. (PEYERL, 2007).

2.1.1 Tipos de planejamento

Conforme Oliveira (2018) o planejamento pode ser dividido em três tipos, considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir.

Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (Chiavenato, 2000). Diferentemente do planejamento estratégico, tem-se o planejamento tático, que conforme o autor, abrange determinados setores da organização, é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

Segundo Oliveira (2018, p. 19), “o planejamento tático é uma abordagem de gestão cujo objetivo é otimizar uma área de resultados e não toda a empresa, logo, trabalha com separações dos objetivos, estratégias e políticas formuladas no planejamento estratégico.”

Conforme Chiavenato (2000), o planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização. Desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores, com foco nas atividades do dia a dia da empresa. É nessa etapa de planejamento que o orçamento é inserido.

Figura 1 - Níveis de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2018)

Segundo Drucker (1999, p. 207) “É crucial que todos os gestores estabeleçam a estratégia, o meio pelo qual os objetivos organizacionais são traduzidos em desempenho”. Para alcançar bons resultados no mundo dos negócios, não basta ter uma boa estratégia, ela precisa ser bem aceita, portanto, um orçamento operacional é uma base para o planejamento, por meio desta ferramenta, é possível prever e controlar os lucros e despesas da sua empresa, acompanhando a evolução do negócio.

No processo de planejamento, o orçamento é o plano financeiro para determinar a estratégia para um determinado exercício. Trata-se de uma ferramenta que possibilita ao gestor avaliar o desempenho da entidade e, igualmente, uma ferramenta fundamental para o *accountability* (FREZATTI, 2008).

2.2 ORÇAMENTO

Welsch (1992) observou que os orçamentos fazem parte de um contexto muito amplo das atividades de negócio. Quanto à amplitude do domínio corporativo, o orçamento pode abranger toda a empresa e ainda ser consolidado em contabilidade gerencial. O autor não se preocupa apenas com o orçamento, pois é uma previsão financeira e afirma que o conceito de orçamento está intimamente relacionado ao planejamento e controle de resultados.

Para Padoveze (1997), o processo orçamentário envolve a gestão de todo o empreendimento, de diferentes departamentos da empresa, para que o trabalho traga os resultados esperados, todos os departamentos devem trabalhar para atender aos planos propostos pela empresa como um todo.

O orçamento é um mecanismo organizado de gestão que é dividido em estágios. Padoveze (2003) destacou que o orçamento é dividido em dois momentos, eles são previsão e controle. O primeiro dos dois deve ser determinado pela previsão da meta da empresa, enquanto a segunda parte do orçamento, o controle, busca monitorar se os números da primeira fase estão sendo alcançados, então a empresa consegue comparar seu plano com seus resultados de execução para determinar deficiências na sua formulação ou melhoria e ineficiências nos resultados.

Para Welsch (1992), a administração poderá se utilizar de planos orçamentários superiores ao período de um ano, e integrá-los ao orçamento anual. Desta forma, a utilização do orçamento como instrumento de planejamento se torna enriquecida. Um dos principais instrumentos orçamentários de longo prazo constitui o Orçamento de Capital.

Assim como trazem vantagens para as entidades, os orçamentos também abarcam algumas críticas devido às suas restrições. Segundo Lunkes (2007), o orçamento pode variar de acordo com o curso escolhido e o planejamento orçamentário pode gerar conflitos entre os pontos fortes da organização. O uso do modelo estático pode revelar inflexibilidade, uma vez que é um processo que demanda tempo, mão de obra e recursos.

2.2.1 Tipos de orçamento

De acordo com Padoveze (1997), existem diferentes modelos orçamentários que descrevem a forma como o processo de elaboração, acompanhamento e revisão do orçamento deve ser conduzido. Esses modelos incluem o orçamento estático, o orçamento flexível, e o orçamento base zero. Cada um desses modelos apresenta abordagens específicas para lidar com a gestão financeira e o planejamento orçamentário de uma organização.

O orçamento base zero, flexível, estático, analítico e sintético são diferentes abordagens utilizadas no processo de elaboração e gerenciamento orçamentário. Cada um desses tipos de orçamento tem suas características específicas.

2.2.1.1 Orçamento base zero

A proposta do Orçamento Base Zero (OBZ) de acordo com Padoveze (2010) é de discutir toda a empresa, toda vez que se elabora um novo orçamento, a técnica reside em questionar cada gasto e cada estrutura da obra, buscando verificar a real necessidade dele. Concluída a definição da existência da atividade, será realizado um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos.

Pyhrr (1981) define o Orçamento Base Zero (OBZ) como uma reavaliação de todos os planos de gastos ao longo do ano. Ele fornece aos diretores informações detalhadas sobre o financiamento necessário para executar todos os planos. Segundo Lunkes (2003), a principal desvantagem dos métodos orçamentários tradicionais é que eles reproduzem as deficiências de períodos anteriores.

Nesse cenário o orçamento base zero, se apresenta como solução para tal situação já que não baseia o orçamento do período atual em períodos anteriores. A maior diferença no OBZ é que o processo orçamentário começa do zero, então todas as necessidades precisam ser justificadas e priorizadas (MAHER, 2001).

Para Tozzi e Costa (2017), o Orçamento Base Zero (OBZ) é uma alternativa que vem substituindo o orçamento tradicional em muitas empresas ao redor do mundo, uma de suas vantagens é o impacto na cultura organizacional, buscando conservar recursos; reduzir custos; questionar todos os custos, e sugerir caminhos mais econômicos. Segundo os autores, as desvantagens são que o OBZ consome mais tempo do que os orçamentos tradicionais; exige que os gestores justifiquem item por item; e, exige treinamento especializado para os gestores.

Além do Orçamento de Base Zero, para Padoveze (2010) há dois tipos clássicos de orçamento: o orçamento estático e o orçamento flexível.

2.2.1.2 Orçamento estático

Orçamento Estático segundo Padoveze (2010) é o orçamento mais comum, por meio dessa técnica se elaboram todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Para o autor, o orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

Segundo Horngren (1985), o orçamento estático é determinado como um orçamento elaborado para apenas um nível de atividade, como um orçamento embasado no volume de vendas. Uma das desvantagens desse modelo é que se a companhia considera que tais volumes não forem obtidos, uma parcela significativa da linha orçamentária inclina-se a perder valor com a metodologia de acompanhamento, controle e análise dos processos de mudanças (PADOVEZE, 1997).

Padoveze (2010), explica que esse tipo de orçamento é amplamente utilizado, principalmente para grandes empresas, principalmente multinacionais, apesar de conter um fator chave que é a inflexibilidade. A razão básica para esse uso é a grande necessidade de consolidar os orçamentos de todas as suas unidades dispersas pelo mundo em um único orçamento geral para toda a empresa.

