

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SAMUEL CRISTINO JUNIOR

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO DIRETRIZ PARA A
TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA
CONSTRUÇÃO CIVIL

CURITIBA

2016

SAMUEL CRISTINO JUNIOR

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO DIRETRIZ PARA A
TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA
CONSTRUÇÃO CIVIL

Trabalho de monografia
apresentado como requisito parcial
à obtenção ao grau de Especialista
em Contabilidade e Finanças, do
Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal
do Paraná. Orientadora: Prof.
Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

SAMUEL CRISTINO JUNIOR

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO DIRETRIZ PARA A TOMADA DE
DECISÃO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Mayla Cristina Costa
Orientadora – Departamento Contabilidade - UFPR

Prof.
Departamento de

Prof.
Departamento de

Prof.
Departamento de

Curitiba, 23 de Junho 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Samuel e Roseli, sem vocês nada na minha vida teria sentido.

As minhas irmãs, Ariane e Luana por participarem do meu crescimento intelectual.

A minha sobrinha Nathália, por compreender a minha ausência.

Aos professores, por compartilharem seus conhecimentos para o meu desenvolvimento intelectual, e a Professora orientadora Mayla Cristina Costa na realização deste trabalho.

Aos colegas de classe, pela união que demonstraram durante este ano de estudo.

Agradeço a Deus, pois sempre tem me concedido alegria e amor, colocando pessoas como anjos a me orientar e amigos como irmãos a me apoiar, hoje me alegro por mais esta conquista que me proporcionou por todas as tuas maravilhas e bondades.

Agradeço a todos que fazem parte desta conquista.

“Somos o que fazemos, mas somos, principalmente,
o que fazemos para mudar o que somos.”

Eduardo Galeano

RESUMO

Este trabalho refere-se a análise da importância da ferramenta orçamentaria como diretriz para a tomada de decisão, levando em consideração o estudo de caso no setor da construção civil, utilizando como aliada para entender quais são as partes integrantes na elaboração de um produto, quantificando e precificando este processo. O estudo parte de dois princípios: num primeiro momento utiliza-se de um aporte teórico em relação ao planejamento, orçamento, controle e suas diretrizes para análise do processo, antecipando-se as circunstâncias decorrentes do mesmo, e num segundo momento realiza-se um estudo de caso na empresa do ramo da construção civil. A metodologia utilizada nesta pesquisa é de ordem qualitativa, descritiva e exploratória através do estudo de caso. Aborda a relevância do orçamento na tomada de decisão, e também a importância do planejamento e controle para adoção de ação preventiva e corretiva, pois o verdadeiro controle é se antecipa ao montante, melhorando e facilitando o processo para alcançar o que foi planejado.

Palavras-chave: Orçamento, Planejamento, Controle, Tomada de decisão.

ABSTRACT

This work relates to the analysis of the importance of budget tool as a guideline for decision making, taking into account the case study in the construction sector, using as an ally to understand which are the integral parts in the preparation of a product, quantifying and pricing in this process. The study is based on two principles: first time we use a theoretical framework in relation to planning, budgeting, control and guidelines for process analysis, anticipating the circumstances arising out of, and in a second step is performed one case study in the construction sector company. The methodology used in this research is qualitative, descriptive and exploratory through the case study. Discusses the importance of the budget decision-making, and also the importance of planning and control for the adoption of preventive and corrective action, as the real control is anticipated to amount, improving and facilitating the process to achieve what was planned.

Keywords: Budget, Planning, Control, Decision making.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O PLANEJAMENTO E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	20
FIGURA 2 - MATRIZ EMPRESARIAL	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ENTREVISTADOS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	29
QUADRO 2 - FUNÇÃO E COLABORADORES ENVOLVIDOS NA ÁREA ORÇAMENTARIA.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - VARIAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	26
--	----

LISTA DE SIGLAS

IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LEED	–	Leadership in Energy and Environmental Design
MCMV	–	Minha Casa Minha Vida
PAC	–	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	–	Produto Interno Bruto

LISTA DE ABREVEATURAS

BD	–	Builder
CC	–	Consultoria Contábil
CGP	–	Consultoria em Gestão de Pessoas
CJ	–	Consultoria Jurídica
CL	–	Consultoria LEED
CLT	–	Consolidação das Leis do Trabalho
CM	–	Consultoria em Marketing
CO	–	Consultoria Comercial
COP	–	Consultoria de Obrigações Previdenciárias
DG	–	Direção Geral
EUA	–	Estados Unidos da América
FO	–	Fornecedores
GAF	–	Gestão Administrativa e Financeira
GS	–	Gestão de Suprimentos
OPC	–	Orçamentação, Planejamento e Controle.
P	–	Página
PM	–	Parceiros Masters
SE	–	Supervisão de Engenharia

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	PLANEJAMENTO.....	15
2.1.1	Planejamento Estratégico.....	16
2.1.2	Planejamento Tático.....	17
2.1.3	Planejamento Operacional.....	18
2.2	CONTROLE.....	19
2.3	ORÇAMENTO.....	20
2.3.1	Vantagens e Obstáculos do uso do Orçamento.....	22
2.4	TOMADA DE DECISÃO.....	24
2.5	SETOR DA CONSTRUÇÃO.....	25
3	METODOLOGIA.....	28
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	30
4.1	Historia da Empresa.....	30
4.2	Diferenciais.....	31
4.3	Missão, Visão e Valores:.....	32
4.4	Aspectos Estruturais da Área Orçamentária.....	33
4.5	Apresentação e Análise das Entrevistas.....	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	44
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICE.....	50

1 INTRODUÇÃO

Na história da Construção Civil no Brasil, o Estado e a iniciativa privada se alternaram como investidores. O setor vem se modificando tornando-se competitivo e instável, necessitando por parte das organizações inovação e estratégias cada vez mais assertivas.

Neste sentido o estudo busca analisar, o perfil dos gestores e o entendimento referente ao planejamento, orçamento e controle, e a sua inter-relação no processo de tomada de decisão dentro do âmbito da construção civil.

Com um ambiente em constante mutação, as empresas precisam incorporar características que lhes permitam manter-se no meio diante da competição, do avanço das tecnologias e da abertura de mercado, que são alguns dos fatores que exigem dos gestores maior planejamento, execução e avaliação do desempenho (Catelli, Pereira & Vasconcelos, 2004).

Deste modo, o orçamento empresarial vem se demonstrando uma ferramenta de grande importância no auxílio a tomada de decisão. O conhecimento deste mecanismo é de grande valor, pois podem ser aplicados em empresas de pequeno, médio e grande porte refletindo a realidade do negócio.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Como o orçamento empresarial é utilizado como ferramenta para a tomada de decisão e controle financeiro, especificamente, em uma gerenciadora de obras?

1.2 OBJETIVOS

Esta monografia tem por objetivo evidenciar como o orçamento empresarial é utilizado como ferramenta de planejamento e base para a tomada de decisão e controle financeiro, especificamente, em uma gerenciadora de obras. Nesse sentido, seguem os objetivos Gerais e Específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Como o orçamento empresarial é utilizado como ferramenta para a tomada de decisão e controle financeiro, especificamente, em uma gerenciadora de obras?

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Contextualizar e explorar o conceito de orçamento empresarial através de pesquisa dos seguintes temas: planejamento e controle, demonstrando como estes temas se comunicam com o orçamento empresarial.
- 2) Descrever quais são as áreas que utilizam o orçamento empresarial e como se fará o controle, comunicação e execução do mesmo.
- 3) Evidenciar os pontos fortes e fracos na gestão orçamentária para a tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Todas as empresas necessitam de um planejamento orçamentário para direcionar suas atividades de curto e longo prazo. Para isto faz-se necessário à utilização do orçamento empresarial.

Avaliando o cenário interno e externo das organizações para definir quais serão as políticas adotadas, para as áreas: comercial, produção e financeira.

É evidente a grande dificuldade das pequenas e medias empresas em manterem uma saúde financeira adequada, por não haver um controle e aplicação de ferramentas de gestão apropriadas para a tomada de decisão, fazendo com que estas percam a capacidade de concorrer e se manter num mercado tão competitivo.

Esta ferramenta é de grande valia para aplicação nas pequenas, medias e grandes organizações, por conter grande volume de informação, a qual proporciona embasamentos necessários para o direcionamento da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO

Para que uma empresa se mantenha competitiva torna-se necessárias algumas práticas recorrentes, como um bom planejamento de suas atividades, e um controle constante sobre elas. Estas práticas fazem com que os gestores possam antecipar-se às situações previstas, conhecendo mais suas áreas de atuação, obtendo insumos necessários para tomada de decisão, adquirindo condições para enfrentá-las com sucesso, podendo visualizar cenários favoráveis para o futuro de seu empreendimento e área de atuação.

O planejamento é o resultado de decisões presentes projetadas com resultados futuros, tornando-se um plano de ação. Ele pode ser classificado em três, a saber: planejamento estratégico de longo prazo; planejamento tático de médio prazo e, ainda, o planejamento operacional, ou de curto prazo, que é o detalhamento das metas de longo e médio prazos transformadas em planos de ação e orçamentos anuais. (OLIVEIRA, 2004).

Para Chiavenato (2000, p. 126), “Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los”.

Para Mosimann (1993, p. 41),

O planejamento, num estilo mais restrito, é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, a partir das informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecidas e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual.

De acordo com Coelho (1999, p. 71), “um bom planejamento traz muitos benefícios à empresa, pois ele objetiva oferecer-lhe um certo controle sobre suas ações no futuro”.

Segundo Gasnier (2000, p. 6), “a atividade de planejamento é um esforço sistemático e formal que visa estabelecer direção para aumentar a probabilidade da ocorrência dos resultados desejados”.

Gasnier ainda menciona (2000, p. 162), “planejamento é o processo de dividir, estruturar e manter uma sequência de trabalho que conduza o empreendimento ao sucesso”.

2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico trata-se de planos gerais ou específicos, em que a empresa deve se adequar ao ambiente definindo a forma de estratégia a ser desenvolvida hoje para alcançar objetivos esperados para o futuro.

Mintzberg (2006, p. 29), descreve que:

A estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações da organização em um todo coeso. Ainda explica que uma estratégia bem definida deve ser capaz de organizar e alocar recursos em objetivos únicos, baseando-se nas competências da empresa e nas suas deficiências internas, além das mudanças do ambiente e das ações dos concorrentes.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Para Oliveira (1993, p. 38),

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos custos de ação a serem seguidos para sua execução, levando em condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

“planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo”. BATEMAN (2006, p. 121)

De acordo com Oliveira (2010), define que o plano estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e se refere à definição de objetivos e diretrizes e a seleção de estratégias de ação para o atingimento desses objetivos traçados.

2.1.2 Planejamento Tático

Planejamento tático trata-se de ações específicas e pontuais, com início, meio e fim, para controlar e viabilizar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, indicando o que deve ser feito para alcançar a situação futura desejada.

Para Oliveira (1993, p. 38),

[...] é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

O planejamento tático é o desdobramento dos objetivos definidos no planejamento estratégico em objetivos qualitativos mensuráveis. Também chamado de plano intermediário, compreendem as metas empresariais na forma financeira e que orientarão a etapa de planejamento operacional. (LUNKES, 2003)

De acordo com Oliveira (2011, p. 18),

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha como decomposições dos objetos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Para Chiavenato (2003, p. 171), “planejamento tático é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização”.

Suas características são:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

2.1.3 Planejamento Operacional

Para o planejamento operacional trata-se das ações definidas no planejamento estratégico, demonstrando como deveram ser realizadas as atividades para se alcançar os resultados específicos, sendo de grande importância, podendo interferir no resultado ou até mesmo impossibilitando que atinja os objetivos esperados se forem mal empregadas.

