

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA

CRISTIANO BELARMINO DA SILVA

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA PERNAMBUCANA

RECIFE

2020

CRISTIANO BELARMINO DA SILVA

**PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA PERNAMBUCANA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Profa. Dra. Carla Renata Silva Leitão.

RECIFE

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586p

Silva, Cristiano Belarmino da

Processo de elaboração do orçamento empresarial: um estudo em uma indústria pernambucana / Cristiano Belarmino da Silva. - 2020.

154 f. : il.

Orientadora: Carla Renata Silva Leitaó.

Inclui referências e apêndice(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2020.

1. Elaboração do Orçamento. 2. Orçamento Empresarial. 3. Setor Industrial. I. Leitaó, Carla Renata Silva, orient. II. Título

CDD 658.151

CRISTIANO BELARMINO DA SILVA

**PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA PERNAMBUCANA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de pesquisa: Planejamento, Controle e Análise Financeira.

Aprovada em: 18 de dezembro de 2020.

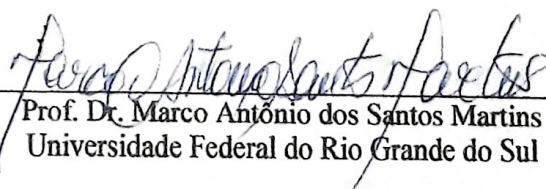
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Carla Renata Silva Leitão - Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco



Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado
Universidade Federal Rural de Pernambuco



Prof. Dr. Marco Antônio dos Santos Martins
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho a Deus, por guiar meus passos, a meus pais, a minhas irmãs e a minha amada companheira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me guiado para mais essa vitória em minha vida. Mesmo nos momentos difíceis, Ele me mantém em pé, sendo o apoio necessário para que eu prossiga lutando em qualquer batalha.

Agradeço à minha mãe, Maria Lindalva, ao meu pai, José Belarmino, às minhas irmãs Isabel Belarmino e Izabella Belarmino – tenho certeza de que, sem o apoio da minha família, eu não teria conseguido.

Agradeço à minha companheira, Ana Caroline, por sempre estar ao meu lado e ter me incentivado para conquistar meus sonhos.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Carla Renata Silva Leitão. Sem ela, realizar toda esta pesquisa não seria possível. Sua orientação foi importante para o êxito desta dissertação.

Agradeço ao Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado, coordenador do curso do Mestrado em Controladoria da UFRPE, que é sempre muito acessível e disposto a ajudar nos momentos de necessidades.

Agradeço a todos os professores que fazem parte do PPGC-UFRPE, vocês tornam este curso enriquecedor e cheio de aprendizado.

Agradeço a todos os colegas da turma 2019.1, Albery, Augusto, Célio, Cileide, Daryk, Dayvson, Haroldo, Jamiris, Marconi e Paulo, por todo apoio.

Agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), pelo apoio financeiro investido em minha formação.

"Se eu vi mais longe, foi por estar sobre os ombros de gigantes".

(Isaac Newton)

RESUMO

O estudo tem como objetivo identificar os aspectos envolvidos no processo de elaboração do orçamento em uma indústria localizada no Estado de Pernambuco. Em relação à metodologia, o estudo está classificado como descritivo, de abordagem qualitativa, envolvendo método de estudo de caso. Foi realizada entrevista com o *controller* da indústria por meio de um questionário semiestruturado, análise de documentos físicos e eletrônicos e observação dos dados relacionados aos processos de planejamento e controle que impactam no orçamento. Percebeu-se que a indústria utiliza quatro tipos pilares em seu planejamento estratégico: “indicadores e metas”; “plano de remuneração”; “orçamento” e “monitoramento”. Logo, a incorporação do orçamento ao planejamento demonstra a preocupação da indústria em associá-los. Sobre as características do processo de elaboração do orçamento, percebeu-se que, em relação ao aspecto estrutural, o tipo utilizado é baseado no Orçamento Base Zero (OBZ), que tem como principais peças os orçamentos de vendas, de produção, de matéria-prima e de expedição – todos estes compostos pelos Núcleos Base Zero (NBZ) e Pacotes Base Zero (PBZ) e presentes na demonstração do resultado projetado. Todas essas peças devem ser elaboradas de acordo com o cronograma definido pela indústria. No aspecto humano, percebeu-se que o processo de elaboração segue a linha *bottom-up* e possui um comitê orçamentário composto pelo comitê regulador do orçamento, comitê de diretoria, comitê de gestão, comitê de custos fixos, especialistas de custos fixos e outros custos fixos. No aspecto financeiro relacionado ao processo de elaboração do orçamento, verificou-se a utilização de indicadores de eficiência relacionados às principais áreas da indústria (produção, comercial e logística). No aspecto de finalização do orçamento, notou-se que o *controller*, em conjunto com os diretores, é responsável pela sua consolidação e aprovação. Em seguida, a plenária é realizada para divulgar e esclarecer o orçamento que será aplicado no ano posterior. Considerando tudo que foi identificado neste estudo, observa-se o alinhamento do processo de elaboração do orçamento da indústria com a literatura desse artefato gerencial.

Palavras-chave: Elaboração de Orçamento, Orçamento Empresarial, Setor Industrial.

ABSTRACT

The study aims to identify the aspects involved in the budgeting process in an industry located in the State of Pernambuco. Regarding the methodology, the study is classified as descriptive, with a qualitative approach, involving a case study method. An interview was conducted with the industry controller through a semi-structured questionnaire, analysis of physical and electronic documents and observation of data related to the planning and control processes that impact the budget. It was observed that the industry uses four types of pillars in its strategic planning: “indicators and goals”; “Compensation plan”; “Budget” and “monitoring”. Therefore, the incorporation of the budget into the planning demonstrates the industry's concern to associate them. Regarding the characteristics of the budget preparation process, it was noticed that, in relation to the structural aspect, the type used is based on the Zero Base Budget (OBZ), whose main parts are the sales, production and raw material budgets. raw and shipping - all of these comprised of Base Zero Cores (NBZ) and Base Zero Packages (PBZ) and present in the projected income statement. All of these parts must be prepared according to the schedule defined by the industry. In the human aspect, it was noticed that the elaboration process follows the bottom-up line and has a budgetary committee composed of the budgetary regulatory committee, board of directors, management committee, fixed costs committee, fixed costs specialists and other costs fixed. In the financial aspect related to the budget preparation process, it was observed the use of efficiency indicators related to the main areas of the industry (production, commercial and logistics). In the aspect of finalizing the budget, it was noted that the controller, together with the directors, is responsible for its consolidation and approval. Then, the plenary is held to disclose and clarify the budget that will be applied in the following year. Considering everything identified in this study, the alignment of the industry's budgeting process with the literature of this managerial artifact is observed.

Keywords: Budget Preparation, Business Budget, Industrial Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Orçamento contínuo.....	37
Figura 2 – Fluxo dos direcionadores ABC e ABB	42
Figura 3 – Planejamento da produção	49
Figura 4 – Divisões do processo orçamentário.....	55
Figura 5 – Os objetivos do orçamento segundo o ciclo orçamentário.	56
Figura 6 – Organograma da indústria.....	87
Figura 7 – Painel de desempenho industrial.....	90
Figura 8 – Painel de monitoramento do plano de ação	95
Figura 9 – Pilares do planejamento estratégico	98
Figura 10 – Painel indicador de eficiência mensal.....	102
Figura 11 – Plenária mensal na indústria	102
Figura 12 – Processo de elaboração do orçamento de vendas.....	106
Figura 13 – Processo de elaboração do orçamento de produção e matéria-prima	109
Figura 14 – Processo de elaboração do orçamento de expedição	112
Figura 15 – Processo de elaboração do orçamento de custos fixos.....	113
Figura 16 – DRE Projetado	115
Figura 17 – Cronograma do processo de elaboração do orçamento.....	116
Figura 18 – Estrutura do comitê orçamentário	119
Figura 19 – Indicador de eficiência produtiva.....	123
Figura 20 – Indicador de eficiência comercial	124
Figura 21 – Indicador de eficiência do carregamento	125
Figura 22 – Aspectos financeiros dos custos fixos.....	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Folha de pagamento – unidade fabril água sanitária.....91

Tabela 2 – Materiais de escritório – unidade fabril água sanitária e administrativo92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos do orçamento	30
Quadro 2 – Comparativo entre Orçamento Tradicional e o OBZ	39
Quadro 3 – Descentralização e Liderança no BB	43
Quadro 4 – Processo de Gestão e Desempenho no BB.....	43
Quadro 5 – Estágios do planejamento de vendas	47
Quadro 6 – Modelo do processo de elaboração do orçamento	62
Quadro 7 – Estudos anteriores relacionados com orçamento empresarial.....	66
Quadro 8 – Características da indústria.....	78
Quadro 9 – Características dos respondentes	78
Quadro 10 – Variáveis do planejamento empresarial e o processo de elaboração do orçamento.	79
Quadro 11 – Variáveis das características do processo de elaboração do orçamento.....	79
Quadro 12 – Roteiro da entrevista.....	82
Quadro 13 – Indicadores e Metas.....	99
Quadro 14 – Modelo do Plano de Remuneração.....	100
Quadro 15 – Base do orçamento e seus ambientes de avaliação	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABB	<i>Activity-Based Budgeting</i>
ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
BB	<i>Beyond Budgeting</i>
BBRT	<i>Beyond Budgeting Round Table</i>
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CF	Custos Fixos
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
LAJIDA	Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
NBZ	Núcleo Base Zero
OBZ	Orçamento Base Zero
PBZ	Pacote Base Zero
PCP	Planejamento de Controle de Produção
PIB	Produto Interno Bruto
PR	Plano de Remuneração
SIG	Sistema de Informação Gerencial
VBZ	Variáveis Base Zero

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. JUSTIFICATIVA	16
1.2. PROBLEMA	21
1.3. OBJETIVOS	27
1.3.1. Objetivo Geral.....	27
1.3.2. Objetivos Específicos	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1. ORÇAMENTO EMPRESARIAL	28
2.1.1. Evolução e conceito do orçamento.	28
2.1.2. Vantagens e Desvantagens	30
2.2. TIPOS DE ORÇAMENTO E SUAS VERTENTES.....	34
2.2.1. Orçamento Estático (<i>Budget</i>) ou Perpétuo	35
2.2.2. Orçamento Ajustado (<i>Forecast</i>)	36
2.2.3. Orçamento Contínuo (<i>Rolling</i>)	36
2.2.4. Orçamento Base Zero (OBZ).....	38
2.2.5. Orçamento Flexível.....	40
2.2.6. Orçamento Por Atividades ou <i>Activity-Based Budgeting</i> (ABB)	41
2.2.7. <i>Beyond Budgeting</i> (BB).....	42
2.2.8. Orçamento de Tendências.....	45
2.3. PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS	45
2.3.1. Orçamento Operacional.....	46
2.3.2. Orçamento de Vendas	46
2.3.3. Orçamento de Produção	48
2.3.4. Orçamento de Matérias-primas	49
2.3.5. Orçamento de mão de obra direta	50

2.3.6. Orçamento de custos indiretos de fabricação	51
2.3.7. Orçamento das despesas de vendas e administrativas	51
2.3.8. Orçamento Financeiro	52
2.3.9. Orçamento de caixa	52
2.3.10. Orçamento de Investimento.....	53
2.3.11. Demonstrações financeiras projetadas	54
2.4. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	54
2.5. ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	58
2.6. ESTUDOS ANTERIORES	65
3. METODOLOGIA.....	74
3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA	74
3.2. O CASO ESTUDADO	76
3.3. INFORMAÇÕES DA PESQUISA.....	77
3.4. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	80
3.4.1. Conteúdo do instrumento de coleta de informações.....	82
3.5. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
4.1. CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA ESTUDADA	86
4.1.1. Processo Operacional e de Informação da Indústria	89
4.1.2. Processo de Identificação dos Custos	91
4.1.3. Outras Unidades de Negócio.....	93
4.1.4. O Papel da Controladoria na Empresa	93
4.1.5. Sistema de Informação Gerencial - SIG	96
4.2. LIGAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O ORÇAMENTO.....	97
4.3. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	103
4.3.1. Aspecto estrutural.....	103
4.3.2. Aspecto humano.....	118

4.3.3. Aspecto financeiro	121
4.3.4. Aspecto de finalização	127
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
REFERÊNCIAS.....	132
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	152

1. INTRODUÇÃO

1.1. JUSTIFICATIVA

O ambiente econômico tem se configurado como um grande desafio empresarial para manter sua sobrevivência e competitividade. Devido à enorme concorrência, as empresas necessitam elaborar um bom planejamento para dar continuidade às suas atividades e manter o controle de seus processos. Com isso, surge a necessidade de um modelo de gestão adaptável para tentar conter as incertezas do mercado e manter o controle interno de maneira eficiente. Diante de tal fato, é possível encontrar no planejamento orçamentário um grande aliado gerencial (CODESSO; LUNKES, 2016; COSTA FILHO; FRANÇA; LEITÃO, 2020).