Um orçamento consolidado é fundamental para que a empresa tenha uma visão completa de seus negócios e resultados econômicos esperados para o próximo ano, para aprovação da alta administração. Dessa forma, um orçamento estático é relevante porque qualquer alteração no volume de qualquer um de seus setores não necessariamente tem um impacto significativo no orçamento geral (PADOVEZE, 2010).

De acordo com Feltrin e Buesa (2013, p.7) dentre as vantagens desse modelo estão a compreensibilidade de acompanhamento do planejamento e o tempo de composição do orçamento, quanto às desvantagens, considera-se que o fato deste não poder ser modificado, fazendo com que as ações se adequem ao que foi determinado na fase de planejamento.

Por exemplo, suponha que você tenha um plano para 5.000 unidades de um determinado produto que sua empresa produz. Mesmo que o nível real de vendas diminua para 4.500 unidades ou aumente para 5.500 unidades, a comparação do valor real é sempre relativa às 5.000 unidades originais orçadas, conforme mostra a Tabela 1, extraída de Hoji e Silva (2010).

Tabela 1 - Exemplo de orçamento estático

Quantidade	Real 5.500	Orçado 5.000	Varição 500
Vendas	110.000	100.000	10.000
Materiais e componentes	82.500	75.000	7.500
Outros custos e despesas variáveis	6.600	6.000	600
Soma de custos e despesas variáveis	89.100	81.000	8.100
Margem de contribuição	20.900	19.000	1.900
Custos fixos	16.000	15.000	1.000
Despesas comerciais e administrativas	1.500	2.000	(500)
Total de custos e despesas fixos	17.500	17.000	500
Resultado operacional	3.400	2.000	1.400

Fonte: Adaptado de Hoji; Silva, 2010.

De acordo com Hoji e Silva (2010), os orçamentos estáticos são formulados calculando a variação entre os valores reais e orçados, em cada linha

do orçamento. Quando ocorrem grandes mudanças nos cenários previstos, uma versão revisada do orçamento pode ser preparada, mas o orçamento original permanece inalterado.

2.2.1.3 Orçamento flexível

Para Padoveze (2010), o orçamento flexível surgiu para resolver o problema do orçamento estático, nesse caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, a base para criação do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis.

Segundo Lunkes (2007), o orçamento deve ser entendido como algo modelado nas necessidades da empresa, cujas informações são derivadas de forma compartilhada. Orçamentos flexíveis devem ser ajustados de acordo com as mudanças nas circunstâncias das atividades da entidade e podem ser alteradas a qualquer momento da peça de orçamento.

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), a execução do orçamento flexível tem como epicentro a perfeita diferenciação entre todos os gastos fixos e variáveis, e enquanto os gastos fixos recebem o procedimento orçamentário tradicional, os gastos variáveis devem seguir o volume de vendas.

O orçamento flexível não assume nenhuma faixa de volume ou níveis de atividade esperados. Apenas os valores unitários são orçados, as quantidades a serem assumidas seriam as realmente acontecidas, à medida que acontecem. Sabe-se que embora esse seja um conceito que tem alguma aplicação, foge ao básico do orçamento, que é prever o que vai acontecer. Esse conceito dificulta muito a continuidade do processo orçamentário, que é a previsão das demonstrações financeiras. PADOVEZE (2010)

2.2.1.4 Orçamento sintético e analítico

Segundo Xavier (2017), um orçamento sintético ou resumido consiste em uma relação de todos os serviços prestados pelo projeto, como deveres a

serem executados na obra. O autor relata ainda que a quantidade de serviços a serem executados é extraída do projeto, quantificada por meio de um plano de contas subdividido em serviços ou grupos de serviços, auxiliando na determinação dos custos parciais. Santos et al. (2012), afirmam que um orçamento consolidado é um composto de orçamentos analíticos, com valores parciais e totais agrupados em serviços a serem executados.

De acordo com Oliveira (2017), o orçamento analítico, por sua vez, também conhecido como orçamento detalhado, é uma avaliação de custo da obra que é realizada de forma mais retratada e precisa.

Este tipo de orçamento é constituído pelo custo unitário de cada serviço de obra, tendo em conta os custos diretos (mão-de-obra, materiais e equipamentos) e indiretos (manutenção da obra, apoio técnico, administrativo e de obra, honorários e remunerações, etc.), resultantes em valores orçamentários precisos e consistentes (MATTOS, 2006).

2.2.2 Orçamento aplicado a construção civil

Para Xavier (2008), a técnica orçamentária exige a identificação clara do empreendimento e ou serviço, descrição correta, quantificação, análise e o destaque de uma série de itens, requerendo técnica, atenção e, especialmente, conhecimento de como se realiza uma determinada obra e ou serviço.

Xavier (2008) afirmou que para execução do orçamento devem ser usadas informações confiáveis, com critérios e regras para que o orçamento se aproxime ao máximo da estimativa de custo realizado, o orçamento não é um cálculo exato, mas uma estimativa de custos bem realizada, seu uso será necessário para a construtora atribuir seu melhor preço de venda e se manter competitiva no mercado. O autor ainda reforçou que construtoras terão custos diferentes, e públicos diferentes, devido a critérios diferenciados de levantamentos e métodos utilizados para a execução da obra.

Losso (1995) conceituou o orçamento como o resultado da descrição detalhada das estimativas de materiais, processos necessários, e preços para a materialização de uma obra. Para Goldman (1997) essa associação deve ser

desenvolvida a partir de fontes como documentos técnicos, projetos e memoriais. Silva (2006) direcionou que, sempre que possível, os padrões utilizados no orçamento devem ser baseados em obras anteriores. Lima (2000) descreveu o orçamento como o estabelecimento de despesas necessárias para a implementação de acordo com o projeto predefinido.

De acordo com Mattos (2006), a definição dos custos deve utilizar uma completa pesquisa de preços realizada antes do início da obra, independente do prazo, do cliente, do tipo de projeto ou dos recursos disponíveis. O autor também afirma que, pelo fato de o orçamento ser formulado antes do início da obra, existirão incertezas nos cálculos devido ao atraso de tempo entre a elaboração e a concretização da construção.

Prado (1998) afirma que muitas companhias discriminam o orçamento de forma geral, não ponderando a realidade de materiais e serviços que serão realmente utilizados na obra. Se a quantificação e o conjunto dos itens do orçamento não considerarem o local, e as dificuldades de realização, o orçamento poderá espelhar somente uma projeção média de concretização, incorrendo em potenciais riscos de estimativas errôneas nos custos do projeto (LIMMER, 2007)., reiterando as considerações de Mattos (2006) quando se referiu a questão de pesquisas de preços e custos.