Definem planejamento operacional como o detalhamento e a quantificação das diretrizes definidas no planejamento estratégico. Tratam das ações e atividades das divisões, departamentos, seções, filiais, entre outros, deixando claro que a etapa onde as atividades mais operacionais são detalhadas e os resultados também definidos. (MIRANDA E LIBONATI, 2002, p. 54).

Conforme Oliveira (1993, p. 38),

[...] pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Oliveira (2010, p. 20), menciona que o plano operacional precisa detalhar os seguintes aspectos:

- Identificação dos recursos para a sua execução;

- Procedimentos a serem adotados para a realização das atividades;
- Resultados finais esperados e que devem ter relação com os objetivos dos planos táticos, que por sua vez, se relacionam com o planejamento estratégico;
- Prazos das atividades e para o atingimento das metas;
- Responsáveis pela execução e implantação do plano.

O autor, ainda destaca que o plano operacional é de responsabilidade dos níveis organizacionais inferiores, os quais são os desenvolvedores do plano com um foco nas atividades rotineiras da empresa.

Para Oliveira (2011, p. 19)

Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

2.2 CONTROLE

O controle e o planejamento são de grande valia para garantir a efetividade das estratégias, pois somente poderá controlar aquilo que foi planejado, e possibilita que se façam alterações caso necessário.

Para Martins (2001, p. 323), “Controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção.”

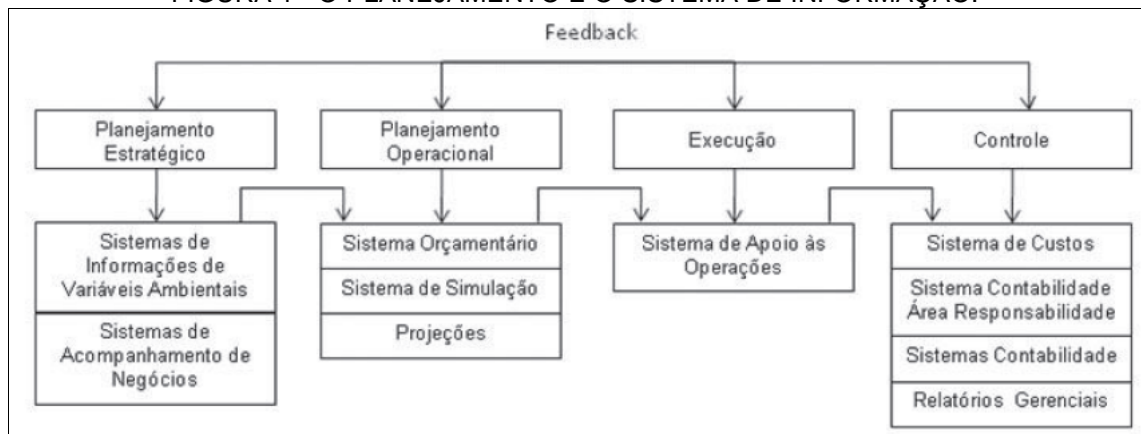
“controle é o processo de conhecer continuamente o progresso do projeto e o desvio em relação ao planejado, avaliando e providenciando os ajustes assim que necessários.” (GASNIER, 2000, p. 131).

Sanvicente e Santos (1995, p. 207) destaca que:

[...] o controle orçamentário pode ser efetuado numa empresa, na sua missão específica de permitir, mediante a comparação entre o desempenho efetivamente atingido e o que tiver sido planejado, a verificação da maneira pela qual os objetivos e as metas da empresa

e de suas unidades estão sendo alcançados ou deixando de ser cumpridos. Na medida do possível, esse controle deverá [...] fornecer indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis, e aponte os indivíduos e setores responsáveis pelo desempenho alcançado, seja ele bom ou mau, conforme a (FIGURA 1).

FIGURA 1 - O PLANEJAMENTO E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO.



FONTE: NASCIMENTO E REGINATO (2009, p. 154).

“controle é o processo de medir e acompanhar o progresso e tomar as devidas ações corretivas quando necessário, visando assegurar que o projeto alcance seus objetivos.” (GASNIER, 2000, p. 160).

Para Oliveira (2011, p. 260)

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

2.3 ORÇAMENTO

O orçamento é uma ferramenta fundamental dentro do planejamento, em que descreve os gastos e aquisições que deveram ser feitas para efetivação da operação auxiliando nas tomadas de decisões, ela se torna indispensável para o bom funcionamento das empresas. Essa ferramenta

descreve as atividades operacionais e de investimento, bem como controla seus resultados.

Hope e Fraser (2003) “definem orçamento como sendo um plano expresso em termos financeiros que serve de base para o controle de desempenho, a alocação de recursos, o encaminhamento dos gastos e o compromisso com os resultados financeiros”.

Pode-se destacar que orçamento é um processo de planejamento e controle financeiro, associados aos planos de operação e de investimento, que aponta para uma melhoria contínua na operação, com otimização de recursos e uma maximização de resultados para o empreendimento.

De acordo com Limmer (1996, p. 86), “Um orçamento pode ser definido como a determinação dos gastos necessários para a realização de um projeto, de acordo com um plano de execução previamente estabelecido, gastos esses traduzidos em termos quantitativos”.

Para iniciar um orçamento é necessário que se defina o objetivo, selecione recursos dentro do escopo, resultante do planejamento estratégico. A elaboração do orçamento é de responsabilidade de todas as áreas envolvidas nas suas etapas, sendo necessário ter acompanhamento, monitoramento e ajustes quanto ao que for planejado no decorrer do pré e pós-projeto.

Cabe aos gestores a responsabilidade, em fazer com que se alcancem as metas orçadas e aprovadas, com a constante avaliação ao cumprimento dos objetivos desejados pela corporação.

Segundo Horngren (1981, p. 117),

Um orçamento é uma expressão quantitativa formal de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as sub unidades de uma organização – vendas, produção, distribuição e finanças. Quantifica metas para vendas, produção, lucro líquido e posição de caixa e para qualquer outro objetivo específico pela administração.

Para Welsch (1996, p.54),

Esta interação deve se dar através da estrutura organizacional e do conjunto correspondente de níveis de autoridade e responsabilidade. Para isso os colaboradores participantes do processo devem se adaptar à utilização do orçamento, a fim de que as operações estejam apoiadas em bases suficientemente sólidas, ou confiáveis, para a aplicação eficaz do planejamento.

De acordo com Brooks (2000, p.7),

Ordena de forma diferente os objetivos quando afirma que os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Eles ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita.

2.3.1 Vantagens e Obstáculos do uso do Orçamento

O orçamento é uma ferramenta de grande valor para as empresas independente de seu ramo de atividade, natureza ou porte, demonstra de forma clara como se espera que transcorram as operações da empresa. Com a aplicação deste método gerencial é possível estabelecer metas para a equipe, proporcionando uma visão geral de onde a empresa almeja chegar. Portanto, serão listadas as principais vantagens em optar por esse recurso.

Atkinson et al (2000, p. 464 - 468), afirmam que:

Os orçamentos também provêm meios para comunicar as metas a curto prazo da empresa a seus membros[...] o orçamento é uma ferramenta que força a coordenação das atividades da organização e ajuda a identificar problemas de coordenação[...] Considerando as inter-relações entre assuntos operacionais, o orçamento pode prover indicação de problemas potenciais e pode servir como ferramenta para ajudar a encontrar soluções para eles[...] Os orçamentos são preparados para períodos específicos, o que permite aos gerentes comparar os resultados efetivos para o período com os resultados planejados.

Frezatti (2000) também destaca que as principais vantagens são:

- As atividades da empresa serão desenvolvidas de forma coordenada;

- As decisões serão tomadas antecipadamente;
- Haverá um comprometimento de todos os membros da organização;
- Propicia maior transparência a seus usuários;
- As responsabilidades estarão definidas e delegadas;
- Haverá mais eficiência nas tarefas;
- Possibilita maior entendimento mútuo;
- Forçará a autoanálise;
- Permite a avaliação do progresso realizado.

Para resumirmos a importância desse método podemos dizer que o orçamento permite planejar, avaliar, coordenar e controlar todas as atividades que estão relacionadas à empresa com eficácia e empenho.

Uma prática muito comum em pequenas e médias empresas é não utilizar a ferramenta orçamentária na gestão de seus trabalhos fazendo com que os gestores não conheçam os objetivos e metas da empresa tendo o foco somente no faturamento mensal, essas práticas necessitam ser revistas de acordo com as vantagens já apresentadas.

De acordo com Sanvicente (2000), apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentários pode proporcionar a uma empresa, a seus administradores, ele não é a resposta para todos os males, pois, para ser bem aplicado numa empresa, requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvido na sua utilização.

Dentre as dificuldades encontradas na aplicação da ferramenta orçamentária evidencia-se: o fato de subestimarem receitas e superestimarem os custos, criando reservas dentro do orçamento fazendo com que o mesmo não se torne objetivo.

Dentre as limitações do orçamento Welsch (1996), também destaca que:

- O plano de resultados baseia-se em estimativas;

- Um programa de planejamento e controle de resultados deve ser constantemente adaptado às circunstâncias;
- A execução de um plano de resultados não é automática;
- O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração.

Hope e Fraser (2003) identificam três principais distorções em relação ao orçamento: a primeira diz respeito à dificuldade da elaboração e aplicação do orçamento, tornando-o demasiadamente caro. No entender dos autores, o processo é longo e envolve o tempo de muitos executivos de várias áreas da empresa.

A segunda causa está relacionada à defasagem entre o orçamento e o ambiente altamente competitivo, não permitindo que se atendam às necessidades dos executivos ou gestores operacionais.

A terceira causa diz respeito à extensão da manipulação de números, que atingiu níveis inaceitáveis.

Após essa análise, os autores sugerem que um sadio processo de gestão deve permitir que se atendam aos objetivos mais importantes relacionados aos acionistas, se mantenham os melhores colaboradores, se inove, e se opere com baixo custo para satisfazer a lucratividade, mantendo uma governança efetiva e ética.

2.4 TOMADA DE DECISÃO

Para que se possa realizar a tomada de decisão torna-se de grande importância adquirir o maior número de informações necessárias, avaliando inúmeros cenários, ambientes e fatores para se chegar a uma decisão assertiva que se adeque melhor ao as circunstâncias da empresa.

De acordo com Coelho (1999, p. 74), “mais importante do que ter a informação é saber o que fazer com ela. É preciso identificar exatamente o que ela tem a nos dizer e o que pode ser realizado a partir do seu conhecimento”.

Os modelos racionais de tomada de decisão requerem que exista um conjunto de alternativas para a decisão, que o tomador de decisão as

conheça, que tenha capacidade de analisar o que poderá ocorrer se uma delas for escolhida, que calcule o valor ou a utilidade esperada para cada uma e que ainda tenha informações sobre a probabilidade de um resultado decorrente dessa escolha. (SIMON, 1955, p. 102).

Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 02),

O processo de tomada de decisão, por sua vez, depende das exigências de cada área, das interfaces entre áreas e das alçadas de decisão. A combinação desses elementos leva a diferentes sistemas de decisão que são hierarquizados dentro de uma estrutura organizacional, cada um deles exigindo diferentes níveis de planejamento e de controle.

Para Oliveira (2011, p. 322), decisão é a descrição de um futuro estado de coisas, que podem ser verdadeiras ou falsas, em função dos elementos que o tomador de decisão tem em mãos e que lhe permite ter visão factual da situação presente e futura.

2.5 SETOR DA CONSTRUÇÃO

A Construção Civil no Brasil teve destaque na década de 1940, no governo de Getúlio Vargas. Neste período o forte investimento estatal foi predominante para a Construção Civil e Militar.