A princípio, as empresas conduzem seu foco ao crescimento e ao retorno financeiro. Para que este resultado ocorra, elas devem demonstrar que seus produtos e serviços seguem padrões de qualidade e que sua forma de gestão está amparada de maneira organizada com o planejamento e o controle orçamentário (FLACH; MATTOS, 2019). Além do mais, o processo orçamentário é de extrema importância para que as empresas consigam trilhar seus caminhos e conduzir seus negócios, tendo como recorrer às várias técnicas orçamentárias existentes, que servem para guiá-las na forma como deverão utilizar os recursos disponíveis. Pela concorrência imposta ao atual mercado, as empresas devem, através do planejamento e controle orçamentário, auxiliar os gestores na eliminação dos desperdícios e reduzir os custos (CARMO; LIMA, 2009).

Sobre esse auxílio proveniente do orçamento, Lopes e Blaschek (2005) comentam que todo o processo orçamentário é importante para o controle gerencial e que, dentro dessa área de gestão, é comum notar um padrão rotineiro e regular. Diante desse fato, o orçamento terá seu controle consolidado pela contabilidade, por ser o setor que tem as características citadas e as prerrogativas para fornecer essas informações.

Além disso, o controle orçamentário tem o propósito de auxiliar o gerente nos planos predeterminados executados durante o processo orçamentário, podendo tal controle servir para corrigir os desvios nos desempenhos reais desses padrões. A figura do gerente tem papel dominante na elaboração e implementação dos aspectos fundamentais orçamentários. Em tais aspectos, é possível determinar algumas peculiaridades de um bom processo orçamentário, tais como: participação, abrangência, padrão, flexibilidade, retorno, análise dos custos e receitas (EGBUNIKE; UNAMMA, 2017).

O orçamento é caracterizado como um dos principais artefatos de gestão, podendo ter sua utilidade nos mais variados pressupostos na organização (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016). Assim, o orçamento pode ter abrangência ilimitada ao ser relacionado às funções que desempenha e na forma como foi planejado.

De acordo com Pandolfi Junior *et al.* (2005), tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, existe uma preocupação na forma como o processo orçamentário é elaborado – seu planejamento e controle devem estar adaptados às características da empresa. Isto está relacionado às diferentes formas empresariais e aos tipos culturais envolvidos. Portanto, o planejamento (monetário) e o orçamento (controle e execução) configuram como uma possibilidade na busca por melhores resultados econômicos, através de um sólido controle orçamentário. Assim, é de extrema importância que os gestores saibam direcionar a melhor forma de empregar os recursos ao evidenciar determinadas particularidades (JONES; VILAS BOAS; RIBEIRO, 2008).

Nesse contexto, Jensen (2003) descreve o orçamento como onipresente, tanto nas grandes quanto nas pequenas organizações. Isso porque sua utilidade está na coordenação das atividades de todos os setores envolvidos, servindo para motivar os gerentes na busca por resultados pré-estabelecidos. Ainda de acordo com o autor, as empresas, ao optarem por não possuir um sistema orçamentário, podem ficar com a imagem de serem mal administradas.

Conforme deixam claro Horngren, Datar e Rajan (2011), o aspecto predominante no orçamento é a forma como ele envolve todos os níveis de gerenciamento. Os altos executivos precisam dos gerentes de nível mais inferior, devido ao conhecimento especializado e à experiência nos processos operacionais. Com isso, o processo orçamentário torna-se parte anexada do controle gerencial, viabilizando a coordenação entre todos os níveis da empresa, concedendo a estrutura necessária para acompanhar o desempenho e motivando a todos para alcançar as metas. Logo, o orçamento pode ser usado para tanto fins de controle como também de planejamento (ALMEIDA; CALLADO, 2018).

Por estar presente em todas as áreas, é bastante comum a utilização do orçamento no levantamento de informações. A dificuldade das empresas em manter o controle informacional pode ser minimizada com o uso do orçamento. Desse modo, faz-se necessária a elaboração do planejamento orçamentário, que futuramente, fornecerá a base para demonstrar o resultado organizacional (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007). Assim, as informações demonstradas com o orçamento fornecem assistência a todo o processo de gestão de modo eficiente, dando margem para a busca por melhores resultados. Por isso, o seu processo de

elaboração precisa estar pautado no próprio planejamento estratégico. Essa configuração permite que o orçamento possa auxiliar no alcance das metas.

Sobre isso, Figueiredo (1995) explica a necessidade de detalhar cuidadosamente o orçamento em sua estrutura e destaca que suas características fundamentais devem ser formadas por planos específicos com datas e valores determinados. Isso permite a avaliação dos resultados no processo de controle através da contabilidade. Além disso, o sistema de informação que compõe o orçamento permite a disponibilização de dados, se tornando um grande aliado no processo de gestão orçamentária por colaborar como ferramenta de controle empresarial e auxiliar nas tomadas de decisões (VILAS BOAS; JONES, 2005).

De forma geral, Panucci-Filho *et al.* (2010) asseguram que o orçamento empresarial traz benefícios por comportar os históricos organizacionais, se tornando essenciais na hora de tomar alguma decisão. Os autores também citam alguns conceitos mais rígidos (como planejar, organizar, direcionar, controlar etc.) como derivados da função orçamentária. Com isso, durante o processo orçamentário, as atividades específicas da elaboração ao controle vão depender de cada envolvido e do conhecimento dessas diretrizes no desenvolvimento do ciclo geral orçamentário, tendo em vista que o orçamento tende a controlar o fluxo financeiro por estar relacionado com as atividades organizacionais que geram ou consomem recursos monetários (HOFSTEDE, 1981).

Por outro lado, diversos fatores envolvidos no processo orçamentário tornam um pouco complexos a sua elaboração e condução. Dentro da empresa, o orçamento auxilia nas tomadas de decisões e não deve ser visto como um limitador extremo, mas sim, um norteador financeiro (QUEIROZ NETO; LEITÃO, 2018). Bufan (2013) relata que o controle orçamentário surge como uma forma de comparação entre o que foi planejado com o que foi realizado ou alcançado. O orçamento de modo geral é uma excelente ferramenta de divulgação das metas, que pode direcionar os objetivos financeiros e operacionais das empresas em seus processos decisórios. Por isso, a empresa precisa definir durante a elaboração do orçamento, quando começa e termina seu período orçamentário, identificar os ciclos que precisam de mais recursos. Vale ressaltar que todas as informações devem ser reportadas à contabilidade, principalmente, sobre os gastos que ultrapassem o previsto (KEMP; DUNBAR, 2003).

Somado a isso, segundo Heinzmann e Lavarda (2011), o processo orçamentário está relacionado ainda, com a observação da cultura empresarial, para que haja dentro do processo de seu planejamento o cuidado no momento de sua elaboração, trazendo um aprofundamento entre a cultura organizacional e o método de planejamento orçamentário.

Conforme Silva e Gonçalves (2008) e Lavarda e Pereira (2009), o sistema orçamentário é utilizado como principal ferramenta de controle gerencial e sua adoção e implementação depende muito da forma como ele é planejado. Sua utilização é inquestionável às empresas que querem manter esse controle, não ficando apenas na questão financeira, todavia, unifica os aspectos organizacionais, culturais e outros tipos de controle.

Assim, o orçamento pode ser entendido como o meio condutor para o processo de controle gerencial na maioria das organizações e apresentado no controle orçamentário como possibilidade de unir os mais distintos segmentos em um plano geral entre desempenho e organização (HANSEN; OTLEY; VAN DER STEDE, 2003). Para Espejo e Pereira (2012), o sucesso de uma empresa está na eficiência com que o planejamento, a elaboração, a organização e o controle orçamentário estão sendo desempenhados.

Para Moraes (2007), o processo de elaboração do orçamento deve fazer uma minuciosa análise do ambiente organizacional, com a intenção de conseguir agregar todos os recursos disponíveis dentro da empresa e extrair ao máximo seus benefícios.

Certamente, o orçamento serve para que as empresas se desenvolvam com segurança, pois controla seus recursos existentes, transmitindo dessa forma mais confiabilidade administrativa (CHAGAS; ARAÚJO, 2013). Diante disso, pode atrair novos investidores, e até contribuir para o desenvolvimento do local onde a empresa está instalada. Tanto Jones, Ribeiro e Rogers (2007) quanto Garrison, Noreen e Brewer (2013) acrescentam que para haver as informações necessárias na organização desse orçamento a administração precisará da contabilidade, que é a responsável pelos dados financeiros e econômicos e tem o conhecimento de toda a composição patrimonial.

Logo, o orçamento empresarial torna-se um meio que possibilita as decisões estratégicas. Todavia, antes desse efeito do orçamento empresarial acontecer, a empresa deve conduzir, sobretudo, seu processo de elaboração do orçamento alinhado com o planejamento estratégico. Desse modo, a elaboração do orçamento deve buscar meios que flexibilizem os possíveis cenários que a empresa está inserida, assim como determinar a criação de modelos para o acompanhamento financeiro e do desempenho dos envolvidos.

Além disso, existem as complexidades durante esse processo de elaboração, pois, é nesse momento que surgem as definições dos gastos para o próximo período, as projeções das receitas e a construção das metas que cada área deverá atingir. Ao passo que esse processo de elaboração vai sendo conduzido, sua função é de servir como base para que a empresa consiga coordenar suas atividades futuramente por meio do orçamento, e permitir que os gestores possam acompanhar como está a situação de cada etapa do seu planejamento.

Portanto, a melhor forma de possuir um orçamento que esteja alinhado com a realidade da empresa acontece, previamente, no seu processo de elaboração, sendo essa etapa crucial para que o orçamento atenda os objetivos que empresa almeja alcançar, e produza informações importantes para demonstrar seu desempenho.

Ao relatar sobre o orçamento de modo mais intrínseco, que no caso desse estudo está voltado para a indústria, a sua utilização tem sido uma vantagem competitiva já no momento da revolução industrial, dando suporte nas atividades de produção às empresas (MAGALHÃES, 2009). Sua finalidade continua sendo considerada como uma importante ferramenta de gestão empresarial na busca por melhores resultados, melhor utilização de recursos financeiros e não-financeiros, e avaliação de desempenho.

A atividade industrial necessita de um planejamento de seus recursos mais detalhado, tendo em vista que a grande complexidade no modo como utiliza sua matéria-prima e sua mão de obra, assim, sua estrutura organizacional exige a criação de diversas áreas (LEITE, 2008). Diante disso, os gestores da indústria precisam de múltiplas informações como suas receitas, despesas, capacidade de produção, entre outras, de modo que permita fazer comparativos entre as metas estabelecidas e a realidade de quanto foi alcançado (CHAGAS, 2011). Isso demonstra o quanto a indústria é dependente do orçamento, pois cada atividade deve estar bem definida, enquadrada e alinhada com essa ferramenta. Seu aproveitamento em conjunto do orçamento com o planejamento, conduz o negócio de forma coordenada com os objetivos e produz um ambiente mais estável e concreto.