Para Silva (2006), haverá diferença entre o orçamento formal e o real, devido a fatores como as diferenças de quantidades orçadas, itens não orçados e itens envolvidos na planilha de orçamento. O autor afirmou que “uma boa estratégia para a elaboração de um orçamento funcional é conhecer antecipadamente o relatório final a ser apresentado”.

O autor também relatou que é necessário saber exatamente quais serviços um cliente recebe, pelos quais será cobrado, pois isso difere significativamente da experiência profissional de um contratante. No entanto, chama a atenção para o perigo de se perder o foco, tentando satisfazer o desejo de apresentação do cliente.

De acordo com Giamusso (1998 apud MINICHELLO, 2007) “Um projeto ou uma empreitada corresponde em medir seu custo da maneira mais especificada, para que o custo orçado seja o mais aproximado do custo real.” O

orçamento deve incluir todos os custos, desde a fase de projeto até a limpeza geral, incluindo supervisão, custos legais, custos financeiros, entre outros.

Jungles (2006) lista várias vantagens de estabelecer um processo e um orçamento coerente para as empresas de construção civil, a saber: implementar o processo orçamentário para motivação e moral dos funcionários da empresa, cria um sentimento todos estão trabalhando para um objetivo comum; pode ser usado para indicar desvios ocorridos e permitir ações corretivas sem esquecer o propósito a finalidade de qualquer sistema de controle é alertar que algum objetivo não foi alcançado; ajuda a aprender com a experiência passada devido à criação de documentos e registros, permitindo que os gestores analisem e isolem erros, avaliem seu motivo; demonstrar direção e cultura da organização para novos membros da organização. empresa porque entendam seus objetivos e prioridades, registre tudo e criar um ambiente para o desenvolvimento de novas ideias e a concretização de novas propostas de soluções futuras, pois permite diferentes olhares sobre o orçamento dos membros da organização.

Coelho (2001) destacou a importância do uso da tecnologia da informação como ferramenta de trabalho na área da construção civil e enfatiza o controle de custos. Para os autores, além de permitir o armazenamento da memória computacional, o uso de software pode levar ao aumento da produtividade, precisão, tomada de decisão mais rápida e segura.

Existem muitos *softwares* no mercado disponíveis, muitos deles com recursos técnicos interessantes que colaboram para o controle da execução, quantidade de insumos consumidos, horas de trabalho utilizadas, entre outros. Possibilitam estratificar informações por grupos de serviços, empregos, dentre outras informações. (COELHO, 2001).

Da mesma forma, Nascimento e Santos (2003) destacaram a importância do uso de softwares, descrevendo as diversas opções existentes no mercado que facilitam o gerenciamento das informações. De acordo com as declarações dos autores, ferramentas computacionais podem facilitar significativamente o gerenciamento. No entanto, o custo de implementação e uso da licença deve ser compatível com a disponibilidade financeira da empresa.

2.3 MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DO ORÇAMENTO

Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 556), “a finalidade dos sistemas de avaliação de desempenho é auxiliar a obediência de estratégias”. A direção e gerência definem uma série de padrões apropriados ao planejamento da empresa. Os critérios mais comuns são lucro e receita (financeira), no entanto, os resultados não financeiros estão sendo cada vez mais aplicados.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 560) enfatizaram que “é importante para os altos executivos não somente observar os parâmetros financeiros, que indicam os resultados de decisões tomadas, mas também os parâmetros não financeiros, que são indicadores importantes do desempenho futuro”.

Para Costa (2003), o processo de Avaliação de Desempenho é possível identificar as capacidades da organização e os níveis de desempenho esperados, tanto dos processos quanto do sistema organizacional. O autor ressalta que é possível citar algumas vantagens geradas pelo processo de Avaliação de Desempenho como a melhoria contínua dos processos, revisão de metas, acompanhamento de resultados, *feedback*, motivação, geração de informações preventivas e acompanhamento da estratégia.

Independentemente de como os indicadores são considerados, para Kaplan e Norton (1997) os indicadores de desempenho devem ser componentes de um ciclo de causa e efeito que comuniquem aos colaboradores da instituição o significado do planejamento estipulado e proporcionem conhecimento e desenvolvimento.

Para Catelli (1999), avaliação de desempenho significa julgar ou atribuir um conceito diante de expectativas pré-estabelecidas. No processo de gestão, a avaliação de desempenho pode ser classificada como requisito essencial para a implementação do controle, interagindo com as fases de planejamento e execução das atividades

Catelli (1999) ressalta que a avaliação de desempenho se torna um meio de tomada de decisões adequada e constitui um processo complexo que, além

das características de informação necessárias para julgar corretamente o desempenho, inclui também os requisitos básicos para inclusão no processo de gestão durante seu planejamento, execução e fases de controle.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 259) afirmaram que:

Os objetivos da avaliação de desempenho podem ser identificados da seguinte maneira: calcular a eficiência das responsabilidades assumidas e executadas pelo gerente; determinar as áreas que requerem ações corretivas; assegurar que os gerentes estejam motivados a alcançar os objetivos organizacionais e ter a capacidade de comparar o desempenho entre diferentes departamentos, a fim de identificar áreas de melhoria.

Para Cioffi e Khamooshi (2009), a avaliação de desempenho deve ser fundamentada na mensuração de riscos de experiências anteriores e em um modelo matemático que, a partir desse histórico, possa definir a viabilidade e os valores associados a riscos de projetos futuros. Pollack-Johnson e Liberatore (2006) explicaram que a avaliação de desempenho deve avaliar a duração e o custo do projeto, e também levar em consideração o critério de qualidade de execução dessas tarefas.

Farris et al. (2006) afirmaram que é necessário entender a avaliação de desempenho como uma atividade que permite que os departamentos obtenham novos *insights* sobre o impacto das mudanças em seu processo de engenharia na duração do projeto por meio do uso de índices que consideram a duração do projeto. Segundo Barbosa, Sando e Santos (2008), o planejamento orçamentário é uma técnica que facilita o processo de avaliação de desempenho, ou seja, a capacidade de uma empresa pode ser medida por seus resultados.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 265 apud ²SANDO; SANTOS e BARBOSA, 2008, p. 47): As informações orçamentárias podem ser usadas de três maneiras diferentes para avaliações de desempenho: avaliações com orçamentos limitados, a qual o desempenho de um gerente é julgado principalmente por sua capacidade e que cumpra consistentemente as metas

² FIGUEIREDO, S. E CAGGIANO, P. C. Controladoria – Teoria e Prática. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

orçamentárias de curto prazo; a avaliação da consciência de lucro que envolve a análise do desempenho dos gerentes no que diz respeito à melhoria da eficiência operacional e sua contribuição para os objetivos de longo prazo da empresa. Logo, as informações orçamentárias são parcialmente utilizadas para proporcionar flexibilidade; e avaliações não contábeis, incluindo informações orçamentárias desempenhará um papel relativamente menor na avaliação de desempenho gerente.