Nesta década o Brasil obtinha conhecimento na tecnologia de concreto, para exercer nas atividades militar e civil. Depois na década de 1950, a Construção Civil recebeu menos incentivo do Estado, ficando suas atividades nas mãos da iniciativa privada.

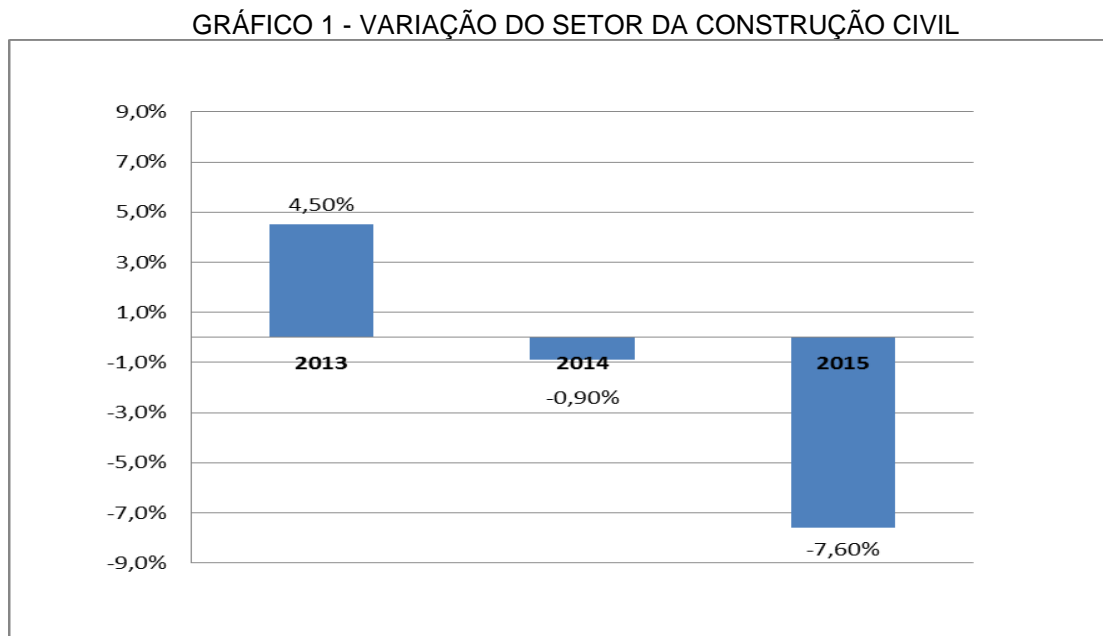
Em 1970, período ainda de regime militar a presença estatal teve mais força, as construtoras privadas começaram a construir prédios, apartamentos e escritórios comerciais.

O seu retorno financeiro começou aparecer na década de 1980. Em consequência, na década de 1990, iniciava uma preocupação maior com a qualidade do produto final, as empreiteiras passaram a qualificar a mão de obra de seus funcionários.

É notório que na história da Construção Civil no Brasil, o Estado e a iniciativa privada se alternaram como investidores. Esse acontecimento fez

com que mudasse alguns padrões que a política do país viveu do meio do século XX até a atualidade.

O (GRÁFICO 1) demonstra os dados do Produto Interno Bruto (PIB), referente anos de 2013 a 2015. Apresentando como se comportou o setor da Construção Civil no Brasil neste determinado período.



FONTE: O autor (2016).

Em 2013, a Indústria da Construção Civil apresentou em seu acumulado anual 4,5%, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O crescimento ocorreu devido à extensa oferta de crédito imobiliário e por obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do Programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV). Outro aspecto relevante foi à execução de obras preparatórias para a Copa do Mundo.

Em 2014, o setor apresentou uma queda acentuada de (-0,9%) em suas atividades em relação PIB do setor da construção civil.

Este segmento foi um dos mais afetados com a crise financeira sofrida no país. Em 2015, demonstrou uma das maiores quedas dos últimos 12 anos.

Cabe ressaltar que as principais causas foram: deterioração fiscal, incertezas políticas, baixo patamar de confiança, queda na produção, recessão econômica, desemprego elevado e inflação superior ao teto da meta.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgou uma queda de 7,6% no seu Produto Interno Bruto (PIB), se trata de uma segunda queda sucessiva na Construção Civil no Brasil e a mais significativa desde 2003 (-8,9%).

Com os percalços no caminho o país perdeu mais de 1,5 milhão de vagas com carteira assinada, a inflação encerrou o ano em (10,67%), sendo a maior desde 2002 (12,53%) e os juros (14,25% ao ano) chegaram ao maior patamar em 10 anos, isso sem citar a deterioração das contas públicas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho de monografia apresenta-se como requisito parcial para obtenção de grau de Especialização em Contabilidade e Finanças, da Universidade Federal do Paraná, com intuito da propagação do conhecimento científica.

Para Beuren et al (2003, p.40), “Monografia é um trabalho acadêmico que objetiva a reflexão sobre um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistemática”.

No decorrer deste trabalho será realizado o método de triangulação de dados por meio de uma pesquisa de ordem qualitativa, descritiva e estudo de caso.

Segundo Araújo et al. (2008), o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Para Gil (1995), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa. (BEUREN et al ,2003, p. 92)

Esta pesquisa tem por finalidade o orçamento empresarial como diretriz para a tomada de decisão, para uma melhor abordagem ao tema foram realizados entrevistas no setor da construção civil, aplicando dez perguntas para delimitar o perfil e o entendimento referente à temática no mercado de atuação, estas entrevistas tiveram a seguinte abordagem:

- 1) Qual a historia de vida do entrevistado? Qual sua formação acadêmica? Qual a instituição de ensino que cursou?
- 2) Qual sua principal influencia?
- 3) Qual sua trajetória profissional?
- 4) Há quanto tempo trabalha na área?

- 5) O que é orçamento para você?
- 6) Já utilizou orçamento nas empresas em que trabalhou?
- 7) De que maneira a área de orçamento pode melhorar dentro da organização?
- 8) O que você avalia como “risco” de investimento para tomada de decisão no cotidiano?
- 9) Você considera que com planejamento é possível minimizar o risco? Como?
- 10) Qual o grau de importância que o orçamento é útil para o controle financeiro? E para a tomada de decisão?

O quadro 01 destaca os entrevistados, sua área de atuação, idade, formação acadêmica e o período das entrevistas.

QUADRO 1 - ENTREVISTADOS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Entrevistado	Cargo	Idade	Formação	Horário de início	Horário de término
1	Gestor de Suprimentos	28	Eng. Civil	13:28	13:59
2	Gestor de Orçamentação, Planejamento e controle.	44	Eng. Civil	17:05	17:42
3	Diretor Executivo	50	Eng. Civil/ Pós em Construção Civil/ Pós em Gestão Empresarial.	10:01	11:17

FONTE: O autor (2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Historia da Empresa

A empresa foi constituída em 1998 na cidade de Curitiba, Paraná/Brasil tendo por objeto mercantil serviços e projetos de obras de construção civil, assessoria em engenharia civil e consultoria técnica na área da construção civil. Atua no mercado privado e na incorporação de obras pequenas, médias e grandes. Também no segmento industrial, tanto quanto em edifícios comerciais, executivos e corporativos, projetos para retrofit, hospitais, centros de distribuição, condomínios logísticos, shoppings centers, instituições de ensino, empreendimentos varejistas e hotéis.

A organização é uma formatadora de obras cujo objetivo se amplia na prestação de serviços de engenharia para assumir uma solução integrada, na qual a gestão empresarial contempla velocidade, qualidade, competitividade em preços e gestão plena para planejar e construir. O modelo de atuação valoriza, sobretudo, o planejamento prévio das obras e este é um dos mais relevantes atributos corporativos, resultando em construções de alto desempenho e reconhecidas no segmento.

No que tange a gestão global busca a eficiência, transparência e objetividade potencializando seu corpo técnico e assegurando o cumprimento das metas globais definidas para os empreendimentos. Custos, prazos, qualidade construtiva são monitorados durante toda a construção até a capacitação de uso do produto. A visão geral do produto imobiliário e de suas peculiaridades consiste na integração dos projetos, especificação de materiais e equipamentos, participação técnica dos fornecedores, estudos de viabilidade econômico/financeira, construção, entrega e manutenção.

Apoiada em sua experiência como formatadora e executora de obras, a empresa atua como certificadora de empreendimentos imobiliários próprios e também participa de negócios imobiliários de terceiros.

4.2 Diferenciais

Buildability: Desenvolvimento do projeto sob a ótica da engenharia que determina com grande antecedência como será construído, tendo como base o emprego de conhecimento e da experiência em todos os níveis do processo para racionalizar a execução do empreendimento, assegurando a inter-relação das etapas do projeto.

Integração: Participação efetiva de especialistas, técnicos e fornecedores com o objetivo de maximizar o desempenho da construção sob os aspectos técnico, econômico, funcional, da apreciação financeira e do mercado, elevando, deste modo, seu valor agregado.

Racionalização: A construtividade aliada à correta integração conduzirá a obra a expressivos níveis de redução de prazos e de custos, impactando positivamente no valor global do empreendimento.

Responsabilidade: A empresa assume unicamente a coordenação geral do empreendimento, eliminando a difusão de responsabilidades e equívocos na gestão da operação.

Flexibilidade: Possibilita a adaptação do projeto aos novos processos no decorrer da obra, atendendo as necessidades do empreendimento, com controle de prazos e custos, assegurando a eficiência no uso do capital investido e na previsibilidade financeira.

Parcerias estratégicas: A compra de insumos, planos logísticos, entrega e montagem de material pesado e de alta precisão são aspectos valorizados dentro de um programa de parceria que envolve fornecedores nacionais e multinacionais. Cultivada pela diretriz do planejamento e prévia análise da entrada dos insumos na obra, a parceria favorece a ambos, fornecedor e construtor, revertendo em vantagem real de custo e de montagem.

Fidelidade: O cliente, suas obras e seus projetos tem tratamento personalizado em todas as fases do processo, que é convalidado pela contratação sistemática dos serviços da empresa.

Confiabilidade: A precisão nos dados que apontam o avanço da obra é assegurada pela emissão de relatórios que confrontam o previsto versus o realizado, oferecendo a quantificação quanto ao desempenho construtivo.

4.3 Missão, Visão e Valores:

Missão: Realizar negócios de engenharia com resultados rentáveis, buscando parcerias de alta performance, garantindo ao cliente satisfação e tranquilidade na execução do seu empreendimento, com respeito às pessoas e ao meio ambiente, orientados pelos valores da empresa.

Visão: Ser reconhecida como referência em serviços de engenharia, com precisão em preços, prazos e processos construtivos, agregando valor ao negócio do cliente.

Valores:

- Ênfase no preparo, planejamento, organização e controle como diretrizes de trabalho;
- Trabalho como fonte de realização pessoal;
- Comprometimento com o negócio, dedicação sem restrições ao alto desempenho;
- Responsabilidade e Cooperação em todas as ações;
- Compromisso com a verdade como base das relações;
- Busca da excelência com humildade, determinação e disciplina;
- Foco na solução dos problemas que devem ser vistos como oportunidade para melhoria e crescimento.

PM	–	Parceiros Masters
SE	–	Supervisão de Engenharia
GAF	–	Gestão Administrativa e Financeira

As principais áreas envolvidos no desenvolvimento e supervisão da peça orçamentaria são:

DIREÇÃO GERAL

Dirigir, coordenar, regular e decidir todos os negócios da empresa, assegurando a obtenção dos resultados definidos nos planos estratégicos e administrativos, em conformidade com a missão da empresa, seus valores buscando sua visão através da sua filosofia de negócios.