Segundo o estudo de King, Clarkson e Wallace (2010), a adoção do orçamento está relacionada ao tamanho e estrutura da empresa, sua abrangência está vinculada na estrutura do negócio, estratégia e percepção de incerteza ambiental, e sua prática está positivamente ligada ao desempenho. Ou seja, existe de fato o benefício ao desempenho proveniente da adoção do orçamento dentro das empresas. Além do que, o orçamento pode servir como uma ferramenta de estudos acadêmicos, visando entender como funciona seu processo de gestão, planejamento, execução e controle (SUAVE *et al.* 2013).

Diante da importância de se estudar o processo de elaboração do orçamento empresarial nas indústrias, essa pesquisa justifica-se pelo fato dessa ferramenta desempenhar um papel primordial na condução das atividades industriais e de controle gerencial. Por isso, torna-se necessário um cuidadoso processo de elaboração desse artefato, com a intenção de minimizar as incertezas e extrair ao máximo os benefícios provenientes do orçamento.

Apesar da existência de outros estudos aplicados ao mesmo tema “orçamento empresarial”, ainda não são abundantes pesquisas mais específicas e que explorem o processo

de elaboração do orçamento, principalmente nas indústrias. Assim, em vista da magnitude na forma como o orçamento é elaborado, seu sucesso como um fio condutor está estritamente conectado a esse processo que antecede as etapas de execução e controle, em sua utilização dentro do ambiente de negócio.

Para possibilitar essa pesquisa, elaborou-se uma investigação contendo as características do processo de elaboração do orçamento, por meio do conhecimento de diversos autores em suas obras. Afora do conceito acadêmico, escolheu-se uma indústria em Pernambuco como objeto de estudo, por esta estar totalmente alinhada ao objetivo da pesquisa, mediante seu ramo de atividade e a disponibilidade de acesso.

Portanto, esse estudo além de buscar contribuir com o esclarecimento de como funciona o processo de elaboração do orçamento industrial, também contribui agregando mais conhecimento acadêmico a respeito do tema orçamento empresarial na indústria.

Nas produções acadêmicas de dissertações e teses, o tema de orçamento empresarial no contexto industrial, ainda é escasso. Foram identificados os números de 21 dissertações e 3 teses que abordaram essa linha de estudo, por meio da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD (<http://bdtd.ibict.br/vufind/>) e o Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (<https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>). Essa verificação será detalhada no item de “estudos anteriores”.

Além disso, cabe ressaltar que os estudos sobre orçamento empresarial nas indústrias no Estado de Pernambuco carecem de mais pesquisas, confirmando assim, a necessidade de aplicação da pesquisa sobre esse tema nesse Estado. A indústria é um forte aliado à economia do Estado, pois, o seu Produto Interno Bruto (PIB) gerado está em torno de 32,6 bilhões. Isso corresponde a 20,9% do PIB total do Estado (CNI, 2019). Atualmente existem no Estado 12.795 indústrias de todos os portes, gerando um total de 280.592 empregos (CNI, 2019). São esses números que chamam a atenção para que se produzam estudos que contribuam cada vez mais com o crescimento da indústria, principalmente na compreensão de como a indústria conduz a organização de seu planejamento financeiro, em específico o seu orçamento empresarial, que poderá manter a empresa sustentável e competitiva.

1.2. PROBLEMA

O orçamento dentro do processo de gestão possui um ciclo que está agregado às atividades administrativas de planejamento, execução e controle. Portanto, as empresas devem

se preocupar na forma como o orçamento será elaborado, agregado com o modelo de gestão. Neste aspecto, as peças que compõem o orçamento devem levar em consideração os mínimos detalhes propostos dentro da empresa (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Lunkes *et al.* (2013) ressaltam que o orçamento é elaborado primeiramente no planejamento, e concluído com a definição das tarefas que serão praticadas, e ainda, suas metas orientaram na forma como deve ser executado. Contudo, as práticas orçamentárias não são utilizadas tecnicamente por completo, tendo a motivação e a falta de incentivo como alguns dos motivos que dificultam a elaboração e a conquista dos objetivos esperados.

A insatisfação pelo orçamento é algo já apontado por alguns acadêmicos devido à prática incorreta com a qual o orçamento é tratado dentro das empresas, tendo como principal causa, a inflexibilidade trazida por um mau planejamento e elaboração do orçamentário, já que existe uma continua mudança ambiental na qual a empresa está inserida, sua adaptabilidade é comprometida por conta desses fatores (QUEIRÓS, 2010).

Em acréscimo, Frezatti (2005) destaca que o comportamento dos indivíduos pode sofrer alterações por causa da forma como o processo de elaboração do orçamento está sendo executado, podendo ocasionar diversos fatores, tais como, problemas nas definições das metas, superestimação dos custos ou subestimação das receitas. Isso pode acarretar o comprometimento dos objetivos do orçamento, visto que, muitas vezes incentiva os jogos orçamentários, ocorrendo, em alguns casos, a superficialidade na aderência às metas visadas, ocultação de informações e até casos mais extremos como, vendas fictícias, falsos contratos ou acordos paralelos secretos para reembolso futuro e visão míope, tudo isso com a intenção de alcançar as metas orçamentárias a todo o custo (HOFSTEDE, 1967; LUKKA, 1988; JENSEN, 2003).

Na busca por uma atenção mais significativa na forma como é elaborado o orçamento, as constatações de Santos, Lavarda e Marcello (2014) alertam para o fato de que o orçamento tem a função de controle gerencial e, portanto, podem trazer alterações no ambiente organizacional e assim afetar o comportamento individual dos funcionários. Cabe destaque à função do gestor como o maior influenciador nesse comportamento, que deve contribuir para a melhoria do processo de elaboração do orçamento, e não adotar comportamentos negativos em relação ao orçamento.

Em relação às suas peculiaridades, o orçamento é um sistema capaz de conter simultaneamente fluxo de informação e procedimentos administrativos, indicando que as atitudes e a motivação possuem uma ligação direta com o orçamento, porém o desempenho relacionado ao orçamento é mais complicado, onde as metas e objetivos definidos no

planejamento do orçamento podem trazer esse comprometimento (BIRNBERG; LUFT; SHIELDS, 2007; MERCHANT, 2007; DANI; ZONATTO; DIEHL, 2017). Neste sentido, o processo de elaboração do orçamento deve ser alicerçado com cuidado, tanto na forma como tais informações serão geradas durante a execução do orçamento, tal qual no modo como isso vai impactar no comportamento das pessoas envolvidas futuramente.

Nota-se ainda que as influências internas têm valor significativo no desempenho estimado, pois é difícil diagnosticar os fatores condicionantes dentro das variáveis participativas no orçamento. Os gestores ou os responsáveis pelo controle do orçamento percebem a indispensabilidade em haver ênfase no controle, sendo este negativo, e não na motivação, que é positiva, e de fato devem ser levados em consideração durante o processo orçamentário ainda na fase de elaboração (PICKUP, 1985).

Outro aspecto que pode ser ponderado na organização, de acordo com Flamholtz (1983), são o sistema de controle orçamentário e o próprio sistema contábil, que não devem ser tomados como um sistema de controle por si só, mas como parte de um sistema de controle mais abrangente no âmbito organizacional. Se o orçamento ou o sistema contábil não estiver de acordo com o sistema de controle geral da organização, todo o processo orçamentário pode não trazer o resultado pretendido. Além do mais, a falta de informações consistentes pode trazer complicações na próxima vez que a empresa estiver recomeçando o ciclo orçamentário, impactando diretamente em seu processo de elaboração, já que alguns modelos orçamentários utilizam as informações de períodos anteriores.

Nesse sentido, o tipo de orçamento que será adotado tem que ser escolhido com cuidado, pois essa ferramenta talvez não desempenhe bem sua função. Isso resulta em julgamentos, enfatizando que o orçamento pode trazer dificuldades de execução para atingir as metas dentro dos cenários de incertezas, como nos mercados globais, regulamentação governamental e etc. (EKHOLM; WALLIN, 2011).

Por isso, deve-se levar consideração tais comentários em relação às dificuldades que o orçamento empresarial possui. Conforme Lukka (1988), existe a necessidade de haver, dentro do orçamento, uma estimativa honesta na definição das metas, com valores que tenham condições de serem atingidos. Isso é algo que deve estar estabelecido durante o processo de elaboração do orçamento. O cuidado com essa estimativa é importante devido às incertezas que podem surgir e atrapalhar a própria meta, e consequentemente, comprometer posteriormente o controle orçamentário.

Leite *et al.* (2008) afirmam que dentro do processo orçamentário existe um conjunto de atividades relacionadas com planejamento, coordenação, controle e adaptação operacional.

Logo, seu sucesso vem da integração de todo esse processo, e da sinergia entre os objetivos e metas que são repassados pelos gestores aos demais participantes. Desse modo, esse processo quando conduzido sem uma boa delineação ocasiona um problema ainda na fase de elaboração do orçamento, tornando-se caro e demorado para a empresa, em decorrência do nível de detalhamento no momento de definir como serão alocados os recursos operacionais e de capital (HOPE; FRASER, 2003).

De acordo com a ponderação de Hansen, Otley e Van Der Stede (2003), o orçamento é conceituado como o principal meio para o processo de controle gerencial, porém está longe da perfeição, dentre as dificuldades estão um melhor uso na aplicação dos recursos disponíveis, em que no momento da elaboração não foi produzido um bom direcionamento, fazendo com que seu método seja engessado. Assim como a miopia gerencial, que remete à dificuldade em enxergar os problemas.

Hope e Fraser (2003) acrescentam ainda três possíveis problemas que podem ser evidenciados no orçamento, o primeiro está nos recursos gastos nas fases do processo de elaboração e execução, sendo muito oneroso para a empresa. O segundo ponto, o descompasso com o sistema orçamentário adotado e o ambiente externo, pela sua competitividade dinâmica. Por último, a questão que envolve a manipulação dos números utilizados ainda na fase de elaboração do orçamento e que serve de base para as metas e objetivos, ou seja, os valores fixados que trazem um controle mais rígido e conduzem o orçamento para uma gestão apenas voltada para os números.

Destaca-se, além das críticas mencionadas, a forma de entendimento incorreto das metas orçamentárias, que trazem dificuldades para todo o processo orçamento. Isso pode ocasionar a estipulação de metas muito altas, dificultando o seu alcance. Outro ponto são os orçamentos utilizados para avaliar o desempenho. No momento de seu processo de elaboração estes podem ter uma meta mais baixa, pois quem está conduzindo esse processo orçamentário sabe que será avaliado e poderá criar manipulações nos números para facilitar o alcance dessas metas. Por fim, quando as variações orçamentárias são usadas apenas para avaliar quem não conseguiu bater a meta, tudo isso gera uma desmotivação aos envolvidos (KIHN, 2011).

Muitas empresas têm dificuldades em melhorar a situação comportamental através do processo orçamentário, geralmente os gestores, durante o controle orçamentário, fazem muita pressão com padrões fora da realidade e inflexíveis nos processos e essa atitude imprópria administrativa prejudica o relacionamento entre os indivíduos que fazem parte do processo orçamentário (BARBOSA FILHO; PARISI, 2006). Isso é decorrente do modo como as

empresas são geridas, faltando de fato um conhecimento mais amplo sobre o processo de elaboração do orçamento empresarial. Assim, sua função deve ser vista como um meio de melhoria dos resultados e não como uma ferramenta para pressionar as pessoas por causa de suas metas mal planejadas.

Vanzella e Lunkes (2006) relatam que a utilização do orçamento empresarial é feita para conseguir alcançar as metas financeiras determinadas e dependem de condições de mercado estáveis, o que para muitas empresas já não existe, devido ao ambiente dinâmico que estão inseridas. Por essa preocupação com os problemas apresentados pelo orçamento, as pesquisas sobre os fatores que influenciam o orçamento têm explorado o comportamento gerencial relacionado à extremidade com que os controles são exercidos, podendo existir um controle flexível ou rígido, onde possivelmente problemas no alcance dos objetivos podem surgir (AGUIAR; SOUZA, 2010). Isso é algo que deve ser tratado ainda na fase do processo de elaboração do orçamento, na tentativa de amortizar esses impactos. Logo, os estudos que visam obter respostas a respeito dessas dificuldades apresentada pelo orçamento nas organizações demonstram além da preocupação acadêmica, a importância de adquirir conhecimentos mais aprofundados dessa ferramenta tão utilizada como parte do sistema de controle.