2.4 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE AS MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NO ORÇAMENTO

A pandemia da COVID-19 foi um evento que provocou uma série de transformações em escala global, afetando diversos aspectos da vida social, incluindo a economia.

A pandemia desencadeou uma cadeia de eventos que se desenvolveu em uma recessão econômica global e preços normalmente mais altos. Esse aumento afetou a estrutura de custos dos insumos da construção civil, levando às crises econômico-financeiras. (PEREIRA, 2020). Segundo a Câmara Brasileira da Indústria (CBIC), além dos atrasos e demissões, o aumento do custo dos materiais de construção gerou desequilíbrios econômico-financeiros nas contratações governamentais.

Alguns itens, como os que têm cobre em sua composição, foram influenciados por essa mudança porque o produto é importado de outros países e o real se desvalorizou em relação ao dólar gerando alterações nos valores por conta das modificações nas taxas de câmbio. (MIRANDA, 2021).

Pereira (2020) confirmou que uma série de ações puderam ser tomadas, como a adaptação dos contratos às novas circunstâncias, tal que incluíram a suspensão de contratos, reagendamentos de prazos, reequilíbrio econômico-financeiro e até, em casos extremos, rescisão contratual.

De acordo com Kaur (2012), assim como existem diversos fatores externos que podem levar a desequilíbrios financeiros, também existem estratégias para restabelecer o equilíbrio, tal como: o reajuste; a renegociação e

o reequilíbrio financeiro. A renegociação de preços é uma forma específica de reajuste de preços que as empresas utilizam em contratos de serviços contínuos, com o objetivo de aplicar um percentual para recuperar o valor do contrato e corrigir os efeitos da inflação.

3. METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho de conclusão de curso ocorreu por meio de pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2019), o principal objetivo da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e revisar conceitos e ideias, tendo em vistas a formular perguntas ou hipóteses mais precisas que possam ser testadas em pesquisas futuras, buscando abstração de conhecimento sobre a contribuição das ferramentas orçamentárias nas tomadas de decisões dos gestores do ramo da construção civil.

A pesquisa se classifica como descritiva, com abordagem qualitativa. Para Gil (2022) a pesquisa descritiva tem o propósito de descrever os fatos, explicar características de uma população. O método qualitativo é uma forma de detalhar um fenômeno social específico, com o propósito de aproximar com a realidade do evento, compreendendo os objetivos da pesquisa (ICHIKAWA e SANTOS, 2006).

3.1 UNIDADE DE ESTUDO

A unidade deste estudo corresponde a uma construtora de grande porte da cidade de João Pessoa/PB, e a investigação foi aplicada junto à 5 gestores engenheiros de obras e 1 contador. As entrevistas foram coletadas no período de abril a maio de 2023.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada foi a documental. Para Lakatos (2022), a característica da pesquisa documental é tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias, estas podem ter sido feitas quando o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. O autor explica que dados secundários, são obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados de fontes primárias.

Conforme Lakatos (2022) um dos primeiros passos do estudo é a definição dos objetivos, para poder estabelecer que tipo de documentação será adequada à pesquisa, também é necessário conhecer os riscos com relação às fontes, que podem ser inexatas, distorcidas ou errôneas, por esse motivo, para cada tipo de fonte de dados, o investigador precisa conhecer meios e técnicas para testar tanto a validade quanto a fidedignidade das informações.

Flick (2009) afirmou que tais estudos podem ser difíceis, quando os recursos são limitados, pois forçará os pesquisadores a serem seletivos em vez de usar todos os documentos disponíveis ou necessários.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O presente estudo utilizou a entrevista como instrumento de coleta de dados. Conforme Silva et al. (2006), a entrevista qualitativa oferece dados básicos para a assimilação detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação ao comportamento das pessoas em contextos específicos.

De acordo com Manzini (2004) existem três tipos de entrevistas: estruturada, semi-estruturada e não-estruturada. Compreende-se por entrevista estruturada aquela que envolve questões objetivas, semelhantes a questionários, sem apresentar maleabilidade; semiestruturada voltada para um roteiro previamente formulado, composto geralmente por perguntas abertas; não-estruturada aquela que oferta ampla liberdade na elaboração de perguntas e na interferência da fala do questionado.

O roteiro de entrevistas foi adaptado a partir dos estudos de Cruz (2013) e Oliveira (2020) em relação ao modelo de orçamento utilizado e a avaliação de desempenho e pode ser visualizado por meio do protocolo de pesquisa no Apêndice A, como se trata de um instrumento já testado, esse foi aplicado sem a necessidade de novos testes.

Esse estudo se comprometeu a usar as informações de modo sigiloso apenas com o propósito de auxiliar na produção do TCC, não revelando as mesmas a qualquer título sob nenhum pretexto ou meio. Os entrevistados

receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme o Apêndice B, e concordaram com sua participação no estudo. Todas as evidências foram trabalhadas de modo sigiloso, e os entrevistados estão identificados por meio de codificação, respeitando o sigilo.

O roteiro de entrevistas foi a ferramenta utilizada para a coleta de dados e este foi aplicado aos gestores das obras, responsáveis pela execução do orçamento e avaliação de desempenho. As entrevistas foram realizadas entre o período de 17 de abril à 02 de maio, de forma presencial. Na tabela 2 apresenta-se o tempo de cada participante nas entrevistas sobre orçamento e avaliação de desempenho.

Tabela 2 - Tempo de cada participante nas entrevistas

Participantes	Tempo
Entrevistado 1	00:35:15
Entrevistado 2	00:21:05
Entrevistado 3	00:22:51
Entrevistado 4	00:24:10
Entrevistado 5	00:32:05
Entrevistado 6	00:28:45

Fonte: Autoria Própria.

Após a transcrição das entrevistas que reuniram 12 páginas, as respostas foram organizadas de acordo com o instrumento de coleta de dados em um procedimento denominado codificação de primeira ordem. Na sequência o estudo utilizou o *software* Nvivo para realizar a codificação por tema.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As informações foram analisadas por meio de técnicas de análise de conteúdo. Em conformidade com Roesch (1999, p. 156 e 157), as técnicas de análise de conteúdo foram elaboradas para seguir o padrão da análise quantitativa que têm como "objetivo calcular as frequências dos fenômenos e buscar identificar relações entre os fenômenos, a interpretação dos dados com base em modelos conceituais definidos a priori".