GESTOR DE ENGENHARIA

Planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades técnicas e operacionais da empresa, assegurando seus parâmetros de desempenho e viabilidade, garantindo a conformidade entre o planejado e o executado.

GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades Administrativas, Financeiras e Contábeis da Empresa, assegurando o cumprimento do orçamento, integridade da documentação e informações da empresa.

GESTÃO DE SUPRIMENTOS

Gerir atividades relacionadas à suprimentos de materiais, serviços, equipamentos e logística para todas as obras gerenciadas pela empresa e áreas administrativas.

GESTÃO DE ORÇAMENTAÇÃO, PLANEJAMENTO E CONTROLE

Garantir a Orçamentação, planejamento, gestão de projetos e controle do desempenho dos empreendimentos.

O (QUADRO 2) apresenta as área e colaboradores envolvidos para o planejamento e controle da operação orçamentaria.

QUADRO 2 - FUNÇÃO E COLABORADORES ENVOLVIDOS NA ÁREA ORÇAMENTARIA

Função	Nº de colaboradores
Orçamentação, Planejamento e Controle	01
Estagiário Engenharia I	01
Estagiário Engenharia II	01
Gestor de Suprimentos	01
Supervisor de Engenharia	01
Gestor Administrativo e Financeiro	01
Diretor Geral	01
Total	07

FONTE: O autor (2016).

4.5 Apresentação e Análise das Entrevistas

Conforme analisado na metodologia foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atores principais dos cargos dentro da organização sendo eles: Gestor de Suprimentos (01), Gestor de Orçamentação, Planejamento e Controle (02) e o Diretor Executivo fundador da Companhia (03).

Todos os entrevistados são formados em Engenharia Civil, ocupando cargo de gestão nas empresas em que atuam. O entrevistado 01 tem vinte oito anos, formado pela Universidade Positivo, atua no mercado há doze anos tendo por experiência a área financeira, setor de vendas, contábil, departamento fiscal, gerente administrativo e aproximadamente três anos como gestor da área de suprimento de obras onde atua até o momento. Sua principal influência vem de seus familiares, profissionais atuantes na área da construção civil, fazendo com que despertasse seu interesse em adquirir maior conhecimento por esta área, direcionando-o assim para este ramo de atuação.

O entrevistado 02 tem quarenta e quatro anos, é formado há dezenove anos pela Universidade Federal do Paraná em Engenharia Civil. Iniciou sua carreira profissional como técnico em edificações, desenvolvendo atividades como orçamentista, direcionando o mesmo para a área de engenharia civil devido à limitação que o curso de técnico lhe proporcionava, durante o período de estágio adquiriu conhecimento da técnica orçamentaria através de seus gestores, que foram sua principal influência. Após sua formação ingressou em um escritório de gerenciamento de projetos, voltado a planejamento e controle,

durante sua trajetória profissional atuou como professor universitário com aulas das matérias de planejamento, orçamentação e controle. O entrevistado exerce atividade de profissional liberal em seu escritório na prestação de serviço nas áreas que vem adquirindo conhecimento. Atua dezesseis anos como profissional liberal e trabalhou três anos no regime CLT.

O entrevistado 03 tem cinquenta anos, é formado a trinta e dois anos pela Universidade Federal do Paraná, Iniciou suas atividades profissionais auxiliando seu pai na área odontológica, atuou também como cobrador, vendedor, em seguida trabalhou no setor bancário, em 1987 iniciou seu primeiro estagio na área da construção civil. Em 1989 montou uma empresa de construção e reforma em parceria com um amigo, mas percebeu que tinha muita técnica, mas pouco conhecimento gerencial administrativo, em 1990, foi trabalhar na Construtora Irmãos Thá como engenheiro residente, em 1992 era engenheiro sênior, em 1994 trabalhava como coordenador geral de obras, isso lhe proporcionou mais experiência na capacidade construtiva. Em 1998, trabalhava com obras especiais de construção industrial e também começou a trabalhar por conta com unidade de negócios que agregou a parte financeira e gerencial de compras e suprimentos, antes em 1994, nasceu o conceito da empresa, mas ainda não tinha oficializado o negocio, dois anos depois começou a trabalhar para a Thá como célula de negócios era uma empresa dentro da empresa. No ano 2000, veio uma crise e foi onde a empresa começou sua carreira solo, por intermédio de um cliente que se interessou pelo produto, onde se trata de uma construtora que assume a conta do cliente, tratava do negocio não somente engenharia. Este conceito iniciou quando o empresário foi visitar uma empresa americana em 1992 e conversando com a diretora pode perceber que eles se interessavam muito pela questão de responder por todo o negocio do cliente não só a parte de engenharia em si, mas não precisa necessariamente executar todo o negocio e isso o motivou a executar esta técnica no Brasil. Em 2009 passou um ano nos EUA estudando o mercado, ao retornar aplicou o conhecimento como empresário do setor da construção civil em que atua a vinte e nove anos. O que influenciou o entrevistado foi à curiosidade pelo novo, segundo ele sempre gostou de pensar fora da “casinha”, olhar a mesma coisa por outro ângulo, desmontar para poder

montar, menciona que não gosta de acumular informação, ela tem que entrar e se transformar em alguma coisa com um direcionamento.

Os entrevistados entendem que o orçamento é:

Entrevistado 01 (2016):

É uma **ferramenta estratégica de decisão de negocio**, muitas empresas ainda veem o orçamento de uma forma muito básica, mas nem sempre o menor preço é o melhor negocio, um orçamento mal feito influencia no lucro, no financeiro, no contas a pagar, nas compras, nos suprimentos e acima de tudo no prazo das obras falando do setor específico da construção civil. O orçamento acaba sendo uma **ferramenta estratégica** muito importante, já houve situações na empresa em que desistimos de negócios, justamente porque não se encaixava no orçamento em que o cliente queria “o menor preço” e nos tínhamos o melhor negocio.

Neste sentido, para o entrevistado 01 o orçamento é visto como uma ferramenta estratégica. Hope e Fraser (2003) “definem orçamento como sendo um plano expresso em termos financeiros que serve de base para o controle de desempenho, a alocação de recursos, o encaminhamento dos gastos e o compromisso com os resultados financeiros”.

Para o entrevistado 02 (2016):

O orçamento é uma **peça** que identifica um projeto como um todo, é uma ferramenta que representa aquele projeto de diversas formas: **escopo, custo, tempo, controle, prazo que decorre daquelas atividades**. As melhorias que o orçamento traz para a organização é conseguir identificar todos os custos inerentes a sua operação, quando estes custos ocorrerem, quanto vai arrecadar, qual sua margem de lucro, os impostos que incorrem nas operações. Nenhuma empresa a principio poderia atuar sem ter um orçamento, sem esta ferramenta se torna difícil saber o **custo de sua operação** muito menos o quanto ela vai cobrar pelo serviço ou produto.

O entrevistado 02 compreende o orçamento como uma peça que representa um projeto como um todo, evidenciando seu escopo, custo, tempo, controle e o prazo das atividades. Brooks (2000, p.7), acredita que os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Eles ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita.

O entrevistado 03 (2016) compreende:

Que o orçamento são **as partes integrantes de um produto** é preciso conseguir quantificar e precificar, pois o orçamento necessita desta montagem.

A questão do produto, o que integra, qual é a qualidade das partes e a partir daí começa um processo orçamentário. Cada peça qualificada e integrante desse produto é precificada, porque preciso do recurso e evidentemente o recurso é o dinheiro, pois o dinheiro é a unidade de medida financeira do negócio, porém o orçamento é a soma das partes, é uma análise criteriosa, é você ter a capacidade de tornar o produto pronto sem sequer ter montado uma peça. A capacidade orçamentaria é a capacidade de você planejar ao montante ao que da certo e principalmente o que não dá, esta ferramenta é indispensável para uma boa gestão, o que acaba acontecendo é que muitas pessoas utilizam esta ferramenta de uma forma pensada mas não oficial, quanto mais frágil é um orçamento mais caro é o processo dentro desta empresa. **O processo orçamentário não se restringe a uma planilha de composição de insumos, é um processo da forma de pensar o seu produto**, a planilha é um modo de leitura é um realinhamento de linguagem uma convalidação do que já foi pensado antes.

O entrevistado 03 destaca que o orçamento são partes integrantes de um produto e não se restringe a uma planilha de composição de insumos. Welsch (1996, p.54), acredita que a interação deve se dar através da estrutura organizacional e do conjunto correspondente de níveis de autoridade e responsabilidade. Para isso os colaboradores participantes do processo devem se adaptar à utilização do orçamento, a fim de que as operações estejam apoiadas em bases suficientemente sólidas, ou confiáveis, para a aplicação eficaz do planejamento.

Os entrevistados avaliam como risco de investimento para tomada de decisão os seguintes aspectos:

O entrevistado 01 destaca:

Um dos grandes riscos no setor da construção civil **é o prazo, a falta de preparo influencia diretamente na realização da obra, a burocracia e as leis** determinam muito no custo da obra e no orçamento, o maior risco está nessa fragilidade da integração entre o planejado, orçado e executado. O planejamento tem que ser baseado dentro do seu orçamento, então você planeja a execução dentro do custo do orçamento, existe uma grande fragilidade no mercado e vemos grandes empresas tendo problemas na justiça ou até mesmo falindo devido essa fragilidade.

O entrevistado 01 acredita que a falta de preparo influencia diretamente na realização das obras. Anthony e Govindarajan (2008, p. 02), acredita que o processo de tomada de decisão, por sua vez, depende das exigências de cada área, das interfaces entre áreas e das alçadas de decisão. A combinação desses elementos leva a diferentes sistemas de decisão que são hierarquizados dentro de uma estrutura organizacional, cada um deles exigindo diferentes níveis de planejamento e de controle.

Para o entrevistado 02:

Sempre **há um risco técnico que acarreta um risco financeiro**, não dimensionar o tempo correto para cada operação, ter problemas de avaliação do meu trabalho, não atenda a expectativa do cliente e a questão comportamental são riscos inerentes a minha atividade.

Para o entrevistado 02 sempre há um risco técnico que acarreta um risco financeiro. Para Simon (1955, p. 102), Os modelos racionais de tomada de decisão requerem que exista um conjunto de alternativas para a decisão, que o tomador de decisão as conheça, que tenha capacidade de analisar o que poderá ocorrer se uma delas for escolhida, que calcule o valor ou a utilidade esperada para cada uma e que ainda tenha informações sobre a probabilidade de um resultado decorrente dessa escolha.

De acordo com o entrevistado 03:

O maior risco que possa correr é investir **no que eu não estou preparado, você só consegue mitigar isto através do planejamento, do conhecimento**, para poder fazer um investimento tem que ser um conhecedor absoluto do que esta fazendo, tanto pelo seu estudo quanto pelas partes que integram o processo, eu posso conhecer muito bem as diretrizes e me cercar de pessoas com recursos que me abasteçam de toda a informação possível e disponível dentro de dados e fatos que com isso eu faço uma capacidade, então quanto maior eu absorvo conhecimento, preparo e planejamento eu mitigo o risco. E como eu analiso isso? Estudando e me preparando para esse investimento, é claro isso existe uma relação entre o tempo que você gasta para a tomada de decisão, só que já vem na bagagem quanto mais eu puder me preparar, absolver conhecimento e olhar para o que vai ser esse investimento isso vai me dar uma capacidade que ele beira o intuitivo, então agora eu estou preparada, preparada para o que? Então eu analiso todas as condições possíveis que possa ter, isso vai me dando condições aliada a experiência de erros e acertos anteriores, criando um modelo matemático que te direciona a melhor decisão, não há decisão correta, a melhor decisão que você vai tomar, dentro de uma boa

análise, um bom preparo, do conhecimento que você vai fazer aliado a uma intuição, capacitado de experiências anteriores e a decisão dentro do tempo que ela tem que ser tomada.