Frezatti *et al.* (2011) advertem sobre a forma como o orçamento é criado e pode variar nas empresas, resultando talvez em processos mal definidos ou mal repassados durante a sua elaboração e efetivação. Para os envolvidos pode não trazer clareza aos gestores, consequentemente, podem surgir atitudes equivocadas durante sua execução, prejudicando o controle orçamentário e até mesmo, o desempenho da organização.

Além do mais, o processo de implementação orçamentária pode trazer algum tipo de rejeição por indivíduos mais conservadores ou resistentes a qualquer tipo de mudança em suas atividades, nas quais estão acostumados a trabalhar. Os autores ainda acrescentam que, quando os gestores não cooperarem durante o processo orçamentário essa ferramenta pode ser mal executada ou mal utilizada em seu uso (SIMAS; COSTA; MORITZ, 2008). Há nesse caso a necessidade da colaboração e conscientização de todos os envolvidos no processo de elaboração do orçamento, na tentativa de minimizar essa resistência contra o orçamento.

Rodrigues e Krüger (2014) alertam para a dificuldade das empresas em compreender o processo orçamentário advindo ainda da fase de elaboração, gerando com isso um trabalho difícil para conquistar sua implantação e manter o seu controle. Encontrando-se acompanhado pela relutância de alguns membros que fazem parte da própria empresa, elaborando assim um

orçamento que não é muito significativo com os objetivos da empresa, pois, deve existir essa amarração entre o orçamento e os objetivos estratégicos.

Já na contextualização de Matos e Carraro (2018) é admitido que o orçamento em seu processo de elaboração irá conter vantagens e desvantagens, todavia, a empresa deve tirar o maior proveito dessas vantagens e buscar dizimar as desvantagens através de estudos durante essa fase de elaboração.

Em um âmbito geral, o orçamento ao longo do tempo tem sido um importante aliado de controle aos gestores, mas também vêm sofrendo com diversas críticas a seu respeito. Libby e Lindsay (2010) argumentam que, apesar de todos os debates que surgem sobre o orçamento, eles continuam sendo bastante utilizados pelas empresas e ocorrendo diversas adaptações para contornar as dificuldades que alguns processos orçamentários venham apresentar. Mesmo trazendo uma série de benefícios, o orçamento não escapa de ser criticado com intensidade variável até mesmo pelos seus próprios defensores (FREZATTI *et al.*, 2010).

Com isso, Silva (2012) alerta que os diversos de tipos de orçamentos possuem algum problema de acordo com o modelo pelo qual a empresa decidiu fazer adesão. Esses possíveis problemas podem surgir em seu processo de elaboração, no momento da execução ou no seu controle. Vale ressaltar que o orçamento não precisa ser descartado, mesmo apresentando algumas inconsistências, mas é preciso buscar sua aprimoração ou adaptação, saindo dos indicadores financeiros e buscando indicadores de desempenho (JENSEN, 2003).

Embora existam diversas críticas relacionadas ao orçamento a respeito dos custos, tempo de formulação e a sua utilidade, as empresas continuam sua utilização como uma ferramenta que serve para melhorar os resultados, controlar os custos e gerenciar as unidades da organização, com o intuito de alcançar suas metas e melhorar a participação do mercado (UYAR; KUZEY, 2016). Pode ser mencionado, neste caso, o estudo de Dal Magro e Lavarda (2014) que identificou em diversas indústrias de Santa Catarina a utilização do orçamento como uma ferramenta para auxiliar no planejamento operacional, analisar o desempenho, fazer a divulgação dos objetivos e a contribuir com a estratégia. Isso demonstra a sua multifuncionalidade de apoio gerencial dentro das indústrias.

Consequentemente, verifica-se a importância do orçamento empresarial para que as organizações consigam não apenas sobreviver, mas possuírem processos de gerenciamento e controle mais consistentes, apesar dos apontamentos críticos existentes. Assim, esse estudo pretende contribuir com a temática “orçamento empresarial”, levantando a seguinte questão: Quais são os aspectos envolvidos no processo de elaboração do orçamento de uma indústria pernambucana?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar os aspectos envolvidos no processo de elaboração do orçamento de uma indústria localizada no estado de Pernambuco.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as práticas orçamentárias utilizadas;
- Analisar a relação entre o orçamento e o processo de planejamento empresarial;
- Descrever como funciona o processo de elaboração do orçamento empresarial por meio dos seus principais aspectos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

2.1.1. Evolução e conceito do orçamento.

A palavra “orçamento”, conforme Lunkes (2003), tem sua origem na época da antiga Roma, no qual era proveniente da palavra “*fiscus*”, esse era o nome da bolsa de tecido utilizado para coletar impostos, sendo essa mesma nomenclatura adotada pelo Reino Unido para as bolsas manuseadas pela tesouraria, porém, o nome ficou “*fisc*”. Contudo, entre 1400 e 1450 na França, a palavra usada era “*bouge*” ou “*bougette*” vindas do latim “*bulga*”, assim, a palavra mudou para “*bougett*” na terminologia inglesa. No século 18, ao levar para o parlamento uma bolsa de couro contendo os planos e as despesas pelo primeiro-ministro, como uma forma cerimonial, esse processo ficou conhecido pelos ingleses como “*opening of budget*”, assim, a palavra “budget” passou a fazer parte do dicionário inglês (LUNKES, 2009).

Ao longo do tempo o processo orçamentário foi adquirindo diversos formatos, onde as principais mudanças surgiram ainda no governo de Napoleão, como uma forma de conseguir um controle sobre os gastos, principalmente sobre o seu exército. Isso possibilitou a evolução do orçamento com o passar do tempo, para que conseguisse acompanhar as novas tendências de conduzir os negócios (LUNKES, 2003).

Zdanowicz (1989) explica que a sua aplicabilidade no meio empresarial teve início em 1919, nos Estados Unidos, com a iniciativa do gerente financeiro da Du Pont de Memours. As práticas de gestão com uma abordagem contábil foram desenvolvidas em 1925, como custo padrão, custos de mão de obra, análise de variações, entre outras, todavia, essas práticas foram ficando cada vez mais complexas pelas exigências de fornecer um maior controle e informações (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

No Brasil o orçamento teve seu aproveitamento, primeiramente, nas entidades públicas e posteriormente, as empresas de origem privada acabaram adotando o orçamento como ferramenta de controle financeiro, sendo esses acontecimentos nas décadas de 60 e 70, respectivamente (LORANDI, 1990).

Por isso, as técnicas de planejamento orçamentário ao fazer sucesso no âmbito público, começaram a ganhar destaque devido à necessidade de manter certo controle dos

recursos financeiros e auxiliar nos processos administrativos. Esse modelo começou a ganhar espaço também na esfera privada das organizações (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

A atividade administrativa dentro das organizações vem evoluindo cada vez mais. Em decorrência dos fatores econômicos, novos métodos e procedimentos foram agregando mais vantagens competitivas, podendo englobar também o orçamento empresarial como importante ferramenta de apoio à gestão. Dessa forma, o orçamento empresarial proporciona uma conexão entre a gestão, as atividades operacionais e distribuições de recursos.

O orçamento é um instrumento que traz aspectos que ajudam a conseguir colocar determinados planos em ação de maneira quantitativa. Dentro desse plano devem ser consideradas as seguintes características: apresentar formalidades entre os gestores, possuir estruturas já existentes, ser adequado à contabilidade, ter um tempo estimado e estar consolidado com as informações financeiras (PADOVEZE, 2012).

Dessa forma, o orçamento empresarial torna-se uma ferramenta capaz de determinar os valores correspondentes ao planejamento empresarial e dar apoio às decisões, por meio dessas pessoas envolvidas no seu processo de elaboração (OLIVEIRA, 2008).

Atkinson *et al.* (2000) afirmam que o orçamento representa para os gerentes, o cuidado no momento de definir seu planejamento e controle, por integrar o projeto operacional do sistema contábil. Tendo sua estrutura básica pelas avaliações financeiras de cada setor empresarial onde o processo orçamentário esteja vinculado, fazendo-se necessário para que haja o controle e o auxílio na tomada de decisão (FERREIRA; DIEHL, 2012). Partindo dessa estrutura, Welsch (2009) caracteriza o orçamento como um enfoque sistemático com objetivos globais para o desenvolvimento de objetivos específicos na obtenção de resultados, detalhados com os diferentes níveis de responsabilidade e no acompanhamento do desempenho organizacional. Diante desse argumento, para que uma empresa consiga realizar suas atividades, ela necessita que a sua visão estratégica esteja voltada aos ambientes externos e internos da organização (ESPEJO, 2008). Assim, conseguirá agregar mais valor ao modo como o orçamento se relaciona com o planejamento dessas atividades, e consequentemente, garantir um processo orçamentário mais realista.

Desse modo, o processo de elaboração do orçamento tem como foco criar pressupostos de receitas e despesas, visando com isso a prevenção e antecipação de decisões por parte dos responsáveis. Quando esse processo é feito de cima para baixo as metas e os valores são fixados pela alta administração, firmando assim, o orçamento para os níveis mais baixos. Ao contrário, quando o processo é de baixo para cima, há participação dos níveis mais baixos na determinação dos valores. O orçamento ao ser elaborado funciona como uma

ferramenta de apoio gerencial, demonstrando de fato, como acontecem as entradas e saídas dos recursos financeiros, dando uma melhor visibilidade e previsibilidade aos gestores de como está o andamento das atividades na organização (ACADROLI, 2000; BESLEY; BRIGHAM, 2008).

Segundo Brookson (2000), o orçamento tem seu foco nas atividades futuras. Desse modo, seu alinhamento com o planejamento e controle é fundamental, no qual cria um elo de compromisso entre seus participantes e os objetivos da empresa. Possui seis objetivos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Objetivos do orçamento.

Objetivo	Descrição
Planejamento	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades de diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes, onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista duas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Brookson (2000, p.9).

Pode-se visualizar no Quadro 1 cada objetivo do orçamento de maneira minuciada, servindo também como alicerce ao processo de elaboração orçamentária. Porém, Garrison, Noreen e Brewer (2013) alertam para que todos os níveis gerenciais o façam juntos e definam como será produzido o orçamento. Como os gerentes de níveis hierárquicos mais baixos possuem o conhecimento operacional e os altos gerentes têm um domínio mais estratégico, todos conseguem cooperar para abranger os diversos níveis empresariais na implementação do processo orçamentário integrado.

2.1.2. Vantagens e Desvantagens

O orçamento empresarial produz diversos aspectos vantajosos de modo geral, a sua utilidade no curto prazo permite que a empresa adquira foco em seu planejamento, por estabelecer as metas para períodos mais curtos, como também, permite que sejam flexibilizadas e corrigidas essas metas ao longo prazo (MUCCI, 2014).

Segundo Welsch (2009), em relação à participação no processo de planejamento orçamentário, isso pode trazer diversas vantagens, que são pontuadas da seguinte forma:

1. Análise antecipada das políticas da empresa;
2. Exige uma estrutura administrativa qualificada, com atribuição de responsabilidade para os envolvidos;
3. Todos os níveis da gestão precisam participar do processo;
4. Todos os gestores precisam criar planos de acordo com os planos gerais da empresa;
5. Mensura a quantidade necessária na busca por um bom desempenho gerencial;
6. Requer que as informações contábeis estejam registradas e possam trazer um histórico adequado;
7. Obriga a gestão a planejar formas mais econômicas de suas atividades;
8. Induz ao hábito de analisar qualquer tipo de decisão que possa comprometer os objetivos;
9. Reduz os custos com supervisores, devido ao controle proporcionado;
10. Libera a alta administração de problemas internos operacionais;
11. Elimina as incertezas a respeito dos objetivos;
12. Possibilita ver as áreas que são mais eficientes ou menos eficientes;
13. Auxilia na compreensão entre os gestores dos problemas em outros setores;
14. A gestão fica mais atenta aos fatores econômicos;
15. Força uma análise periódica dentro da empresa;
16. Auxilia no processo de obtenção de crédito financeiro;
17. É possível conferir o progresso no alcance dos objetivos.