Para Richardson et al (2007), a análise de conteúdo visa compreender melhor os enunciados, aprofundando suas características gramaticais,

fonológicas, cognitivas e ideológicas, e extraíndo os momentos mais importantes.

De acordo com Bardin (1977), a organização da análise de conteúdo envolve três fases: pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. O quadro 1 explora essas fases.

Quadro 1 - Fases da Análise de Conteúdo.

Fases	Operacionalização
Pré-Análise	Trata-se da própria fase de organização, corresponde a um fragmento de intuição, mas seu objetivo é tornar a ideia inicial acionável e sistematizada para que se deduzam no plano de análise os contornos precisos do desenvolvimento das operações sucessivas.
Exploração do material	É longa, consistindo principalmente em operações de codificação, desconto ou enumeração, de acordo com regras previamente estabelecidas.
Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação	Os resultados são processados para maior acurácia, esses resultados originais são processados para maior acurácia, esses resultados são submetidos a testes estatísticos e testes de validação. Com resultados importantes e fiéis em mãos, os analistas podem fazer inferências antecipadas sobre metas previstas ou outras descobertas inesperadas.

Fonte: Adaptado de Bardin, 1977.

Para a análise das evidências contou com o software Nvivo para codificação e análise.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ORÇAMENTO UTILIZADO PELA EMPRESA

De acordo com Mattos (2019), uma das chaves para resultados lucrativos e para o sucesso de um construtor é um orçamento eficaz. As imperfeições são inevitáveis quando os orçamentos são mal elaborados, podendo ocorrer contratempos com custos e prazos. Durante o processo de orçamentação, é importante evitar erros significativos, para que o orçamento fique o mais próximo do real, pois o orçamento não consegue ser determinado com precisão absoluta. Sobre a necessidade da implantação do orçamento o entrevistado 1 afirmou:

A necessidade da implantação do orçamento foi devido aos desafios enfrentados pela empresa em relação a sua primeira obra, na gestão de suas finanças. O surgimento do orçamento está diretamente relacionado à necessidade de planejamento financeiro, controle e tomada de decisões estratégicas. Ao longo do tempo, à medida que a empresa cresceu em tamanho e aumento de lançamento de obras, tornou-se cada vez mais importante ter um processo estruturado para estimar e controlar os recursos financeiros necessários para atingir as metas e objetivos. Por isso também foi criado o setor próprio de orçamento.

Conforme Rocha (2001), o processo orçamentário geralmente exige um tempo considerável de dedicação por parte dos gestores, gerentes e demais envolvidos. No entanto, torna-se mais fácil quando todos se comprometem e a empresa estabelece programas eficazes de comunicação, promovendo uma cultura orçamentária entre todos os membros da organização. Assim, surge uma rotina que colabora para o cumprimento dos objetivos da empresa.

Com a necessidade da implantação do orçamento, foi necessário a participação de alguns setores para a construção dos processos, conforme o entrevistado 2, participaram “o orçamentista, juntamente com os diretores e os gestores das obras, durante as reuniões técnicas.”

O processo de preparação do pessoal para implementar o orçamento na empresa foi exposto pelo entrevistado 1, conforme abaixo:

Contratou-se uma orçamentista que com o auxílio de uma estagiária, estudaram a melhor forma para implementar o setor e a maneira mais adequada para realizar os orçamentos das obras de forma a atender a necessidade da empresa. Em consenso com a direção, decidiu-se que a base dos orçamentos seria própria da empresa, tendo como base o custo dos materiais locais ou conforme indicação do setor de suprimentos.

Losso (1995) descreveu os orçamentos como o resultado da elaboração das estimativas de materiais, operações necessárias e preços necessários para a execução da obra. Se os itens do orçamento forem quantificados e agrupados sem consideração de localização e dificuldade de execução, os orçamentos podem refletir apenas previsões médias de execução, aumentando o risco e o custo do projeto, (LIMMER, 2007). O entrevistado 1 fala sobre a dificuldade da implantação do orçamento:

Por parte do setor de orçamentos: fazer com que todos compreendam a importância do lançamento das informações corretas, por exemplo, utilizamos o sistema Totvs, ao lançar as informações para pagamento, vez ou outra os usuários confundem o grupo de despesas, por exemplo, digamos que a obra solicita areia para produção de argamassa para reboco interno, a obra lança aquela areia no grupo de despesas de reboco de fachadas, quando esse tipo de coisa acontece faz com que a informação não seja real e ultrapasse o valor destinado a um determinado serviço e haja a sobra de outro, além de que existe um grande esforço para identificação desses erros e correção no sistema.

Segundo Mattos (2019), analisar um orçamento é a forma mais precisa e detalhada de estimar o custo concreto de uma obra. Baseia-se em componentes de custos e em um estudo detalhado dos preços dos insumos, sempre tentando atingir a um preço próximo do custo "real" com pouca variabilidade.

Segundo as informações compartilhadas pelo entrevistado 1 “quando se tem todas as informações utilizamos o orçamento analítico e ele é estático. Porém, antes de evoluir a esse nível, fazemos o preliminar e à medida que as informações vão chegando, o orçamento evolui ao analítico.”

O entrevistado 5 relata que em sua experiência profissional anterior já utilizava o orçamento sintético, explicando que “o método mostra apenas do preço unitário dos insumos e o valor total do serviço que será realizado, estou

tendo que me adaptar ao novo modelo de trabalho adotado na empresa.” A escolha entre o orçamento sintético e analítico dependerá das necessidades e das características de cada empresa, bem como dos seus objetivos.

O orçamento analítico é a opção mais adequada quando se busca um controle minucioso e uma análise detalhada das receitas e despesas em diversas áreas ou departamentos da empresa. Esse tipo de orçamento possibilita uma identificação mais precisa de áreas de ineficiência, bem como a descoberta de oportunidades de economia e o fornecimento de informações essenciais para a tomada de decisões.

4.2 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO NA TOMADA DE DECISÃO

Para encontrar novas formas de melhorar a gestão e o desempenho organizacional, é necessário encontrar novas formas de obter uma vantagem competitiva, dada a ineficácia de vários métodos e ferramentas nas áreas administrativas e operacionais das empresas (SILVA et al., 2005). Desta forma, essa competitividade pode ser obtida por meio do aprimoramento do orçamento, utilizando como ferramenta de tomada de decisão. O entrevistado 6 relata sobre a importância do orçamento para a tomada de decisão:

O orçamento desempenha um papel importante na tomada de decisões, fornecendo informações estratégicas que auxiliam os gestores a tomar decisões e a alcançar os objetivos da organização. Ele oferece uma visão das finanças e recursos disponíveis, permitindo um planejamento eficaz e a alocação adequada de recursos em diferentes prazos.