O entrevistado 03 destaca que é preciso estar preparado para poder mitigar os riscos através do planejamento e do conhecimento. De acordo com Coelho (1999, p. 74), “mais importante do que ter a informação é saber o que fazer com ela. É preciso identificar exatamente o que ela tem a nos dizer e o que pode ser realizado a partir do seu conhecimento”.

Os entrevistados entendem o planejamento como:

Segundo o entrevistado 01:

O planejamento é o **início de tudo**, onde consegue prever os riscos, os erros e sanar antes que eles aconteçam, você consegue minimizar e muito se o planejamento for bem feito, devem envolver todas as áreas da empresa, o planejamento deve ser feito em conjunto por todas as áreas, por todas as correlações, sem dúvida você minimiza e muito esses riscos, sejam na obra ou em qualquer setor.

De acordo com o entrevistado 01 o planejamento é o início de tudo, onde consegue prever os riscos e sanar antes que eles aconteçam. Coelho (1999, p. 71), destaca que um bom planejamento traz muitos benefícios à empresa, pois ele objetiva oferecer-lhe um certo controle sobre suas ações no futuro.

Para o entrevistado 02:

Existe uma máxima que diz: tudo que você mede melhora, o que você não mede não vai melhorar. Então **planejamento existe para isso, é um conjunto de informações, um plano em que você trabalha de forma**, a saber, o que irá fazer, quando deverá fazer e quanto vai gastar, se não tem isso, você potencializa seus riscos, porque não sabe efetivamente o valor final do produto, é importante no planejamento levar em consideração os riscos que estão incorrendo na operação que são: o risco financeiro, técnico e comportamental. Falando da área específica, ao fazer um orçamento da obra já é para minimizar um risco de estouro de verba disponível, também para minimizar riscos técnicos, seguindo o orçamento isso minimiza os riscos de entregar algo fora daquilo que foi contratado e que apresente problemas técnicos e que aumente os riscos financeiros.

Conforme o entrevistado 02 o planejamento é um conjunto de informações em que você trabalha de forma a saber o que fazer, quando e quanto. Segundo Gasnier (2000, p. 6), “a atividade de planejamento é um

esforço sistemático e formal que visa estabelecer direção para aumentar a probabilidade da ocorrência dos resultados desejados”.

De acordo com o entrevistado 03:

Planejamento é o que tenho que fazer, dentro da qualidade e principalmente do entendimento como um todo, pensando em todos estes recursos, como eles se entregam, comunicam e traduzem dentro de um produto e do seu prazo, penso se é possível ou não dentro da necessidade ou do desejo do negocio, se o desejo esta superestimando o prazo isso prejudica, então eu tenho que procurar sempre entender todas as partes, como elas se relacionam e se traduzem num produto, entendendo esta capacidade de transformação e interligação das interfaces do produto isso vai me dar uma condição para eu me antever muito ao que deve e o que não deve ser feito.

O entrevistado 03 acredita que planejamento é o que tem que ser feito, dentro da qualidade e principalmente do entendimento como um todo e como eles se traduzem em um produto. Chiavenato (2000, p. 126), defende que Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcança-los.

Os entrevistados ao tratar da importância do orçamento como ferramenta para o controle financeiro e tomada de decisão entendem que:

Entrevistado 01:

É uma ferramenta essencial, não tomamos uma decisão se não tivermos orçado, isso hoje nos da uma garantia de dizer sim ou não. No atual momento do país chegar para um cliente geralmente em negócios que envolvem milhões e demonstrar que seu projeto não é viável, é uma decisão complicada, essa ferramenta nos da segurança pra afirmar a viabilidade do projeto e até mesmo para apresenta-la ao cliente. **Obrigatoriamente temos que conhecer o orçamento para acompanhar as etapas deste projeto, este controle é extremamente importante**, por exemplo, à base do nosso sistema e do software é o orçamento, também para os nossos pagamento e recebimento.

A questão orçamentaria e controle financeiro são absolutamente atrelados, não conseguiríamos ter o controle que se tem se não tivermos essa relação, orçamento e custo. A empresa com acesso ao orçamento saberá o que esta pagando, qual fase da obra, o quanto ela já recebeu. O orçamento é uma ferramenta essencial na tomada de decisão.

O entrevistado 01 destaca que se deve conhecer obrigatoriamente o orçamento para que se tenha um controle extremamente efetivo. Sanvicente e Santos (1995, p. 207) relata que o controle orçamentário pode ser efetuado

numa empresa, na sua missão específica de permitir, mediante a comparação entre o desempenho efetivamente atingido e o que tiver sido planejado, a verificação da maneira pela qual os objetivos e as metas da empresa e de suas unidades estão sendo alcançados ou deixando de ser cumpridos. Na medida do possível, esse controle deverá fornecer indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis, e aponte os indivíduos e setores responsáveis pelo desempenho alcançado, seja ele bom ou mau.

O entrevistado 02 compreende:

Se eu tiver **um controle financeiro é por que eu tenho um orçamento**, por pior que ele seja, o controle é consequência de um planejamento, pois o que eu planejei é o que eu vou controlar. Especificamente na área da construção civil, existem outros fatores para tomada de decisão além da questão financeira, questão técnica é uma delas, pois muitas vezes o orçamento levanta os custos para aquele projeto, mais existem fatores como a relação da pessoa com o projeto a importância que irá gerar, o fato da pessoa realmente acreditar no projeto entre outros fatores.

Para o entrevistado 02 só se pode obter um controle financeiro se houver um orçamento por mais limitado que ele seja. Gasnier (2000, p. 160), identifica que o controle é o processo de medir e acompanhar o progresso e tomar as devidas ações corretivas quando necessário, visando assegurar que o projeto alcance seus objetivos.

O entrevistado 03 descreve:

O controle financeiro é o link entre o que **foi pensado e o que foi planejado**, onde realmente existe um controle que vai gerar um financeiro, ele tem que anteceder o financeiro, a planilha das notas é um controle operacional, o controle é a estratégia do que foi pensado por todas as partes no planejamento.

A documentação são as artérias que ligam todos estes projetos, se tudo que foi pensado está dentro da lei, não só da lei jurídica, mas, quem estamos agredindo com isso? Qual é o impacto de tornar este projeto pronto? Se vai agredir ao ser e ao meio ambiente, então ao pensar no projeto se traduz em um orçamento. O verdadeiro controle não é verificar se está sendo feito certo ou errado e sim se no meio do caminho existe alguma interface que merece um novo realimento, ou seja, se antecipar a algo que não vai acontecer isso é o verdadeiro controle, não somente medir o que já foi feito, então o controle se antecipa ao montante.

O entrevistado 03 destaca que o controle financeiro é o link entre o que foi pensado e o que foi planejado. Já para Gasnier (2000, p. 131) controle é o

processo de conhecer continuamente o progresso do projeto e o desvio em relação ao planejado, avaliando e providenciando os ajustes assim que necessários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta monografia teve por objetivo estudar o orçamento empresarial como diretriz para a tomada de decisão, aplicando um estudo de caso em uma empresa do setor da construção civil, para obter uma melhor compreensão sobre o entendimento dos gestores referente a este tema.

O setor da construção civil saiu da estagnação para assumir importante papel no crescimento econômico do Brasil. A necessidade por infraestrutura, os programas governamentais e a disponibilidade de crédito que passaram a ser direcionados para o setor da construção intensificou o ritmo de atividade das empresas. Este segmento de acordo com Rambalducci e Pacagnan (2009), encontra-se inserido em um contexto de forte concorrência, haja vista a informalidade de empresas existentes no setor e a baixa utilização de tecnologia de ponta se comparado aos demais setores da produção industrial. Sendo este segmento marcado pela competição imperfeita devido ao seu baixo avanço em processos de gestão e implantação de novas tecnologias.

De acordo com Horngren (2000), o planejamento e o controle estão tão interligados que parece artificial traçar linhas rígidas de separação, ressalta-se a importância do princípio, um bom plano que permita sua qualificação por meio do orçamento da forma mais assertiva mesmo diante de cenários de incerteza, ainda, que o controle seja necessário para avaliar o quanto os resultados planejados são alcançados. O planejamento é o início de tudo, é um conjunto de informações que direciona o que deve ser feito, dentro da qualidade e principalmente do entendimento como um todo. O controle certifica, se o que foi pensado é o que foi planejado, para ter um controle torna-se necessário um orçamento, só se pode controlar o que foi planejado, é extremamente importante conhecer o orçamento para acompanhar as etapas do projeto e eliminar possíveis fragilidades, estar preparado para possíveis desdobramentos caso não se possa evita-los.

O orçamento pode ser visualizado como uma ferramenta de estratégia para a tomada de decisão, podendo esta ser dividida das seguintes formas: escopo, custo, tempo, controle, decorrente dos prazos de tais atividades. Também pode ser definida como parte integrante de um produto, toda via, o processo orçamentário não se restringe a uma planilha de composição de

insumos, mas sim um processo de pensar o produto. O orçamento é uma ferramenta de auxílio, tanto para grandes quanto para pequenas empresas,

Considerando o referencial teórico e a análise apresentada tornou-se claro que os entrevistados apresentam uma liderança personalizada, e possuem capacidade de envolver e mover todo o grupo de forma que todos vivenciem o projeto.

É importante ressaltar as diferenças de entendimento entre os personagens desta entrevista em relação ao orçamento, devido ao seu grau de envolvimento no processo, foi observado que o primeiro entrevistado apresentou uma visão mais operacional referente ao orçamento, pois a sua utilização desta ferramenta vai de encontro com o controle e supervisão das necessidades de abastecer as obras com os insumos necessários dentro do prazo, custo e qualidade. Já para o segundo entrevistado foi identificado uma visão mais técnica, devido ao seu envolvimento no desenvolvimento do processo orçamentário como um todo, com uma visão mais sistêmica do projeto e de seus desdobramentos. O terceiro entrevistado apresenta uma percepção empreendedora e amplo conhecimento de todas as particularidades do processo. Segundo Dornelas (2003), várias são as características dos empreendedores, sendo elas: criatividade, independência, dedicação e esforço, riscos calculados, recompensas seguidas da satisfação pessoal, são visionários e dinâmicos, determinados, otimistas, líderes e apaixonados pelo que fazem. Foi possível identificar de acordo com o terceiro entrevistado a curiosidade pelo novo, sempre gostou de pensar fora da “casinha”, olhar a mesma coisa por outro ângulo, não gosta de acumular informações, ela tem que entrar e se transformar em algo com direcionamento, segundo o entrevistado.

Através das entrevistas foi possível identificar que para tomar uma decisão os gestores se direcionam através de experiências de erros e acertos vivenciados, sendo possível criar um modelo matemático que direcione a uma melhor decisão, não há decisão correta, mas a melhor decisão referente a uma boa análise, a um preparo do que se vai fazer.

Um aspecto muito importante a ser estudado em futuros trabalhos, é a dificuldade de implantação e aceitação do orçamento como fator facilitador, para a tomada de decisão e controle visando o sucesso da organização.

Para próximos estudos seria importante também analisar o perfil dos gestores na geração de estratégias, e meios para reduzir as fragilidades e manipulação do orçamento nas organizações dentro dos níveis de competência, com o intuito de eliminar possíveis desvios de recursos que fragiliza todo o planejamento pensado para a empresa e seu futuro.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ARAÚJO, C. [et. al.]. **Estudo de Caso**. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em < http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 20 de maio. 2016.