A prática empregada na utilização do orçamento no alcance das metas e objetivos é muito comum, servindo como aplicação concentrada do esforço de diferentes setores de acordo com o que está previsto, ao tratar das responsabilidades de cada gestor no acompanhamento dessas metas, o orçamento visa motivar essas atitudes da melhor maneira possível (ETHERINGTON; TJOSVALD, 1998; WELSCH, 2009; LU, 2011).

O orçamento é uma ferramenta que auxilia o processo decisório de forma eficaz (OTLEY, 1978; MILLER; HIFDRETH; RABIN, 2001; JHON; NGOASON, 2008), e o uso do orçamento permite que gestores pensem e planejem sobre o futuro da empresa (WARREN; REEVE; FEES, 2001; DONNELLY; FOLEY, 2003; ELDENBERG; WOLCOTT, 2007).

Na visão de Padoveze (2012), a implementação de um orçamento é muito mais do que motivos econômicos e financeiros, deve também ser possível avaliar e motivar sua equipe. Contudo, é preciso conhecer seus aspectos fundamentais, que são:

1. Envolvimento dos gerentes: Todos devem participar do planejamento e controle, para evitar um modelo de orçamento *top down* (de cima para baixo), ou seja, impositivo.
2. Orientado para objetivos: Essa orientação vai servir para que os objetivos consigam ser alcançados de forma eficaz e eficiente.
3. Comunicação integral: É a compatibilidade entre a informação, o processo de decisão e a estrutura da empresa.
4. Expectativas realistas: Deve traduzir os desafios aos envolvidos para que produza motivação, porém, esses objetivos devem estar dentro de uma realidade alcançável.
5. Aplicação flexível: Deve ser possível fazer correções e revisões, mas sempre com cuidado para não o descaracterizar.
6. Reconhecimento dos esforços: Quando utilizado para avaliação de desempenho é possível mensurar quando seus objetivos são alcançados, com isso, recompensar as pessoas por seus esforços.

Em virtude desses aspectos, para Kaplan e Norton (2001), muitas empresas falham quando não possibilitam uma boa comunicação entre o orçamento com os objetivos estratégicos que estão determinados. Normalmente esse fato ocorre na ocasião em que o orçamento está sendo elaborado e acaba sendo um processo isolado da estratégia da empresa, por isso, é necessária sua interação. Faz-se necessário essa observação apontada para evitar complicações no processo orçamentário, no qual a forma engessada e centralizada pode dificultar o desempenho da organização.

Por isso, Kaplan e Norton (2001) alertam que o processo orçamentário pode conduzir a empresa de forma inflexível, dependendo da forma como ele está elaborado. Isso porque é por meio dele que a empresa tem noção de onde deve chegar, permitindo avaliar cada área e ter condições de projetar um panorama futuro sem entraves (LUNKES 2009; PEREIRA; OLIVEIRA NETO, 2017). No planejamento orçamentário os cenários devem ser elaborados tendo em vista as variáveis macroeconômicas que o compõem, tratando de produzir um cenário futuro dentro de uma faixa de probabilidade que podem ser caracterizadas como otimista, moderada e pessimista (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Isso visa uma busca no aprimoramento contínuo da empresa, com a intenção de alcançar seus objetivos, conduzindo

em um planejamento ordenado entre a gestão empresarial e a previsão macroeconômica dentro do orçamento, ocorrendo essa análise de cenários (TUNG, 1994).

Frezatti *et al.* (2010) acrescentam que o orçamento mesmo produzindo benefícios, não consegue escapar das críticas e insatisfações nos modelos que são adotados pelas empresas, e esses aspectos podem surgir de diversas maneiras e frequências. O orçamento pode impor limites, dificultando a flexibilidade na gestão (WELSCH; HILTON; GORDON, 1988; HOJI, 2018). Pode ser pontuado também, que o orçamento não consegue aproximar o planejamento e a execução, deixando-os separados (SCHMIDT, 1992; HOPE, 2000; FREZATTI, 2005).

Esses aspectos e outros mais são pontuados por Neely, Sutcliff e Heyns (2001). Em sua pesquisa foi possível identificar que essa abordagem entre planejamento e orçamento e seu impacto nas organizações possuem algumas particularidades e podem ser observados os seguintes problemas:

1. Demandam muito tempo e são onerosos;
2. Restringem responsabilidades e torna-se uma barreira para mudanças;
3. Divergem das estratégias e possuem contradições;
4. Agregam pouco valor devido ao pouco tempo para prepará-los;
5. Possuem concentração na redução dos custos e não no valor criativo;
6. Reforçam o comando e o controle de forma verticalizada;
7. Não refletem a estrutura adotada pela organização;
8. Encorajam jogos orçamentários ou comportamentos perversos;
9. Possuem pouca frequência de desenvolvimento e atualização;
10. Utilizam suposições e adivinhações;
11. Reforçam a barreira departamental em vez de encorajar o compartilhamento de conhecimento;
12. Fazem as pessoas se sentirem subvalorizadas.

Existem ainda as seguintes desvantagens: o orçamentário acaba desestimulando as pessoas, dificultando as iniciativas ou inovações (HOPE, 2000; FISHER, 2002; SPONEM; LAMBERT, 2016) e a existência da dificuldade em fazer estimativas próximas da realidade, por que está fundado em suposições (WELSCH; HILTON; GORDON, 1988; WELSCH, 2009; FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011).

Hansen, Otley e Van Der Stede (2003) descrevem que o orçamento necessita de um grau de estabilidade operacional, isto facilita sua elaboração e pode ser definido com maior rapidez. Os gestores precisam criar orçamento com padrões de performances mais razoáveis e

flexíveis. Para conseguir um maior grau de receptividade, os orçamentos precisam ter uma boa aceitação por todos os envolvidos, pois os aspectos humanos devem ser levados em consideração para que não haja tantos problemas (GARRISSON, NOREEN; BREWER, 2013).

Os indivíduos possuem papel importante na eficiência de todo o planejamento orçamentário, contribuindo para eliminação ou redução desses problemas que foram citados, através do seu comprometimento em estabelecer métodos mais inclusivos no momento da sua elaboração (PANUCCI-FILHO *et al.*, 2010). Outra característica importante destacada por Abernethy e Brownell (1999) está no modo como o orçamento pode ser útil para medir o nível de comprometimento dos gestores, pois é possível através dele mensurar se o resultado desejado foi atingido pelo gestor responsável de determinada área que o orçamento foi atribuído. Por esse fato, é possível existir dentro da entidade, além do orçamento, outros tipos de ferramentas que auxiliam no controle da gestão, trazendo com isso, um maior apoio ao processo orçamentário (ABERNETHY; CHUA, 1996).

Diante do que foi exposto, observa-se que o orçamento é uma ferramenta de múltiplos usos que pode servir como um instrumento de avaliação financeira das metas, como também, estar relacionado diretamente na influência do comportamento dos envolvidos nos diversos níveis hierárquicos (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; PICCOLI *et al.*, 2014).

Logo, tais aspectos têm gerado motivos para estudos e debates, com seus ângulos positivos e negativos, que são percebidos pelas empresas e pelas pesquisas acadêmicas, dando margem para que o orçamento empresarial esteja sempre evoluindo e criando novos tipos de orçamentos e outras vertentes derivadas dele, ou então, seja sempre tema para novos estudos, na tentativa de esclarecer como utilizá-lo da melhor maneira possível.

2.2. TIPOS DE ORÇAMENTO E SUAS VERTENTES

Nos dias atuais é possível encontrar diversos tipos de orçamento, que foram criados ou adaptados para atender as mudanças econômicas ou ambientais dentro das empresas, aspirando desse modo, criar novas maneiras para auxiliar na gestão e proporcionar outras perspectivas e desafios para essa ferramenta gerencial (BELTRÃO, 2010).

Isso implica na realização das mudanças que estão relacionadas às atividades, nas informações geradas, nos modelos e ferramentas utilizados e na elaboração dessas novas tecnologias que visem suprir esse processo de renovação do orçamento (FREZATTI, 2005). A determinação e elaboração do orçamento são definidas por meio de diversos debates, isso

ocorre em diversos níveis de gerenciamento e que futuramente vai resultar em um modelo de desempenho que será seguido (WAAL; HERMKENS-JANSSEN; VAN DE VEN, 2011).

Logo, a variação do orçamento pode ser notada pela sua estrutura, finalidade, nível de atividade, período de tempo e projeção de valores (LEITE, 2008). Além do mais, dentro do período de execução do orçamento, a empresa faz seu acompanhamento com regularidade para verificar se as metas estão sendo obtidas, independente do modelo de orçamento adotado, já que esse artefato representa a tradução dos objetivos estratégicos com prazos definidos (WAAL; HERMKENS-JANSSEN; VAN DE VEN, 2011). Portanto, cada tipo de orçamento terá sua função e particularidade nas organizações, buscando atender as necessidades dos gestores.

2.2.1. Orçamento Estático (*Budget*) ou Perpétuo

Para Warren, Reeve e Fess (2001) o orçamento estático possui a função de demonstrar os resultados que estão relacionados a cada centro de responsabilidade e suas atividades, por isso, uma vez determinada a atividade de acordo com o planejamento, esse orçamento não permite alterações, mesmo que ocorram certas variações. Nesse orçamento serão determinadas as expectativas que se espera obter das receitas, despesas e demais movimentações financeiras relacionadas ao período em que foi feito seu planejamento (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Nesse tipo de orçamento, sua característica perpétua trata da relação causa-feito que servem de auxílio no momento de mensuração dos recursos, que serão utilizados conforme os objetivos e políticas planejados dentro do orçamento. Com isso, a gestão poderá ser capaz de criar meios de alocar ou redirecionar os recursos correntes, durante seu processo de elaboração (ESPEJO; PEREIRA, 2012).

Por isso, Horngren, Datar e Rajan (2011) são enfáticos ao declararem que essa relação na estimativa entre causa e efeito é muito importante no momento de medir o nível das atividades e até que ponto elas estão relacionadas. Quando não é possível determinar uma relação de causa e efeito, consequentemente, os gerentes não conseguiram ficar seguros na ocasião de estimar ou prever os custos. Essa compreensão dos fatores determinantes de custos é bastante importante para gerenciar os custos.

De acordo com Alves *et al.* (2010), os gastos estipulados são alocados nas peças orçamentárias, que seguem de acordo com a lógica dos acontecimentos, pois, quando um evento-chave ocorre ele pode ocasionar alterações nos valores já determinados. Quando esses

fatos ocorrem no modelo de orçamento perpétuo é possível manter sua estabilidade que está justamente relacionada à causa e efeito, dando o suporte necessário aos gestores na condução controlada dos fatos ocorridos (BRIMSON, 2000).

Warren, Reeve e Fess (2001) alertam que no orçamento estático não é possível fazer mudanças, decorrentes das oscilações dos níveis das atividades, alteração na meta ou algum outro fator que possua relação com o orçamento. Em outras palavras, a partir do momento que o orçamento estático tem definido suas metas e objetivos, a organização deve segui-lo, independentemente de possíveis situações inesperadas. Por isso, sua elaboração precisa tentar antever os cenários ambientais internos e externos que possam surgir e prejudicar tudo que está definido.

2.2.2. Orçamento Ajustado (*Forecast*)

Para Souza e Borinelli (2012), o orçamento ajustado permite fazer modificações decorrentes das alterações sofridas no que foi orçado originalmente, o qual acaba tendo seus valores atualizados, devido à sua forma flexível que permite esse ajuste. No momento em que a organização conduz esses ajustes em períodos mais curtos dentro do orçamento, isso possibilita que exista maior proximidade entre o que foi planejado e a real situação do negócio (SIVABALAN *et al.*, 2009).