O entrevistado 1 corrobora com o entrevistado 6 sobre a importância do orçamento em relação ao uso de recursos e ao planejamento das atividades da obra:

Considero que o orçamento seja algo essencial para a gestão de uma obra, pois fornece informações precisas sobre os custos envolvidos em cada etapa do projeto, permitindo que os gestores tomem decisões estratégicas em relação ao uso de recursos e ao planejamento das atividades da obra, sejam elas de curto, médio ou longo prazo. Ou seja,

permite informação crucial para a viabilidade financeira para edificação de uma obra.

4.3 MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO A PARTIR DO ORÇAMENTO

De acordo com Welsch (1983, p.328), um aspecto notável dos relatórios de desempenho é a sua capacidade de apontar divergências entre os valores orçados e os valores reais, quando ocorre uma variação significativa, é importante destacar que isso pode suscitar uma análise minuciosa por parte da administração.

Referente as principais dificuldades da implantação e medição da avaliação de desempenho na obra, o entrevistado 3 afirmou que “a folha de produção é difícil de medir, visto que as vezes são pagos valores muito altos, sem uma grande evolução física.” Já o entrevistado 6 certifica que “a principal dificuldade foi após a implantação da avaliação de desempenho, pois é fundamental acompanhar e analisar os resultados de forma consistente e isso requer tempo e recursos para coletar, consolidar e interpretar os dados, e oportunidades de melhoria.”

Em relação a frequência que são gerados relatórios para análise de controle de desempenho da obra, a maioria dos entrevistados afirmaram que são informações mensais, com exceção do entrevistado 6 que “solicita informações semanalmente, para análise de dados e montagem de projeto no Power BI para análise do grupo técnico.”

Ao que se trata das informações necessárias para atualização da avaliação do desempenho, a maioria dos entrevistados entraram em um consenso, como a medição da porcentagem física da obra e o valor orçado para o mês de acordo com o orçamento macro. O entrevistado 6 afirma que:

Para atualização da avaliação de desempenho são necessárias algumas informações, como os custos reais incorridos, receitas geradas, gastos com materiais e mão de obra. Orçamento inicial, que inclui as estimativas de custos e os cronogramas de entrega de cada etapa da obra por meio do planejamento.

Desse modo, a avaliação de desempenho com base no orçamento permitiu detectar problemas em alguns setores, com recursos mal alocados, gastos excessivos em áreas que não são prioridades e falta de investimento em setores mais críticos. Todos os entrevistados afirmaram que a avaliação de desempenho foi capaz de solucionar problemas na obra.

O entrevistado 1 mencionou um dos problemas que foram identificados, afirmando que a avaliação “permitiu identificar quando a obra gastou mais que o medido no mês e detectou divergência entre os tipos de medição em uma das obras, medição da empresa e medição do banco financiador para obras financiadas.” A medição é responsável por estabelecer a correspondência entre o que foi concluído e construído, em relação ao planejado no projeto e orçamento. Dessa forma, a medição avalia tanto a quantidade quanto a qualidade dos serviços executados em cada fase da obra durante um período específico. Nesse processo, são analisados os serviços efetivamente realizados, levando em consideração os parâmetros estabelecidos no contrato, como quantidades e especificações. No que se trata a questão de como é medido a variação de resultado entre o real x orçado, o entrevistado 1 explicou como é feito na empresa:

A partir do longo prazo, é estabelecida a porcentagem prevista a ser executada na obra a cada mês para que ele seja cumprido, que não necessariamente são porcentagens iguais todos os meses porque vai depender da fase de obra e do peso que se atribui a cada serviço. Baseado nessa informação, mensalmente, a consultora de planejamento, realiza a medição física da obra de acordo com o que foi previsto para ser executado naquele mês e se obtém a porcentagem realizada. Para a porcentagem física prevista existe o valor orçado e para a porcentagem física realizada existe o que de fato foi gasto. A partir desses valores a equipe técnica realiza uma análise do resultado e busca explicações para possíveis variações, como compras grandes realizadas, produções altas devido a índices elevados de retrabalho, entre outras hipóteses que vai depender de cada situação, e apresentam a diretoria para que todos tenham ciência da informação e tracem um plano de ação para minimização no impacto e se necessário repactuações no planejamento.

Conforme mencionado por Mattos (2020), a indústria da construção civil enfrentou uma situação desafiadora devido à paralisação das obras causada pela pandemia da covid-19. Embora fosse importante manter o andamento das

obras e cumprir os prazos acordados como uma demonstração de responsabilidade, houve uma série de incertezas nesse contexto. As atividades sofreram redução na produtividade devido à ausência de funcionários, problemas no abastecimento de materiais e dificuldades relacionadas ao transporte público. Com relação as dúvidas durante esse período da pandemia o entrevistado 4 afirmou que:

Para a obra que estava em andamento na pandemia, houve um atraso no prazo de entrega, e de modo geral, houve aumentos consideráveis no valor dos insumos e serviços, fazendo-se necessário repactuações orçamentárias e postergação do prazo de entrega da obra.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o trabalho apresentado demonstra a relevância do processo orçamentário da construção civil, pois um orçamento bem elaborado é uma ferramenta essencial para o controle de custos. Na visão dos gestores, a implantação do orçamento desempenhou um papel crucial, pois está diretamente relacionado à necessidade do planejamento financeiro da empresa. É necessário um processo estruturado para estimar e controlar os recursos financeiros necessários para atingir as metas e objetivos.

A partir dos resultados apresentados, verificou-se que devido aos desafios enfrentados pela empresa em relação a sua primeira obra e com o surgimento de novos projetos, uma das ferramentas orçamentárias para a tomada de decisão na construção civil adotada foi o orçamento, que se tornou fundamental para a empresa. Logo, foi contratada uma orçamentista que com o auxílio de uma estagiária, estudaram a melhor forma de implementar o setor de orçamentos e a maneira mais adequada para realizar os orçamentos das obras de forma a atender a necessidade da empresa.

Na visão dos gestores, a importância do orçamento reside na gestão eficiente da obra, uma vez que fornece dados precisos sobre os custos envolvidos em cada etapa do projeto. Isso possibilita que os gestores tomem decisões estratégicas em relação à alocação de recursos e ao planejamento das

atividades, independentemente do prazo envolvido - seja ele de curto, médio ou longo prazo. Além disso, o orçamento oferece informações cruciais para a viabilidade financeira da construção da obra.

Ademais, outra ferramenta orçamentária implantada foi a de avaliação de desempenho com base no orçamento, visto que foi de grande importância para a empresa a questão da medição entre o real vs. orçado, pois ajudou a detectar e/ou corrigir problemas em alguns setores da empresa, como controle de gastos não previstos e aumento de insumos utilizados na obra. Por meio de relatórios mensais e semanais, são demonstrados as avaliações e medições das obras para diretoria e todo o grupo técnico para que haja uma melhor tomada de decisão de como deve estar o andamento das obras.