ATKINSON, A. A. [et. al.]. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, I. M. [et. al.]. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BROOKSIN, S. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. **PIB Brasil e Construção Civil**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em: 16/03/2016

CATELLI, A. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, A., PEREIRA, C. A., & VASCONCELOS, M. T. C. **Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais: controladoria uma abordagem da gestão econômica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COELHO, C. U. F. **Introdução à administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac nacional, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GASNIER, D. G. **Guia prático para gerenciamento de projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos**. 2. ed. São Paulo: IMAM, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting**: how managers can break free from the anual performance trap. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HORNGREN, C. T. **Introdução à contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: PHB, 1981.

HORNGREN, C. T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LIMMER, C. V. **Planejamento, orçamentação e controle de planejamento e obras**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1996.

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Florianópolis: UFSC, Tese de Doutorado, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H. [et. al]. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, L. C.; LIBONATI, J. J. **Planejamento Operacional**: controladoria agregando valor para a empresa. Paulo Schmidt (Org). Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOSIMANN, C. P.; ALVES, O. C.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, Fundação ESAG, 1993.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: um estoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceito metodologia e praticas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RAMBALDUCCI, P. S.; PACAGNAN, M. N. **Dificuldades inerentes à condução de micro e pequenas empresas do setor da construção civil**. 2009. Digitado.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, A. Z. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, Feb. 1955.

WELSCH, G.A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICE

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO DIRETRIZ PARA A TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

- 1) Qual a historia de vida do entrevistado? Qual sua formação acadêmica?
Qual a instituição de ensino que cursou?
- 2) Qual sua principal influencia?
- 3) Qual sua trajetória profissional?
- 4) Há quanto tempo trabalha na área?
- 5) O que é orçamento para você?
- 6) Já utilizou orçamento nas empresas em que trabalhou?
- 7) De que maneira a área de orçamento pode melhorar dentro da organização?
- 8) O que você avalia como “risco” de investimento para tomada de decisão no cotidiano?
- 9) Você considera que com planejamento é possível minimizar o risco?
Como?
- 10) Qual o grau de importância que o orçamento é útil para o controle financeiro? E para a tomada de decisão?

QUADRO 01 - ENTREVISTADOS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Entrevistado	Cargo	Idade	Formação	Horário de início	Horário de término
1	Gestor de Suprimentos	28	Eng. Civil	13:28	13:59
2	Gestor de Orçamentação, Planejamento e controle.	44	Eng. Civil	17:05	17:42
3	Diretor Executivo	50	Eng. Civil/ Pós em Construção Civil/ Pós em Gestão Empresarial.	10:01	11:17

FONTE: O autor (2016).

- 1) Qual a historia de vida do entrevistado? Qual sua formação acadêmica?
Qual a instituição de ensino que cursou?

Entrevistado 01: Atualmente sou formado em engenharia civil pela Universidade Positivo. Na área que eu estou atuando faz aproximadamente três anos, mas a trajetória não, a empresa que trabalho atualmente já é a quinta empresa, comecei a trabalhar muito jovem, já estou no mercado contando CLT doze anos, mais na área atual que é na área de orçamento e suprimentos faz três anos. Na construção civil passei pela Doria Construção Civis Ltda. Onde eu tive um pequeno contato com orçamento, pois trabalhava mais nas obras e atualmente na Ferreira Filho Engenharia onde eu sou Gestor de Suprimentos e tem uma correlação com o orçamento muito grande, eu sou diretamente ligado a área de orçamentos, mais como função é Gestor de suprimentos.

Entrevistado 02: Eu sou formado em Engenharia Civil, sou formado há dezenove anos, desde formado eu sempre atuei na área de orçamento de obras de construção civil em geral, todo tipo de obras na área de edificações de pequeno e médio porte, comercial e industrial, já desde a área da minha formação no curso de Engenharia Civil e no estágio já atuava nessa área as vezes alternava um pouco com obras ou outras áreas mais sempre na área de planejamento e orçamento, então é uma área que eu tenho atuado desde 1997, ou seja, já tenho um conhecimento relativamente grande na área. Uma questão eventual ou até mesmo sorte, eu tive uma indicação e comecei a trabalhar como professor substituto na UFPR também, no curso de Engenharia Civil, fiquei dois anos lá como professor substituto, eu ministrava aulas nas áreas de construção, ou seja, nas disciplinas de construção mesmo e também na área de planejamento e orçamento também que é efetivamente a área que eu trabalho, na sequência comecei a fazer um mestrado na área da construção civil, mas não concluí fiquei até a fase da conclusão do curso, das disciplinas mas por motivos extra não pude concluir, mais isto também me proporcionou atuar em aulas, em cursos de pós-graduação de gestão de obras, sempre nessa parte de gestão de custos que a parte do orçamento é grande parte deste curso, tenho trabalhado na atuação profissional na parte de orçamentação e planejamento na área de projetos e também na área educacional agora com menor intensidade. Nos últimos três anos eu vim atuar na empresa Ferreira Filho Engenharia, como orçamentista direto como funcionário e na sequência eu voltei a trabalhar no escritório próprio em sociedade com o proprietário da Ferreira Filho Engenharia e aí retomei as atividades como profissional liberal, prestando serviços para a Ferreira Filho e outras empresas conforme ocorrência, na área de orçamentação, gestão de projetos e controle.

Entrevistado 03: Sou formado pela Universidade Federal do Paraná em Engenharia Civil, desde 1984, em 1987 iniciei meu primeiro estágio na área de construção civil, pois até então trabalhava no setor bancário, em 1989 montei uma empresa de construção e reforma em parceria com um amigo, mas percebi que tinha muita técnica, mas pouco conhecimento gerencial administrativo, pois para mim não era simplesmente a montagem da engenharia, mas sim o negócio da engenharia, como um todo, onde se tinha que pensar na questão empresarial na questão do custo da empresa e da montagem técnica então era uma técnica envelopada pela gerencial, então optei em ir para o mercado, em 1990, fui trabalhar na Construtora Irmãos Thá como engenheiro residente e em 1992 era engenheiro sênior, em 1994 trabalhava como coordenador geral de obras, isso já foi me proporcionando mais experiência na capacidade construtiva, ou seja, eu fui para a obra aprender com bons mestres. Em 1998, trabalhava com obras especiais de construção industrial e também comecei a trabalhar por conta com unidade de negócios que me agregou a parte financeira e gerencial de compras e suprimentos, antes em 1994, nasceu o conceito da empresa Ferreira Filho onde “nos somos responsáveis pela conta não pelo negócio”, mais ainda não tinha montado a empresa, dois anos depois começamos a trabalhar para a Thá como célula de negócios eu era uma empresa dentro da empresa, em 1998 eu peguei todo o conceito da qualidade, do controle de custo e do prazo onde ele foi revigorado com a performance transformando isso em alta velocidade

atendendo a necessidade do cliente no sentido comercial. No ano 2000, veio uma crise e foi onde a Ferreira Filho começou uma carreira solo, por intermédio de um cliente que se interessou pelo produto, onde se trata de uma construtora que assume a conta do cliente, tratava do negocio do cliente não somente engenharia. Este conceito se aprimorou quando eu fui visitar uma empresa americana em 1992 e conversando com a diretora pude perceber que eles se interessavam muito pela questão de responder por todo o negocio do cliente não só a parte de engenharia em si, onde a empresa é responsável por todo o negocio, mas ela não precisa necessariamente executar todo o negocio e isso me motivou a executar esta técnica aqui no Brasil. Em 2009 também resolvi ficar um ano nos EUA para alinhar onde passei este ano só estudando o mercado, mas não só uma visão de engenharia e sim um a visão também de negocio, onde a engenharia se aplica ao negocio a gestão administrativa como um todo.

2) Qual sua principal influencia? Qual sua trajetória profissional?

Entrevistado 01: Pra ser bem sincero a engenharia civil é uma coisa de infância, naturalmente quando criança não sabia que quem desenvolvia o processo construtivo eram os engenheiros civis, para mim era os pedreiros, ate hoje eu brinco com algumas pessoas da minha família onde tem vários pedreiros que quando criança meu sonho era ser pedreiro, quando você vai crescendo a maturidade chega, descobri que na verdade eu tinha que estudar Engenharia Civil, eu sempre amei prédios, então a minha influencia é familiar, meu avô é uma pessoa muito talentosa, meu padrasto é uma pessoa muito talentosa e sempre trabalharam nessa área de construção civil, ai vem a minha maior influencia e com o passar do tempo você começa à assistir documentários de grandes edificações, alguns infelizes acidentes que acontecem também vem aquela necessidade de você fazer as coisas diferentes, foi por ai que acabei me influenciando e acabei escolhendo a engenharia. Já tenho doze anos no mercado, quando eu iniciei meu primeiro registro foi na área financeira, trabalhei dois anos nesta área, na sequencia trabalhei com vendas, não como vendedor mais no setor de vendas dentro de uma distribuidora de cosméticos, depois trabalhei quatro anos na área contábil e departamento fiscal onde me tornei gerente administrativo, voltada para a área de contabilidade e fiscalização, e em seguida iniciei na área de engenharia civil onde estou até hoje.

Entrevistado 02: Foi um pouco natural, eu fiz um curso técnico em edificações e trabalhei um tempo em uma empresa como orçamentista, depois na sequencia quando comecei a fazer faculdade de Engenharia Civil, eu fui fazer um estágio na Construtora Irmãos Thá, e era em um setor chamado PCP (Planejamento e Controle da Produção), em que eu era responsável pela área de orçamentação, então eu comecei a trabalhar como estagiário em orçamentos, fazia levantamentos quantitativos, analise de projetos e as vezes precificação, mais assim na área mais básica, então ali tive uma grande influencia dos meus dois chefes, um era diretor da área do PCP e tinha a gerente de orçamentos que foram minhas influencias diretas, foram pessoas que tinham grande vivencias e um conhecimento bem amplo nessa área de planejamento, boa parte do que eu trabalho hoje e forma de elaboração de

orçamento da técnica de orçamentação eu sigo boa parte a base do que aprendi ali, eu já conhecia alguma coisa mais ali foi aperfeiçoado. Quando eu me formei o primeiro escritório que eu trabalhei era uma empresa de gerenciamento de projetos eles faziam gestão de obras, mais como uma gerenciadora, então tinha uma vertente gerenciadora, uma vertente de orçamento e uma vertente também para avaliação e pericia, então ali já inseriu alguma coisa de controle também porque como a gente fazia muita inspeção, fazia avaliação então tinha bastante coisa para fazer relatório, análise de qualidade e desempenho então ai foi enriquecendo um pouco, inicialmente era mais orçamento, depois uma questão mais gerencial de fiscalização, também uma questão de laudos, então eu tive estas influencias e na sequencia outras influencias, porque eu decidi abrir meu próprio negocio e ai comecei a atuar como prestador de serviços para diversas outras empresas construtoras ou arquitetos e dai foi formando uma teia de conhecimento e relacionamentos que nesse contato você vai recebendo uma influencia, mais tarde também quando eu fui dar aula comecei a receber também influencia do meu acadêmico, porque eu achei engraçado a gente as vezes toma assim um pouco de não sei se é uma arrogância ou uma alto suficiência que você acha que você já sabe tudo, ai quando eu comecei a dar aula é que eu percebi que eu não sabia muita coisa, porque você sofre demanda e alunos muito inteligentes começam a perguntar coisas e você começa a descobrir mais eu acho que eu não tenho conhecimento suficiente nessa área, dai eu comecei a receber influencia dos próprios alunos e do meio, de outros professores da área de pesquisa então isso também me trouxe influencia e hoje atualmente uma influencia também da Ferreira Filho na pessoa do proprietário que também tem uma influencia porque é uma outra forma de trabalho porque ai foi agregado de vez o controle, porque eu passei de um tempo onde eu fazia o orçamento para diversas empresas mais eu não controlava e com o trabalho dentro da Ferreira Filho e para ela agora como profissional liberal a gente tem essa vivencia continua de controle então tem a Ferreira Filho como um todo exerce uma influencia no meu trabalho também.