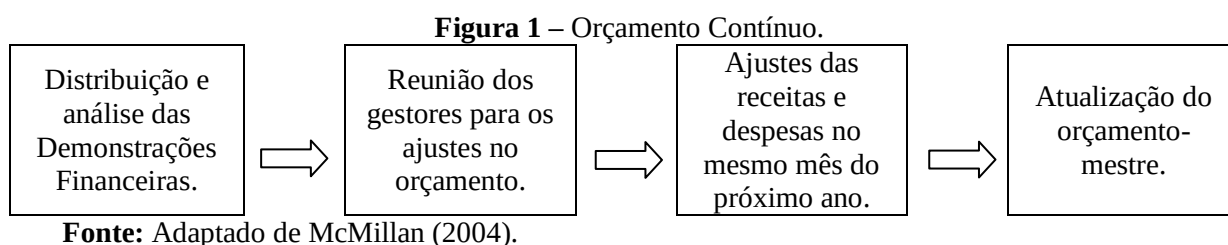
Segundo Frezatti (2015), o *forecast* busca demonstrar as informações que possivelmente vão ocorrer, que condizem com o resultado da empresa, possibilitando assim, uma atualização orçamentária, podendo ainda, impactar nas metas que foram estabelecidas antes dessas alterações. O orçamento ajustado procura direcionar seus valores conforme as variações das receitas e despesas vão ocorrendo para se encaixar no nível de atividades que acontecem dentro do período (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2004). Isso coopera quando as empresas passam por situações extraordinárias, exigindo que ocorram alterações no orçamento para poder atualizar seus valores, deixando-o mais realista, conforme a situação atual que a organização esteja passando.

2.2.3. Orçamento Contínuo (*Rolling*)

O orçamento contínuo é planejado para comportar, geralmente, o período anual, contudo para determinadas empresas, períodos menores são mais indicados devido ao tipo de seguimento que a empresa trabalha (LUNKES, 2009). No entanto, esse tipo de orçamento

aceita que sejam revistas suas projeções em curtos períodos de tempo, com a adaptação do que foi planejado de forma contínua. Essa prática permite que o orçamento fique sempre atualizado, mesmo com as mudanças nos diversos cenários (WELSCH, 2009).

McMillan (2004) aponta a importância para que os responsáveis pela elaboração do orçamento contínuo tenham em mãos as demonstrações financeiras, até 10 dias após o encerramento do mês, possibilitando uma reação proativa para corrigir problemas ou fazer atualizações. Em seguida, quando esses processos são concluídos, os gestores fazem uma reunião para debater os ajustes. Depois podem prosseguir com um orçamento direcionado para os itens semelhantes das receitas e despesas que foram analisados, dando continuidade para o mês equivalente do próximo ano no qual servirá de base para o orçamento contínuo e atualização do orçamento matricial-mestre (MACMILLAN, 2004). Esse processo pode ser observado conforme a Figura 1.



Para Hoji (2018), esse tipo de orçamento é indicado para empresas com produtos que estão em constante mudança, como no caso dos produtos tecnológicos, roupas femininas, entre outros. Ainda segundo o autor, o orçamento contínuo evita as inconsistências que podem surgir ao longo prazo. Nele, a cada mês se tem um novo período considerado, fazendo com isso um processo de atualização contínua dentro do orçamento. Portanto, esse tipo de orçamento proporciona uma melhor maleabilidade, diferente do orçamento tradicional (EKHOLM; WALLIN, 2000).

Em sua pesquisa, Frow, Marginson e Ogden (2010) descobriram que o orçamento contínuo conduzia os gestores a priorizarem a revisão dos planos e a recondução dos recursos, com a intenção de alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico. Todos esses processos não causaram dificuldades, ainda, trouxeram maior flexibilidade e uma melhor condução às finanças, sendo de fato, necessário para que possa haver uma boa realização estratégica dentro da organização (FROW; MARGINSON; OGDEN, 2010). Esse tipo de orçamento demonstra que sua função pode trazer certos benefícios. Contudo, vai depender do tipo de atividade existente ou tipo de produto fabricado pela empresa.

Conforme Hansen (2011), estima-se que o uso do orçamento contínuo traga melhorias na forma como são estimadas previsões, devido aos dados que estão tendo os devidos ajustes, e à medida que o tempo vai passando, a percepção dos gestores para traçar suas previsões vão se aprimorando, agilizando todo o processo que envolva o orçamento contínuo. Possui ainda uma facilidade em sua implementação, gerenciamento e adaptação, trazendo dados mais precisos do que o orçamento tradicional, pois possibilita a inclusão de melhorias durante o processo orçamentário às empresas que atuam em mercados mais estabilizados (MCMILLAN, 2004; LUNKES, 2009).

2.2.4. Orçamento Base Zero (OBZ)

De acordo com Maher (2001), esse orçamento começa sempre do zero, independente dos fatos passados. A princípio tudo que for compor o OBZ deve ter suas justificativas elaboradas e aceitas para que possam fazer parte do processo orçamentário. Maturi (2009) acrescenta que essa ferramenta, ao desconsiderar os eventos do passado, passa a utilizar dados apenas do presente com visão para o futuro, ou seja, na busca pelas metas projetadas. Por isso, todos os aspectos provenientes do orçamento tradicional são rejeitados, com a utilização das peças orçamentárias sempre começando do zero (HODLOFSKI, 1992).

Desse modo, esse tipo de orçamento tem suas características bem diferentes do orçamento tradicional, nas quais Pyhrr (1981) afirma que o OBZ está fundamentado em pacotes de decisão, sendo preparado conforme a ordem de prioridade, fazendo o reconhecimento das atividades por meio desses pacotes em diversas etapas operacionais. Sua utilização pode ser descrita como a forma de alcançar os resultados conforme os recursos disponíveis dentro dos pacotes de decisão (WILHELM; KLEINER, 1995).

Dean e Cowen (1979) e Kreuzberg, Beck e Lavarda (2016) argumentam que dentro do OBZ, as peças orçamentárias não levam em consideração os fatos do passado como fonte de orientação na sua elaboração. Com isso, cada tomada de decisão para providenciar esse orçamento, terá como ponto de orientação as projeções que são determinadas pela empresa. É possível haver uma melhora significativa com esse tipo de orçamento na condução dos negócios dentro da organização, quando comparado ao orçamento tradicional. Contudo, seu processo de elaboração o torna mais trabalhoso e complexo (NEELY; BOURNE; ADAMS, 2003). Este comparativo pode ser visto de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo entre Orçamento Tradicional e o OBZ.

Orçamento Tradicional	Orçamento Base Zero
Alteração das quantidades com complementos.	Reavaliação total de cada programa.
Justificativa do quanto está incrementando.	Justificativa sempre partindo do zero para reformulação do programa orçado.
A base ou nível de apropriação é frequentemente utilizado.	Sem base, todo o orçamento é feito do zero.
Todos os programas são mantidos, em casos extremos o orçamento pode ser cancelado.	Cada programa sempre passa por avaliações, na busca por melhor alocação de recursos ou criação de novos programas.

Fonte: Adaptado de Wetherbe e Dickson (1979).

Diante disso que foi evidenciado, Kreuzberg, Beck e Lavarda (2016) complementam que o sistema orçamentário praticado pelo OBZ vai além das mudanças incrementais, como ocorre no sistema orçamentário tradicional, o OBZ está voltado para atuar de forma geral nos aspectos que buscam alterar e justificar todo o programa orçamentário.

A composição dos pacotes de decisão dentro do OBZ possibilita a criação de unidades menores para auxiliar a alocação das despesas, criando assim meios para justificar como será tratada cada despesa dentro orçamento, podendo ser chamadas essas unidades menores de Variáveis Base Zero (VBZ) dentro da estrutura orçamentária (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007). Segundo Lunkes (2009), as VBZs por apresentarem as mesmas características, podem ser agrupadas para formarem o Núcleo Base Zero (NBZ), com a intenção de trazer mais facilidades no momento de criação e alocação das despesas dentro o OBZ. Para uma melhor identificação das atividades dentro sistema OBZ existe o Pacote Base Zero (PBZ), trazendo dentro desse documento as características de cada atividade, bem como informações para que os gestores possam agir na escolha pelas prioridades constantes no PBZ das atividades, podendo também aprovar ou rejeitar determinada atividade para obter recursos (PYHRR, 1981).

De acordo com Passarelli e Bomfim (2004) o OBZ pode ser considerado mais do que uma ferramenta de elaboração e controle financeiro, sendo capaz de ser utilizada como meio de apoio às decisões gerenciais, oportunizando melhores decisões em relação ao modo de aplicação dos recursos e fornecendo estimativas de como e quanto é possível gastar esses recursos.

2.2.5. Orçamento Flexível

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2004), o orçamento flexível é aquele que permite ajustes decorrentes das variações no volume de atividades, tomando como base as informações provenientes das receitas e despesas, através de suas variações decorrentes ao longo do processo operacional. Essa determinação vai de acordo com o nível do volume de vendas e produção, sendo o orçamento flexível conduzido conforme o fluxo dessas atividades para que possa trazer maior proximidade à realidade da empresa (ATKINSON *et al.*, 2000).

Desse modo, os orçamentos flexíveis são descritos como modelos que permitem alterações no que já foi planejado, mesmo depois de estarem elaborados, em observância às possíveis variações que aparecem, e em comparativos com o que foi fixado e o realizado (MARION; RIBEIRO, 2011). É possível, portanto, fazer esse comparativo e ajuste dentro do período operacional corrente, quando ocorre por causa de diversos fatores em virtude das oscilações inesperadas (SOUZA; BORINELLI, 2012).

Conforme Hansen, Mowen e Guan (2007), esse orçamento pode ser usado no momento do processo de planejamento, para tratar dos custos que surgem com os níveis das atividades operacionais da empresa. Com base nesse conhecimento, é possível calcular os custos reais que deveriam também integrar o orçamento auxiliando no controle. Esse é um processo que leva em consideração as informações dos dados unitários, com a intenção de elaborar um conjunto de valores que possam ser usados como base, bem como possibilitar possíveis ajustes de acordo com as variações que ocorrem dentro das atividades orçamentárias (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

Para Hansen e Mowen (2006), é fundamental dentro do orçamento flexível que a empresa tenha conhecimento dos custos fixos e variáveis que podem ser de caracterizados em dois tipos. (1) o nível esperado de atividade, ajudando nas incertezas e na geração de resultados financeiros; e (2) nível real de atividade, utilizado para comparar o desempenho dos custos esperados com os realizados. Essa comparação do real com o realizado oportuniza a verificação das variações que podem ocorrer durante determinado intervalo dentro do processo orçamentário, facilitando no momento de estabelecer um melhor controle de custos e na avaliação de desempenho (HUSSEIN, 2002).

Portanto, em resumo, o orçamento flexível procura entender os processos que existem dentro da empresa, em especial os custos, com a intenção de produzir maior flexibilidade em diversos níveis orçamentários e colaborar com um bom funcionamento das atividades orçamentárias (MARQUES, 2001). Isso deixa o processo operacional ocorrer de maneira mais

fluida. Mesmo nos momentos inesperados pela organização, o orçamento flexível permite uma rápida adaptação nesse caso, tornando essa característica essencial para as empresas que trabalham em ambientes menos estáveis.

2.2.6. Orçamento Por Atividades ou *Activity-Based Budgeting* (ABB)

O *Activity-Based Budgeting*-ABB teve seu surgimento por volta dos anos 80, podendo ser considerado uma extensão do custeio baseado em atividades (*ABC-Activity Based Costing*), utilizando as atividades para focar nos direcionadores dos custos produzidos, auxiliando assim no momento do planejamento empresarial (ESPEJO; PEREIRA, 2012).