Uma das principais limitações desta pesquisa diz respeito a quantidade de engenheiros da empresa e que queiram participar de estudos relacionados a sua gestão, o que justifica o tamanho da quantidade de entrevistados. O primeiro empecilho está na comunicação com os engenheiros, já que cada um está alocado em obras diferentes, rotinas corridas no canteiro de obra e no período da noite muito das vezes já estão cansados ou estão com outros compromissos. Além disso, alguns funcionários não estão ligados totalmente ao orçamento, e não conseguem responder com a devida qualidade.

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se o desenvolvimento dessa pesquisa sobre outras concepções, envolvendo um número maior de entrevistados da equipe de engenheiros e colaboradores diretamente envolvidos com o orçamento, como também demonstrar os resultados obtidos com o orçamento e a avaliação de desempenho.

Outra indicação para trabalho futuro sobre orçamento seria realizar uma análise comparativa de diferentes abordagens de orçamentação utilizadas por empresas em setores variados. Poderia investigar e comparar as vantagens e a tolerância do orçamento base-zero com orçamento estático ou orçamento flexível.

Em resumo, um trabalho futuro sobre orçamento poderia explorar abordagens de orçamentação, desafios atuais, impacto no desempenho financeiro e estratégias adotadas por empresas para lidar com essas questões.

REFERÊNCIAS

- ABRAIN, **Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias**. Disponível em: <<https://www.abrainc.org.br/abrainc-explica/2021/06/28/abrainc-explica-a-importancia-da-construcao-civil-para-impulsionar-a-economia-brasileira/>>. Acesso em: 07 jul. 2022, 22:01:08.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo, Editora Atlas, 2002.
- BARBOSA, S; SANDO, R.; SANTOS, R. L. **Um enfoque do orçamento empresarial como ferramenta de controle e avaliação de desempenho**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso, (Bacharel em Ciências Contábeis), Centro Universitário Eurípedes de Marília, Marília, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa edições, 70, 225,1977.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat**. São Paulo, 2022.
- CBIC, **Câmara Brasileira da Indústria da Construção**. Disponível em: <<https://cbic.org.br/alta-de-materiais-de-construcao-desequilibra-contratos-atrasa-obras-e-provoca-demissoes-revela-pesquisa-do-setor/>>. Acesso em: 07 fev. 2023, 23:31:10.
- CATELLI, A. (Org.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CIOFFI, D. F.; KHAMOOSHI, H. A Practical Method of Determining Project Risk Contingency Budgets. **Journal of the Operational Research Society**, v. 60, n. 4, p. 565-571, apr. 2009.
- COÊLHO, R. S. A. **Orçamento de obras prediais**. São Luís: UEMA, 2001.
- COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implantação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2003).
- CRUZ, R. R. M. **Orçamento Base Zero como ferramenta gerencial: estudo de caso em uma indústria de café**. 2013. Monografia, (Bacharel em Administração de Empresas), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARRIS, J. A. et al. Evaluating the Relative Performance of Engineering Design Projects: a case study using data envelopment analysis. **Ieee Transactions on Engineering Management**, v. 53, n. 3, p. 471-482, ago. 2006.

FELTRIN, D.; BUESA, N. Y. **Orçamento Empresarial Uma Ferramenta para Tomada de Decisão**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios. Vol. 4, nº 1, 2013.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria – teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice E. C. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**. Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri (SP): Atlas, 2022.

GOLDMAN, P. **Introdução ao planejamento e controle de custos na construção civil brasileira**. 3. ed. São Paulo: Pini, 1997.

GOMES, V. **O cenário da construção civil para 2022**. Disponível em: <<https://monitormercantil.com.br/o-cenario-da-construcao-civil-para-2022/>>. Acesso em: 07 jul. 2022, 22:01:08.

GONZÁLEZ, M. A. S. **Noções de Orçamento e Planejamento de Obras**. São Leopoldo: UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3103018-Noco-es-de-orcamento-e-planejamento-deobras.html>. Acesso em: 18 jun.2023, 23:55:10

HORNGREN, C. T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

HOJI, M.; SILVA, H. A. **Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAUR, D. N. **O equilíbrio econômico-financeiro dos contratos administrativos**: revisão, recomposição, reajuste e repactuação de preços – uma nova abordagem jurídica. Revista Controle: Doutrinas e artigos, v. 10, n. 2, p. 339-354, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus (1997).

LAKATOS, et al. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LIMA, J. L. P. **Custos na construção civil**. 2000.122p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 95 2000.

LIMMER, C.V. **Planejamento, orçamento e controle de projetos e obras**. Rio de Janeiro, LTC, 2007.

LOSSO, I. R. **Utilização das características geométricas da edificação na elaboração de estimativas preliminares de custo: estudo de caso em uma empresa de construção**. 1995. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. de. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. de (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

JUNGLES, A. E.; AVILA, A. V. **Gerenciamento na Construção Civil**. Chapecó: Argos, 2006.

MATTOS, A. D. **Como preparar orçamentos de obras: dicas para orçamentistas - estudos de caso - exemplos**. São Paulo: Pini, 2006.

MATTOS, A. D. **Planejamento e controle de obras**. 2. ed. São Paulo: Oficina de textos, 2019.

MATTOS, A.D. **Devo paralisar minha obra?** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/devo-paralisar-minha-obra-aldo-mattos/>. Acesso em: 25 de maio de 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, M. **Contabilidade de Custos: Criando Valor para a Administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. Marília: Unesp, 2004.

MIRANDA, B. T. S. **Análise de custos segundo composições do SINAPI e do mercado local e avaliação do impacto da pandemia da Covid-19 no orçamento de uma obra em Pombal/PB**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso, (Bacharel em Engenharia Civil), Universidade Federal de Campina Grande, Pombal, 2021.

NASCIMENTO, L. A.; SANTOS, E. T. **A indústria da construção na era da informação**. Revista Ambiente Construído, v.3, n. 1, p. 69-81, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, P. W. B. A. **Elaboração de Orçamento de Obras na Construção Civil**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso, (Bacharel em Engenharia Civil), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

OLIVEIRA, B. S. M. V. **Estudo multicaso do controle de indicadores de desempenho na construção civil: Brasil vs. França**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso, (Bacharel em Engenharia Civil), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: Novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEURIFOY, R. L. et al. **Planejamento, Equipamentos e Métodos para a Construção Civil**. Tradução de A. Toledo, F. A. da Costa. Rio de Janeiro, 2015.