Entrevistado 03: Não tive ninguém que me influenciou, o que me influenciou foi a curiosidade pelo novo, sempre gostei do pensar fora da casinha, olhar a mesma coisa por outro ângulo, desmontar para poder montar, eu não gosto de acumular informação ela tem que entrar e se transformar em alguma coisa com um direcionamento. Iniciei trabalhando com meu pai na área odontológica, depois como cobrador, atuei também como vendedor, após trabalhei no setor bancário, e por fim iniciei na área da engenharia e empresário do setor.

3) Há quanto tempo trabalha na área?

Entrevistado 01: Aproximadamente cinco anos.

Entrevistado 02: dezesseis anos como profissional liberal e três anos com carteira assinada.

Entrevistado 03: Há 29 anos.

4) O que é orçamento para você?

Entrevistado 01: Para mim hoje é uma ferramenta, ela fugiu daquela situação básica que era simplesmente cotação de preço, de encontrar o menor custo tanto para os cliente quanto para os fornecedores, hoje é uma ferramenta estratégica de decisão de negocio, na empresa em que trabalho as obras são com velocidade muito alta, nossas obras são muito rápidas, nosso orçamento é muito justo, não no sentido de economia mas no sentido que é justo no sentido de execução, não fazemos um orçamento com gordura, mais com melhoria de performance, hoje nos procuramos melhorar nosso desempenho é por isso que o orçamento acaba sendo uma ferramenta estratégica muito importante, já houve situações na empresa em que desistimos de negócios, justamente porque não se encaixava no orçamento em que o cliente queria “o menor preço” e nos tínhamos o melhor negocio, então preferimos ficar fieis aquilo que acreditamos, para não acontecer o que acontece com o mercado, tanto quanto prostituido, as pessoas começam a se endividar pois fazem maus orçamentos e nessa ancia de querer obras eles acabam se “enforcando”.

Entrevistado 02: Tem diversas formas de se enxergar depende qual é o uso mais, basicamente orçamento é uma peça que identifica um projeto como um todo, entendendo um projeto para tudo, teu projeto é uma empresa, um produto entre outros, o orçamento é uma peça técnica que representa aquele projeto de diversas formas, ele representa o escopo, ou seja, o que compõe aquele projeto e representa também o custo e a partir dele também eu posso fazer uma representação numa dimensão tempo, por isso ele é uma ferramenta na sequencia de controle, porque a gente tem nele o escopo, tem a parte do custo e o prazo que decorre daquelas atividades, daqueles elementos que compõe aquele projeto que estão na peça orçamentaria e eu posso fazer o controle de determinado tempo para ele, então o orçamento é uma peça técnica que identifica toda a composição de um projeto e o seu custo.

Entrevistado 03: É você entender quais são as partes integrantes de um produto, conseguir quantificar e precificar, pois o orçamento necessita desta montagem tanto da questão de qual é o produto, o que integra esse produto, qual é a qualidade das partes desse produto e a partir dai começa u processo orçamentário cada peça qualificada e integrante desse produto eu vou colocar um preço por que eu preciso do recurso e evidentemente o recurso é o dinheiro, pois o dinheiro é a unidade de medida financeira do negocio, porem o orçamento é a soma das partes, é uma analise criteriosa do produto, o orçamento é você ter a capacidade de tornar o produto pronto sem sequer montado uma peça, o dinheiro é o catalizador o elo que liga, pois você precisa pagar pelos insumos.

5) Já utilizou orçamento nas empresas em que trabalhou?

Entrevistado 01: Sim, mas em seguimentos diferentes, nas empresas em que passei eu trabalhei muito com orçamento, mas de uma forma muito básica, foi quando eu entrei na Doria Construções Civis, onde acabei me aprofundando mais e ate vendo a importância do orçamento no sentido de efetuar ou não o negócio, mas me aprofundei e me especializei a uns quatro anos.

Entrevistado 02: Sim, na minha empresa e prestando serviços para terceiros na área de orçamentação.

Entrevistado 03: sim, mais eu vejo o orçamento de uma maneira mais ampla, eu entendo orçamento como uma análise do processo, onde o preço é uma consequência de uma análise orçamentaria, porque para poder construir não importa saber quanto custa, preciso saber se eu tenho os recursos disponíveis, uma vez sabendo de todos os recursos e como ele se combinam e se completam isso vai me levar a uma necessidade financeira.

6) De que maneira a área de orçamento pode melhorar dentro da organização?

Entrevistado 01: Com a busca do conhecimento, muitas empresas ainda veem o orçamento de uma forma muito básica, mas nem sempre o menor preço é o melhor negocio, as pessoas não se especializam, as empresas em si não incentivam como deveriam, há entender todo um conceito e correlações por trás do orçamento, um orçamento mal feito influencia no lucro, no financeiro, no contas a pagar, nas compras, nos suprimentos e acima de tudo no prazo das obras falando do setor específico da construção civil. A melhoria é a busca pelo conhecimento, há poucos profissionais especializados nesta área, um mal profissional dificilmente faz um bom trabalho, a falta do conhecimento acaba atrelando a uma má qualidade do trabalho, o orçamento tem que ser visto como uma ferramenta estratégica.

Entrevistado 02: Se uma empresa tem um orçamento da sua operação completa ela vai identificar todos os custos para que aquela empresa exista, ela vai conseguir identificar quando estes custos ocorrem e assim ela vai conseguir fazer um planejamento, porque ela vai conseguir saber o quanto ela custa o quanto ela vai arrecadar, ou seja, quais as margens de lucro que ela deve ter quais os impostos que incorrem nas operações, ou seja, o básico para ela poder atuar, nenhuma empresa poderia a principio atuar sem ter um orçamento, sem um orçamento ela não sabe o custo dela muito menos o quanto ela vai cobrar pelo serviço ou produto dela, então é fundamental.

Entrevistado 03: É a capacidade de gestão a montante que é você se antecipar a algo que da e ao que não da certo, é a melhor ferramenta que se pode ter dentro de uma empresa, dentro da leitura que você não esta tendo um orçamento para somente à questão financeira, à questão financeira ela é higiênica ela você vê se tem ou não tem recursos para poder proporcionar, agora capacidade orçamentaria é a capacidade de você planejar ao montante ao que da certo e principalmente o que não da certo, esta ferramenta ela é indispensável para uma boa gestão, o que acaba acontecendo é que muitas pessoas acabam usando esta ferramenta de uma forma pensada, mas não oficial quanto mais frágil é um orçamento mais caro é o processo dentro desta empresa no desenvolvimento do seu produto, dos seus recursos dentro da sua atividade, é claro ter uma planilha orçamentaria um documento do orçamento isso é maravilhoso, agora o processo orçamentário ele não se restringe a uma planilha de composição de insumos, ele faz um processo da forma de pensar o

seu produto, a planilha é um modo de leitura é um realinhamento de linguagem é uma convalidação do que já foi pensado antes.

7) O que você avalia como “risco” de investimento para tomada de decisão no cotidiano?

Entrevistado 01: Hoje um grande risco que acontece principalmente no setor da construção civil, é a questão do prazo, com a falta do conhecimento de muitos profissionais acabam influenciando diretamente na realização da obra, com todas as burocracias e as leis que nos temos no nosso país acabam influenciando muito no custo da obra e no orçamento, o maior risco esta nessa fragilidade da integração entre o planejado, orçado e executado. O planejamento tem que ser baseado dentro do seu orçamento, então você planeja a execução dentro do custo do orçamento, existe uma grande fragilidade no mercado e vemos grandes empresas tendo problemas na justiça ou ate mesmo falindo devido essa fragilidade.

Entrevistado 02: risco pode ser não obter uma arrecadação suficiente, ou seja, risco financeiro e ter que tirar dinheiro do próprio bolso para pagar a operação, o fato também de não dimensionar o tempo correto para a operação. No ramo de operação posso ter também riscos técnicos como: se o produto que eu forneço tiver algum defeito, ter problemas de dimensão de avaliação do meu trabalho, também fazer um trabalho que não atenda a expectativa do cliente, sempre há um risco técnico que acarreta um risco financeiro, posso também ter riscos comportamentais que acarretaram em risco financeiros.

Entrevistado 03: O maior risco que possa correr é investir no que eu não conheço, ou melhor, no que eu não estou preparado, você só consegue mitigar isto através do planejamento, do conhecimento que também ele volta no orçamento, para você poder fazer um investimento você tem que ser um conhecedor absoluto do que você esta fazendo, tanto pelo seu estudo e pelas partes que integram esse teu processo do teu investimento, então é assim eu vou fazer um investimento eu não vou me tornar o maior conhecedor do produto ou do insumo do investimento que eu estou fazendo, eu posso conhecer muito bem as diretrizes e me cercar de pessoas com recursos que me abasteçam de toda a informação possível e disponível dentro de dados e fatos que com isso eu faço uma capacidade, então quanto maior eu absorvo conhecimento, preparo e planejamento eu mitigo o risco e como eu analiso isso? Me aprofundando, estudando e me preparando para esse investimento, é claro isso existe uma relação entre o tempo que você gasta para a tomada de decisão, só que já vem na bagagem quanto maior eu puder me preparar, quanto maior eu puder absolver esse conhecimento e olhar para o que vai ser esse investimento isso vai me dar uma capacidade de conhecimento que ele beira o intuitivo, então agora eu estou preparada, preparada para o que? Então eu analiso todas as condições possíveis que possa ter, então isso vai me dando condições aliada a experiência de erros e acertos anteriores, isso vai criando um modelo matemático que te direciona a melhor decisão, não há decisão correta, a melhor decisão que você vai tomar, isso dentro de uma boa análise, de um bom preparo, de um bom estudo, de um conhecimento do que você vai fazer aliado a uma intuição, capacitado de experiências anteriores e a

decisão dentro do tempo que ela tem que ser tomada, a melhor decisão fora do tempo que tinha que ser tomada é a pior decisão.

8) Você considera que com planejamento é possível minimizar o risco? Como?

Entrevistado 01: Sim, hoje o planejar é o início de tudo, quando vamos executar uma obra primeiro de tudo vem o planejamento, porque é onde você consegue prevê os riscos, os erros e consegue sanar esses erros antes deles acontecerem, então é de extrema importância e volto a falar ele acaba evitando muitos problemas, você consegue minimizar e muito seus riscos e se o planejamento for bem feito, se o planejamento envolver a sua área de compras, envolver a área de engenharia, envolver a área financeira, porque às vezes acontece muito de você executar uma obra e a bomba sobra na mão do financeiro que tem que pagar as contas, então hoje como o planejamento é feito em conjunto por pessoas que sabem o que estão fazendo, peço perdão pela redundância, mas, quando esse planejamento ele é planejado por todos os envolvidos, por todas as áreas por todos as correlações, sem dúvida você minimiza e muito esse riscos, seja na obra ou em qualquer setor.