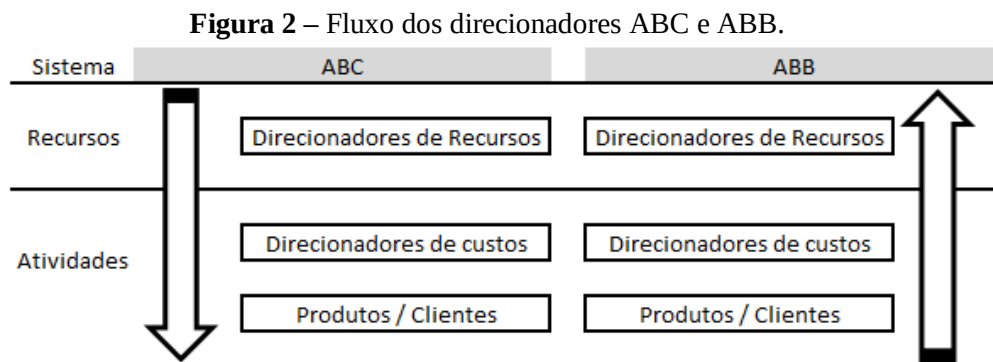
Diante desse acontecimento, Vanzella e Lunkes (2006) descrevem que esse tipo de orçamento é constituído de dois planos (o financeiro e o quantitativo) focados nos condutores de atividades e na obtenção dos objetivos e metas. Essa ferramenta garante uma previsão dos custos relacionados com as atividades da empresa que são indispensáveis para sua execução ou análise dos produtos ou serviços concretizados. Diante desse fato, o ABB caminha junto com o sistema de custeio baseado em atividades, pois sua utilidade é conduzida ao refinamento dos cálculos na identificação dos custos específicos, com o propósito individualizador, ajudando na tomada de decisão e na relação baseada da combinação de atividades necessárias para produzir cada produto ou serviço (HORNGREN; DATAR; RAJAN, 2011).

Hansen, Mowen e Guan (2007) fortalecem esse conceito, afirmando que o ABB é um tipo de orçamento flexível que utiliza os dados do sistema de custeio baseado em atividades, auxiliando com isso na identificação das atividades mais e menos custosas, apoiando na melhoria contínua dos processos. De acordo com Vanzella e Lunkes (2006), no ABB é possível distinguir, dentro de seu processo, as atividades em três tipos:

- a. Contextualização – Serve como um guia na avaliação do desempenho operacional, possuindo a possibilidade de verificação nas mudanças ambientais relacionadas ao planejamento e a revisão de todos os dados referentes ao orçamento anual.
- b. Elaboração – Nessa etapa é exigida uma análise mais apurada nas estimativas de todas as atividades e recursos utilizados no processo empresarial, podendo ser acrescentando no orçamento individual das unidades, um formato detalhado das demonstrações financeiras, que mesmo utilizando dados históricos e cenários futuros, os valores gerados devem continuar sendo flexíveis.

- c. Revisão e Aprovação – É nesse momento que o ABB deve passar por revisão ou aprovação, sucedida por uma série de testes para identificação de possíveis problemas nos valores que foram previstos, com a intenção de evitar que eles ocorram.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), a forma de atuação do orçamento por atividades é a forma invertida dos custos baseados em atividades, enquanto o ABB primeiro identifica os direcionadores dos custos de cada produto ou cliente, relacionados às atividades, para depois alocar os recursos, ABC faz o contrário. Esse processo pode ser ilustrado conforme demonstrados pela Figura 2.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Cooper (1998).

Ao utilizar esse tipo de orçamento, a empresa consegue até fazer uma relação entre as despesas administrativas com os produtos e serviços, tudo isso com a utilização dos direcionadores de custos que são característicos do ABB (HOJI, 2018). Por isto, ao perceber como funciona o fluxo dos direcionadores de recursos, a organização consegue realizar a elaboração desse tipo de orçamento de maneira mais cuidadosa e adequada.

Conforme Hansen, Otley e Van Der Stede (2003), uma vez que for possível identificar dentro das atividades a quantidade de recursos que serão utilizados, o sistema ABB consegue harmonizar os recursos que as atividades precisam com os recursos que a empresa tem disponível, por isso esse tipo de orçamento pode possibilitar ajustes na demanda, na condução dos recursos e na taxa de consumo das atividades.

2.2.7. Beyond Budgeting (BB)

O BB surgiu por volta de 1998 na Inglaterra, com a intenção de implementar um novo modelo de gestão, por motivos de insatisfação com o modelo orçamentário tradicional

utilizado, com uma proposta de trazer mudanças na própria hierarquia da empresa, criando uma descentralização dos processos na tentativa de melhorar seu desempenho (QUEIRÓS, 2010). Diante disso, quando os processos carecem de modelos mais adequados para conter as pressões sofridas pelos gestores na diminuição de incertezas e melhoria dos processos, faz-se necessário a criação de novas tecnologias que se apresentem com uma melhor adaptabilidade para atender essa demanda (OTLEY, 2001).

De acordo com Frezatti (2005), toda essa movimentação pela criação de um novo modelo que pudesse ir além do modelo orçamentário tradicional, fez surgir através de um grupo de empresários e consultores, por meio de suas contribuições, uma vertente do orçamento tradicional chamada de *Beyond Budgeting* (BB). Nesse caso, o grupo em si denominava-se o *Beyond Budgeting Round Table* – BBRT, trazendo consigo doze princípios fundamentais divididos em dois grupos: I – descentralização e liderança; e II – gestão e desempenho (HOPE; FRASER, 2001; QUEIRÓS, 2010; NGUYEN; WEIGEL; HIEBL, 2018), como são demonstrados a seguir pelos Quadros 3 e 4.

Quadro 3 – Descentralização e Liderança no BB.

I - Princípios de Descentralização e Liderança	
Governança	Dentro dessa estrutura é possível tratar dos esclarecimentos propostos dos princípios, sem exercer um controle central por regras ou procedimentos.
Responsabilidade pelo desempenho	Identifica cada responsável na busca pelos objetivos e incentiva os resultados de forma competitiva.
<i>Empowerment</i> / Delegação	Traz maior liberdade e estimula a capacitação das pessoas, não possui muitas restrições em seu processo.
Estrutura / Organização	Promover de forma ordenada uma rede recíproca de divisões orientadas.
Coordenação	Baseada em processos informacionais que interagem entre si dentro da empresa e não em ações detalhadas como no modelo de orçamento.
Liderança	Estimula sua equipe para o alcance das metas e promove treinamento.

Fonte: Adaptado de Hope e Fraser (2001) e Queirós (2010).

Quadro 4 – Processo de Gestão e Desempenho no BB.

II - Processo de Gestão e Desempenho	
Quadro de objetivos	Superar os concorrentes; não os orçamentos.
Processo estratégico	Conduzir de forma contínua e exclusiva o processo estratégico, evitando que utilize padrões anuais.
Gestão antecipada	Utilização de projeções para auxiliar no planejamento estratégico, evitando correções de curto prazo.
Gestão de recursos	Buscar ações que tragam custos justos para as operações de acordo com os processos, não aplicando centros de custos já estabelecidos.
Mensuração e controle	Fornecer informações dinâmicas e abertas possibilitando visualizar a real situação com relatórios enxutos.
Motivação e recompensas	Evitar metas criadas antecipadamente, mas utilizar níveis de desempenho competitivo com recompensas básicas.

Fonte: Adaptado de Hope e Fraser (2001) e Queirós (2010).

Portanto, o BBRT ao criar esses princípios concentrados num processo de melhoria contínua, em vez de utilizar os princípios do orçamento tradicional, evita a adoção de medidas inflexíveis e desígnios mais rígidos, conseqüentemente, mudando o modo de controle de gestão, que antes era de cima para baixo (*Top-down*), ficando agora de baixo para cima (*Bottom-up*), dando maior valorização às equipes de linha de frente (NGUYEN; WEIGEL; HIEBL, 2018).

Diante desse novo conceito, Hope e Fraser (2003) trazem diversas críticas ao modelo de orçamento tradicional. Para os autores, a nova forma de competitividade com a qual as empresas devem trabalhar não permite mais que os processos orçamentários impeçam a maior flexibilidade no momento de adaptação e, quando essa dinâmica ocorre, os orçamentos tradicionais acabam ficando com o que foi planejado ultrapassado. Com base nisso, defende-se um novo modelo para evitar que a empresa possa criar um conjunto de medidas de desempenho menos limitado, ultrapassando a ideia de instrumento de controle e tornando-se como uma ferramenta estratégica com mais direcionadores de valor, focados em aspectos como tempo, inovação, capital intelectual, mercado entre outros aspectos (HOPE; FRASER, 1999).

Para Norkowski (2012), ao tratar do conceito de BB claramente é possível notar um modelo que é voltado para os pontos principais de adaptação. Condizente com a ética empresarial, formando um modelo de gestão no qual articula um conjunto de instrumentos, é possível agregar dentro do BB modelos como *benchmarking*, *balanced score card* (BSC), práticas de gestão baseadas em atividades, modelos de gestão de relacionamento com clientes e sistemas de informação e previsões contínuas, possuindo assim, princípios básicos de implementação e descentralização.

Com isso, diante desse conjunto de instrumentos que podem ser agregados o BB, Hope e Fraser (2003) defendem que o BB possui características que podem ser identificadas na sua forma simples de elaboração e com um baixo custo. Possui ainda uma forma de criar estratégias inovadoras para a sustentabilidade empresarial, buscando assim, nesse modelo de orçamento, estimular comportamentos éticos e de boa governança por parte dos gestores. Portanto, essa vertente orçamentária é projetada para tentar superar as limitações existentes, com o propósito de trazer mudanças dentro das organizações, dando a autonomia necessária aos gestores porem em prática suas ideias de forma mais rápida e desenvolverem soluções inovadoras junto com suas equipes (BARBOSA FILHO; PARISI, 2006).

Dessa maneira, a sua filosofia, segundo Queirós (2010), está em produzir maior valor de fato que um orçamento deve trazer para a empresa, baseando-se na confiança entre as lideranças e os demais envolvidos, devido ao incentivo estimulado de compartilhamento das informações presente nele. Apesar dessa forma compartilhada das informações, Frezatti (2005) acrescenta que o foco está completamente no gestor, para poder conduzir a flexibilidade durante seu processo de gestão. Por isso, torna-se necessário um maior cuidado com o treinamento às pessoas que ficam responsáveis por esse modelo de gestão. E já que contém métodos mais flexíveis às mudanças, é preciso haver um bom preparo profissional para evitar riscos com a ferramenta adotada.

2.2.8. Orçamento de Tendências

Conforme Hoji (2018), esse tipo de orçamento é elaborado com dados históricos, providenciando informações passadas para que possa haver uma programação orçamentária futura, funcionando muito bem em cenários econômicos com pouca variação. Do contrário, pode ser prejudicado tudo que foi planejado para o orçamento do período.

De acordo com Tung (1994), ao fazer uma análise das tendências de acordo com as variáveis que podem acontecer no futuro, essa técnica utiliza cálculos matemáticos para tentar prever as tendências futuras, levando em consideração as informações geradas dentro de um determinado período, possibilitando que suas peças orçamentárias utilizem essas informações passadas para auxiliar na sua elaboração. Isso permite descobrir os valores que serão aplicados para o orçamento que será preparado (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

2.3. PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS

As interações entre setores de uma empresa no processo orçamentário consideram diversas informações obtidas, isso proporciona a ajuda necessária na tomada de decisão. Além disto, outro ponto importante de se notar está no sinal de variância dessas informações, usado pelos gestores no acompanhamento das metas orçamentárias, ou seja, as diferenças entre os resultados projetados e os alcançados demonstram se realmente foram obtidos (ATKINSON, 2000).

Ao retratar essa variância, Pereira (2011) fornece quatro fatores determinantes. A primeira é a variação relacionada aos índices de inflação previstos e os que ocorreram, a segunda variação é decorrente dos ajustes dos planos por causa de algum aspecto temporário

que acarretou a modificação desses planos, a terceira é a variação de volumes, que ocorre devido à produção ou venda, divergindo do que foi planejado, e por fim, a variação de eficiência, diferencia o desejado e o alcançado. Com base nisso, os relatórios orçamentários fornecem a fonte informacional contendo todos esses tipos de variâncias, que vão muito além de apenas tratar essa medição. Estes relatórios geram de forma transparente o desempenho orçamentário de cada área (PARISI, 2011).