PEYERL, F. V. **Desenvolvimento de sistema de informações para controle de custos de obras de construção civil**. 2007. 94f. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) - Programa de PósGraduação em Construção Civil, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos. **Financiamento da Covid-19, inflação e restrição fiscal**. Brazilian Journal of Political Economy, v. 40, 2020.

- PYHRR, P. A. **Orçamento base zero: um instrumento prático para avaliação das despesas**. Rio de Janeiro: Interciência; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.
- POLLACK-JOHNSON, B.; LIBERATORE, M. J. ***Incorporating Quality Considerations Into Project Time/Cost Tradeoff Analysis and Decision Making***. *Ieee Transactions on Engineering Management*, v. 53, n. 4, p. 534-542, nov. 2006.
- PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 1998.
- RICHARDSON, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, J. E. **Gerenciamento matricial orçamentário como modelo de apoio para mudanças de diretrizes e empresas globalizadas: Caso Varig S.A.** VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo-RS, out. 2001.
- SANTOS, M. T. S.; MOCCELLIN, J. V. **O projeto da produção e a programação integrados a um sistema de administração da produção voltado para a construção civil**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1999, Rio de Janeiro. Anais do XIX ENEGEP. Rio de Janeiro, 1999.
- SANTOS, A. P. S.; SILVA, N. D.; OLIVEIRA, V. M. **Orçamento na construção civil como instrumento para participação em processo licitatório**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso, (Bacharel em Ciências Contábeis), Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2012.
- SILVA, J. A. B. et al. (2005). **As medidas de desempenho como ferramenta de gerenciamento**. In: Congresso Nacional de Estudantes de Engenharia Mecânica, 12. São Paulo. Anais... São Paulo: ABCM. CD-ROM.
- SILVA, M. B. **Manual de BDI – Como incluir benefícios e despesas indiretas em orçamentos de obra de construção civil**. São Paulo: Blucher, 2006.
- SILVA, G. R. F. et al. **Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa**. *Revista Brasileira de Enfermagem Online*, Vol. 5, núm.2, pp. 246-257. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361453972028>>. Acesso em: 11 jul. 2022, 23:19:12.

SLAVOV, T. N. B. **Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual.** 2013. 301f. Tese (Doutorado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

TISAKA, M. **Orçamento na Construção Civil: Consultoria, Projeto e Execução.** 1 Ed. São Paulo: PINI, 2006.

TOZZI, A. P. R.; COSTA, J.; **Revolução orçamentária: O avanço do Orçamento Base Zero (OBZ).** São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

XAVIER, I. **Orçamento, Planejamento e Custos de Obras.** Apostila do curso orçamentos, planejamento e custos de obra da USP, 2008.

XAVIER, I. **Orçamento, planejamento e gerenciamento de obras.** Rio de Janeiro: Rio Books, 2017.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Protocolo de Pesquisa

Este instrumento de pesquisa visa auxiliar a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre “Contabilidade Gerencial: A importância das ferramentas orçamentárias nas tomadas de decisões dos gestores, um estudo de caso em uma empresa do ramo de construção civil na Paraíba”, que está sendo desenvolvido pelo(a) aluno(a) José Felix Soares da Silva Júnior do curso de Ciências Contábeis da UFPB, sob orientação do(a) Prof(a). Dra. Viviane da Costa Freitag.

Roteiro de entrevistas foi adaptado a partir dos estudos de Cruz (2013) e Oliveira (2020).

PARTE 1 – SOBRE O GESTOR

- 1 - Qual sua idade?
- 2 - Qual seu tempo na empresa?
- 3 - Qual sua área de formação?
- 4 - Conte sobre suas experiências profissionais em relação ao acompanhamento de obra por meio de orçamentos.

PARTE 2 – IMPLANTAÇÃO (CRUZ, 2013)

- 5 – Qual tipo de orçamento é utilizado na empresa?
- 6 – Quantas pessoas fizeram parte do processo?
- 7 – Quais áreas fizeram parte do processo?
- 8 – Como surgiu a necessidade da implantação do referido orçamento?
- 9 – Como se deu o processo de preparação de pessoal?
- 10 – Qual a relação dos colaboradores com o método?
- 11 – Quais as dificuldades encontradas?

12 – Qual a importância do orçamento para a tomada de decisão no curto, médio e longo prazo?

PARTE 3 – MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO A PARTIR DO ORÇAMENTO (OLIVEIRA, 2020)

13 – Quais as principais dificuldades da implantação da avaliação de desempenho na obra?

14 – Com que frequência são gerados relatórios da análise do controle de desempenho da obra?

15 – Liste quais informações são necessárias para atualização da avaliação de desempenho com base no orçamento.

16 – O uso da avaliação de desempenho com base no orçamento permitiu detectar e/ou corrigir problemas em algum setor da obra?

PARTE 4

17 – Como é medido a variação de resultado entre o real x orçado?

18 – Devido a pandemia do Covid-19 e o aumento do custo nos insumos utilizados na obra, foi necessário renegociação de prazos ou de reajuste de preços? Se sim, conte como ocorreu esse processo.

APÊNDICE B – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
(TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E
CONTABILIDADE**

**MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO(TCLE)**

Prezado(a) **PARTICIPANTE DE PESQUISA,**

O pesquisador José Felix Soares da Silva Júnior convida você a participar da pesquisa intitulada “Contabilidade Gerencial: A importância das ferramentas orçamentárias nas tomadas de decisões dos gestores, em uma empresa do ramo de construção civil na Paraíba”. Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela **Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

A proposta tem como objetivo identificar a percepção dos gestores sobre a utilização de ferramentas orçamentárias na construção civil.

As evidências serão coletadas por meio de entrevistas e outros documentos caso sejam necessários para melhores esclarecimentos. Após as transcrições, as entrevistas serão analisadas por meio de análise de conteúdo.

Quanto ao risco de participação é considerado mínimo, pois o roteiro de entrevistas não é demasiadamente longo e não vai questionar dados estratégicos da empresa, objeto de análise. Não há um benefício direto associado a participação do entrevistado, contudo a reflexão sobre o tema poderá resultar em alguma alternativa de melhoria para a empresa.

Informação de Contato do Responsável Principal e de Demais Membros da Equipe de Pesquisa

José Felix Soares da Silva Júnior (Responsável Principal pela Pesquisa)
Viviane da Costa Freitag (Orientadora)

Universidade Federal da Paraíba
E-mail: jfelixsoares98@gmail.com
Contato: (083) 9 9411-8759

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, **VOCÊ**, de forma voluntária, na qualidade de **PARTICIPANTE** da pesquisa, expressa o seu **consentimento livre e esclarecido** para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, assinada pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

João Pessoa - PB, 24 de
abril de 2023.

Assinatura, por extenso, do(a) Participante da Pesquisa

Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela
pesquisa