Entrevistado 02: sim, se você não tem planejamento nenhum você não sabe pra onde você vai, ate existe uma máxima que diz: tudo que você mede melhora, o que você não mede não vai melhorar. Então planejamento existe para isso, é um conjunto de informações, é um plano em que você trabalha de forma, a saber, o que você vai fazer, quando você deve fazer e quanto você vai gastar, se você não tem isso, você potencializa seus riscos, porque você não sabe efetivamente o valor final do produto, você pode errar e pode ate ganhar mais isso é um caso de sorte, então é fundamental o planejamento existe para isso minimizar os riscos, por isso é importante no planejamento levar em consideração os riscos que esta incorrendo na sua operação que são: o risco financeiro, técnico e comportamental. Falando da área especifica, ao fazer um orçamento da obra já é para minimizar um risco de estouro de verba disponível, também para minimizar riscos de errar tecnicamente, porque o orçamento diz o que é o produto e se eu sigo aquele orçamento isso minimiza os riscos de entregar algo fora daquilo que foi contratado e que apresente problemas técnicos na frente e que depois na frente vai aumentar o meu risco financeiro.

Entrevistado 03: com preparo, você estudando o que você tem que fazer na forma que você trata o que vai ser feito, dentro da qualidade e principalmente do entendimento do que deve ser feito, a partir deste entendimento, desta clareza do que tem para ser feito, do entendimento da disponibilidade ou não dos recursos que serão utilizados para ser feito então isto é planejamento, então eu entendi o que eu tenho que fazer, eu entendi que dentro do que eu tenho pra fazer eu preciso dos recursos, dentro do material, da mão de obra, equipamento e assim vai pensando em todos estes recursos, como eles se entregam como eles se comunicam como eles se traduzem dentro de um produto dentro de um prazo e eu penso se esse prazo é possível ou não dentro da necessidade ou do desejo do negocio, se o desejo do negocio esta superestimando o prazo isso prejudica, então eu tenho que procurar sempre entender todas as partes, combinar todas as partes como elas se relacionam e

como neste relacionamento elas traduzem num produto, ai eu vou entender qual é o time para isso acontecer então o time é consequência, o custo é uma consequência à combinação o planejamento, então entendendo esta capacidade de transformação eu entendendo a capacidades de interligação das interfaces do produto isso vai me dar uma condição para eu me antever e muito ao que deve e o que não deve ser feito.

9) Qual o grau de importância que o orçamento é útil para o controle financeiro? E para a tomada de decisão?

Entrevistado 01: Hoje principalmente na empresa na qual eu trabalho ela é uma ferramenta essencial, nos não tomamos uma decisão se não tivermos orçado, isso hoje nos da uma garantia de dizer sim ou não. No atual momento do país chegar para um cliente geralmente em negócios que envolvem milhões e demonstrar que seu projeto não é viável, é uma decisão complicada, essa ferramenta nos da segurança pra afirmar a viabilidade do projeto, ate mesmo para apresentar para o cliente.

Tanto na área de Engenharia, quanto a área dos orçamentistas mesmo, quanto a minha área que é gestão de suprimentos e a área de finanças, todos nos obrigatoriamente temos que conhecer o orçamento para saber o quanto esta sendo gasto, para que as coisas acabem não fugindo, porque toda a atividade como envolve uma equipe envolve pessoas, então as vezes a “pessoa acorda em um dia ruim” e acaba cometendo um erro o que pode vir a acontecer, então sempre tem que ter alguém dizendo: olha espera ai esta fugindo ou não esta fugindo, nos estamos gastando mais do que deveríamos, então este controle é extremamente importante e é o que te da embasamento para isto sem duvida é o orçamento. Hoje por exemplo a base do nosso sistema ate do nosso software é o orçamento, a base das nossas decisões é o orçamento a base dos nossos pagamento e dos nossos recebimento também, nosso cliente faz pagamentos para nos baseado em coisa pré-acordadas encima do orçamento, então hoje o orçamento mais do que um documento de negociação ele acabou se tornando um documento oficial, onde nos mandamos a proposta junto com o orçamento, anexo a contrato na sequencia e todas as nossas decisões acabam sendo tomadas com os valores estabelecidos em um orçamento.

Em relação ao controle, na empresa na qual trabalho a um rapaz que também trabalha na área de suprimentos que ele faz um controle técnico, nos fazemos às compras de suprimentos para a obra e há esse controle quantitativo no sentido de materiais, no sentido de desempenho de obra, prazo toda essa situação, essas informações acabam casando no financeiro da empresa justamente porque há um controle financeiro e esse controle é feito ate junto com o cliente nas emissões de borderô, nas emissões de notas fiscais, na maioria das nossas obras os pagamentos são diretos pelos nossos clientes, são estabelecidos pré-pagamentos, por exemplo: em um contrato de um milhão de reais fica pré-estabelecido que “paga” as nossas contas e os nossos pagamentos e reembolsos são percentuais pré-estabelecidos na margem de lucro, esse controle ele acaba sendo feito semanal no sentido de relatório e tem o relatório final de obra quando o rapaz do financeiro vai acompanhando os desembolsos, os pagamentos, os reembolsos se nos já recebemos todo o nosso lucro e se acaba desviando, por que é feito semanalmente esse

controle? Justamente porque caso haja algum desvio você consegue recuperar antes que a obra acabe para não ter problemas no futuro e é até por isso que nos temos esse controle rigoroso que nos já estamos no mercado desde 1998 e nunca levamos prejuízos e nunca entregamos nenhuma obra atrasada. Este processo ele é interno, mais como o mercado se comporta não saberei te dizer, mais para nós esta questão orçamentaria e controle financeiro ela é absolutamente atrelado, nós não conseguiríamos ter o controle que nós temos se nós não tivéssemos essa relação, orçamento, custo porque há dois custos também: custo obra que é o valor final entre lucro e custos e há o custo obra execução que é o custo da obra em si sem lucro sem nada, onde há o controle de custo da obra e o controle de custo da receita acima do serviço prestado, até porque o custo obra ele é no período da obra, mais a receita gerada por essa obra é para o ano todo, porque você tem gastos administrativos tem todo um custo, então são verbas que você deve cuidar de formas diferentes, o custo obra pra você poder concluir a obra e efetivamente a sua margem de lucro que é o que vai fazer gerar todas os outros procedimentos da empresa, se a pessoa não tem acesso ao orçamento para saber o que ela está pagando, para saber em qual fase da obra ela está, porque no nosso caso na empresa na qual trabalho a pessoa do financeiro é que cuida de toda a parte documental, se ela não souber através do orçamento as fazes que a obra está, o quanto ela já recebeu tem toda uma questão de massa salarial entre outro, então haverá um grande problema aí. Já pegamos algumas obras antigas onde nós fomos resolver problemas neste sentido para o cliente onde, além do grande desafio porque é bem burocrático o custo foi altíssimo, justamente por um controle que não foi feito, um controle financeiro, um controle documental, um controle de orçamento, a pessoa desconhecia muito e acontece em várias empresas do administrativo da empresa não ter ciência do que é uma obra, mais no nosso caso não, o nosso departamento administrativo sabe exatamente o que é uma obra, aonde é a esta obra, na medida do possível nós levamos as pessoas para conhecer estas obras justamente para elas se inteirarem do processo inteiro, e voltando ao orçamento toda a base vem do orçamento, o orçamento para nós é uma ferramenta essencial na tomada de decisão no nosso controle tudo vem do orçamento.

Hoje a várias situações que acabam influenciando, por exemplo, hoje nós temos cada vez menos profissionais em todos os ramos, a educação ficou mais acessível? Sim, mais essa busca ela não é tão grande, nós temos várias pessoas formadas e poucos profissionais. Isso é um ponto por quê? Nós tivemos uma decadência muito grande na mão de obra da construção civil, no sentido de qualidade e o cliente quer uma obra cada vez mais barata, num prazo cada vez mais curto, com uma qualidade cada vez mais alta, nós não temos como atender essa demanda, até mesmo como eu disse a qualidade da mão de obra caiu. Hoje o que acontece dentro de tudo isso que eu disse, no orçamento você já consegue prevêê, você já consegue estipular se é viável ou não o negócio, no nosso caso o negócio é um prédio, uma edificação, mais hoje no orçamento você consegue saber vai custar "X" e se é só "X" que pode fazer, mas o cliente sempre vai querer "X" menos dez e é esse o risco que algumas empresas tem pago em querer atender ao cliente para ter ao negócio e esse "x" menos dez que o cliente pediu acaba sendo prejuízo, porque você não atende ele na qualidade, você não atende ele no prazo e ele não vai te

atende no custo e você vai tomando prejuízo. Até algumas pessoas nos vamos de loucos, porque na empresa na qual trabalho nos fazemos um orçamento justo, sem gordura, e falamos isso que é necessário pra obra acontecer, menos que isso não vale a pena fazer o projeto, não vale a pena fazer o negocio porque ele se torna inviável seja de forma executável, ou seja, de forma orçamentaria mesmo, se ele não se torna viável esse é o principio para nos. É através do orçamento que verificamos se o negocio é viável ou não, os nossos procedimentos hoje é os clientes nos procuram e primeiro nos vemos a viabilidade técnica se houver a viabilidade técnica, nos fazemos o levantamento de custos que ai entra no orçamento executivo é uma coisa mais detalhada dentro do orçamento e dai é esse orçamento executivo que vai nos dizer o custo e se o que é necessário tecnicamente vai atender o orçamento e dai a “decisão” é muito mais com o cliente.

Entrevistado 02: Você não tem controle financeiro se você não tiver orçamento, se eu tiver um controle financeiro é por que eu tenho um orçamento por pior que ele seja, o controle é consequência de um planejamento, pois o que eu planejei é o que eu vou controlar. Especificamente na área da construção civil, existe outros fatores para tomada de decisão além da questão financeira, existe também questões técnica, pois muitas vezes o orçamento levanta os custos para aquele projeto, mais existe fatores como a relação da pessoa com o projeto a importância que ele ira gerar, o fato da pessoa realmente acreditar no projeto entre outros fatores.

Entrevista 03: O controle financeiro ele é uma leitura, não existe um controle financeiro, o controle financeiro é o controle de nota do que já aconteceu acho que existe o que antecede o verdadeiro controle ele esta no que você esta executando o que foi pensado, dentro do nosso negocio nos chamamos de suprimentos, mas não necessariamente de compras é o link entre o que foi pensado o que foi planejado é onde realmente existe um controle para o que vai gerar um financeiro, então o controle financeiro é uma medição do que já foi feito, acredito que o controle tem que anteceder o financeiro, o financeiro não pode ter o controle financeiro é claro não estou falando do controle da planilha, das notas isto é um controle operacional financeiro, então o financeiro ele tem um controle operacional, nos temos que ter um controle que antecede o controle operacional financeiro, então esse controle que é o verdadeiro controle o que foi feito, qual foi a estratégia que foi pensada, qual foi o planejamento, como foi pensada em todas as partes, se isso já esta se traduzindo em função da montagem que vai traduzi-lo no resultado financeiro, então o controle não é financeiro o controle antecede o financeiro, o controle fica no meio é uma peça integrante fundamental é a somatória do foi, você tem o conteúdo pensado de produto, ou seja, um conteúdo de projetos, você tem um conteúdo de como isso se comunica com outras partes no sentido que chama de documentação quais são as artérias que ligam todos estes projetos da poder ou não, tudo isso que foi pensado ele esta dentro da lei no sentido não só da lei jurídica mais isso é possível? Quem a gente esta agredindo com isso? Qual é o impacto de tornar este negocio pronto? Por isso tem a documentação essa documentação pra ver o que foi pensado qual o impacto que essas artérias chamadas de documentação vai se traduzir em uma coisa que não vai agredir ao ser e ao meio ambiente, então ao pensar no projeto ai você traduz isso em um belo

orçamento como tudo isso se integra. O verdadeiro controle não é verificar se esta sendo feito certo ou errado e sim se no meio do caminho existe alguma interface que merece um novo realimento, ou seja, se antecipar a uma coisa que não vai acontecer isso é o verdadeiro controle, não ir lá e medir o que já foi feito, então o verdadeiro controle ele se antecipa ao montante.