Portanto, essas variações devem ser consideradas no orçamento, pois vão nortear os dados constantes nas peças orçamentárias elaboradas, podendo ser evidenciados no plano orçamentário dois tipos, o orçamento operacional e o orçamento financeiro (PADOVEZE, 2012). Assim, estabelece-se de forma mais detalhada a composição de cada parte do orçamento. Desse modo, a produção dessas peças por sua correspondente área permitirá mais adiante a consolidação do orçamento global.

2.3.1. Orçamento Operacional

Para Atkinson *et al.* (2000), o orçamento operacional é descrito como as coordenadas e os resultados determinados para as vendas, produção, compras e etc., especificados durante o processo de planejamento empresarial. Todas as atividades operacionais serão orquestradas pelos fatores determinados no próprio orçamento, garantindo que os níveis desejados das operações estejam direcionados ao alcance das metas estimadas. Os orçamentos operacionais, de acordo com Atkinson *et al.* (2000) e Passarelli e Bomfim (2004), podem ser especificados como orçamento de vendas, de produção, de matérias-primas, de mão de obra, de custos indiretos de fabricação, e complementando, segundo Sanvicente e Santos (1983), o orçamento das despesas de vendas e administrativas.

O orçamento operacional busca trazer os detalhes de cada receita e despesa. Assim, os centros de responsabilidades tomam conhecimento de como ficou a situação orçamentária sob sua incumbência dentro do período estipulado, sendo o orçamento uma parte do planejamento estratégico, porém com mais detalhes de elaboração (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; HOJI, 2018).

2.3.2. Orçamento de Vendas

Segundo Moreira (2013), esse tipo de orçamento funciona como a primeira peça orçamentária a ser elaborada. Por isso, torna-se o direcionador dos demais processos porque

fornece as informações aos outros gestores em relação ao comportamento da demanda prevista. Sua função é tratar de aspectos como qualidade, quantidade e preço dos produtos ou serviços, possuindo consigo informações do mercado e indicadores econômicos, efetivando uma programação consolidada e alinhada com a demanda (VASCONCELOS, 2009).

Diante desses fatores comportamentais, Sanvicente e Santos (1983) argumentam que as empresas devem prestar atenção nas restrições internas e externas. Nas restrições internas a preocupação está focada em possíveis problemas ou limitações no atendimento pela demanda de seus produtos, e seus fatores precisam ser identificados, pois pode surgir capacidade produtiva insuficiente, pessoal não qualificado nos processos administrativos ou operacionais e etc. Ainda segundo os autores, as restrições externas precisam de atenção redobrada, devido a sua complexidade em obter dados consistentes, e entre esses fatores pode-se destacar a evolução política do país, a política governamental, os fornecedores e uma série de outros elementos.

Segundo Welsch (2009), os estágios do planejamento de vendas para preparação do orçamento irão depender dos aspectos que a empresa possui e suas atividades, conforme demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 – Estágios do planejamento de vendas.

Estabelecer bases dentro da empresa.	1. Avaliar as variáveis mais relevantes; 2. Determinação de objetivos gerais e específicos; 3. Elaborar estratégias em longo prazo;
Atividade de previsão de vendas.	4. Análise e avaliação das previsões econômicas; 5. Previsão e análise para outras potencialidades futuras; 6. Análise dos aspectos gerais das vendas passada; 7. Articular as previsões de vendas com os dados anteriores analisados;
Aplicação de julgamentos administrativos.	8. Análise das limitações no processo produtivo; 9. Criação de políticas estratégicas voltadas às vendas; 10. Aplicação de um plano de venda, plano de despesas e um plano <i>marketing</i> . 11. Teste financeiro sobre o plano de vendas; 12. Conclusão de um plano vendas, aprovado pela gestão; 13. Distribuição do plano de vendas aprovado.

Fonte: Adaptado de Welsch (2009).

Diante dessas características, as empresas encontram dificuldades nessas previsões conforme o grau de complexidade em seu produto e por isso é muito importante que exista esse detalhamento na consolidação do plano de vendas, criando um conjunto de informações que sirvam para estimar uma quantidade razoável que será vendida (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Segundo Sanvicente e Santos (1983), diversas formas de contornar essas

restrições nos resultados na elaboração do orçamento de vendas podem ser utilizadas por métodos paralelos, como os seguintes:

- A. Método baseado no que se diz – É feito através da coleta de informações com os clientes, vendedores, colaboradores ou mesmo com especialista, porém deve existir muito cuidado com essas opiniões que podem gerar estimativas além da realidade e prejudicar o próprio orçamento de vendas (SOBANSKI, 2007).
- B. Método baseado no que se faz – Segundo Vasconcelos (2009), esse tipo de método terá sua aplicabilidade no tempo em que os produtos ainda não possuem dados anteriores, que normalmente acontece quando são criados produtos inovadores no mercado, dificultando essa mensuração.
- C. Método baseado no que se fez – Sanvicente e Santos (1983) caracterizam esse método como um instrumento matemático e estatístico, pois utiliza fórmulas para demonstrar os acontecimentos passados e também possibilita sua utilização em projeções futuras.

Portanto, as empresas sofrem influência de diversas maneiras nessa previsão pela demanda de vendas, podendo desenvolver várias técnicas para o estabelecimento do orçamento de vendas, com a opção de utilizar pesquisas de mercado por especialistas ou pelos próprios funcionários, aplicação de métodos estatísticos baseados nas tendências do mercado onde atuam, ou mesmo podem estipular os níveis de demanda, que independente do seu processo de elaboração deve preparar seu plano de vendas para cada produto ou serviço realizado (ATKINSON *et al.*, 2000).

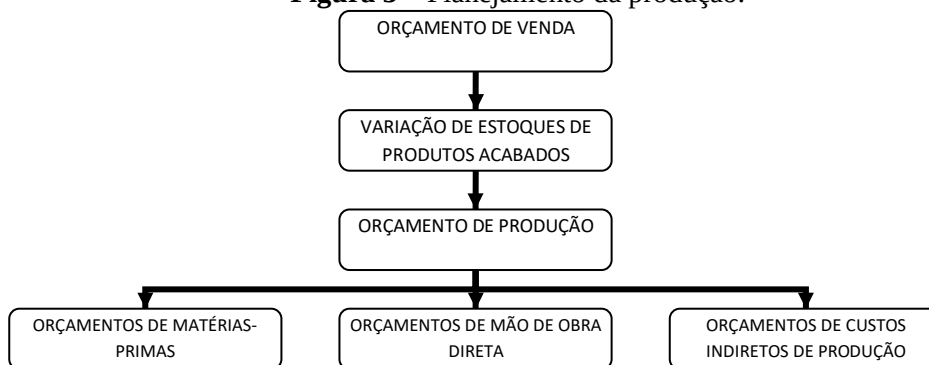
2.3.3. Orçamento de Produção

Em relação ao orçamento de produção, Padozeve (2012) afirma que esse processo tem sua origem depois da etapa de criação do orçamento de vendas, voltado com suas características para a quantidade produzida. Com isso será definido a programação operacional através da base numérica orçada, cabendo essa responsabilidade de elaboração ao gestor da área que, conseqüentemente, deve possuir o conhecimento de todo o processo produtivo, conhecimento do produto, política de estocagem, entre outros aspectos, para poder equilibrar vendas com produção dentro do que está planejado (VASCONCELOS, 2009).

Moreira (2013) complementa que nesse orçamento, por estarem relacionados ao processo produtivo, os custos de produção também serão apresentados como um fator de

observação, visando as necessidades de produção e a estocagem dos produtos acabados. Essas atividades necessitam de muita atenção nesse momento de produção e armazenagem, pois a empresa deve possuir um plano de produção com estoque mínimo, mantido para conseguir repor possíveis avarias ou atraso de matéria-prima (WOOD; SANGSTER, 2016). Dentro do processo de produção, além do plano de vendas, variação de estoques e o plano de produção, pode-se ainda destacar a relação de mais três importantes orçamentos operacionais: orçamento de matérias-primas; orçamento de mão de obra; e orçamento dos custos indiretos de produção (WELSCH, 2009). Diante do que foi descrito, esses orçamentos podem ser organizados conforme o processo exibido pela Figura 3.

Figura 3 – Planejamento da produção.



Fonte: Adaptado de Welsch (2009).

Diante desse processo de planejamento de produção, Sobanski (2007) faz o seguinte alerta, um grande problema enfrentado pelo processo de planejamento de produção está na adequação dos produtos sazonais, como sua demanda possui caráter inconsistente, a regularidade do processo produtivo acaba sendo prejudicada.

Por esse motivo Sanvicente e Santos (1983) acrescentam que o orçamento de produção não consegue suprir todas as necessidades funcionais do que foi planejado. Contudo, seu propósito no processo orçamentário de forma geral é servir como um norte para a cadeia produtiva e assim dar maior suporte aos demais orçamentos que estão vinculados à produção.

2.3.4. Orçamento de Matérias-primas

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013), esse orçamento garante de forma adequada a compra da matéria-prima, e com isso fornece as quantidades necessárias de materiais para o que foi exigido na produção, garantindo um estoque suficiente para que não prejudique o orçamento de produção. Portanto, a compra dessa matéria-prima dependerá dos valores

calculados que estão constando no orçamento e dessa forma é possível saber de quanto será usado de material no processo e quanto ficará estocado (SHIM; SIEGEL, 2005).

Conforme Moreira (2013), a possibilidade de avaliação física de cada matéria-prima é vista através desse orçamento. Nisso, o planejamento de compras deve estar estruturado com as informações provenientes desse orçamento para possibilitar o alcance das metas operacionais estimadas. Para Padoveze e Taranto (2009), dentro do orçamento de matéria-prima existem quatro tipos de peças, que são:

1. Consumo de materiais: é parte integrante dos custos de produção acabada, tratando dos custos dos materiais utilizados na fabricação dos produtos, por isso é o primeiro a ser calculado no orçamento de matérias-primas.
2. Estoque de materiais: é a forma como são armazenados e o seus custos incorridos nessa etapa.
3. Compras de materiais: servem para suprir as necessidades de consumo e estocagem dos materiais.
4. Saldo final a pagar aos fornecedores: neste caso, é preciso fazer um indicador médio referente ao prazo de pagamento dos fornecedores.

Com isso, Horngren, Datar e Rajan (2011) conduzem a atenção também para os gestores, que devem constituir de maneira eficiente esse orçamento de matérias-primas, planejando processos que visem melhorias contínuas para aumentar a qualidade no consumo de materiais e reduzir o seu desperdício.

2.3.5. Orçamento de mão de obra direta

Nesse orçamento, a responsabilidade de elaboração está destinada aos gerentes responsáveis que compõem o estágio de processo produtivo, por isso a determinação de horas trabalhadas deverá estar alinhada com a quantidade que a empresa precisa produzir para atender as demandas estipuladas (LUNKES, 2009).

Hansen e Mowen (2006) completam argumentando que o custo relacionado ao número de unidades que serão produzidas está ligado às horas de mão de obra direta utilizada, produzindo com isso uma relação de trabalho e produção. Com base nesse fato, Welsch (2009) descreve que diversas áreas dentro da empresa estão relacionadas para fazer o planejamento e o controle desses custos que envolvem a mão de obra, podendo ser notados a

necessidade de atuação de recursos humanos, recrutamento e treinamento, avaliações, entre outros. Deve levar em consideração também os encargos trabalhistas como INSS, FGTS, descansos remunerados, plano de saúde, auxílio alimentação e etc. Com isso é possível obter um custo total desses encargos aceitáveis nas estimativas (SOBANSKI, 2007).

Contudo, Sanvicente e Santos (1983) afirmam que existe uma corrente que é controversa sobre a inclusão de encargos sociais e determinados auxílios, pois entende-se que esses custos não geram impacto no processo de produção e aumentam os encargos. Ainda segundo os autores, quanto maior o detalhamento na apuração desses custos maior será o seu nível de complexibilidade. Portanto, independente da forma utilizada, o orçamento de mão de obra terá a finalidade de abordar as necessidades dos setores envolvidos, conduzindo a forma de produção relacionada à mão de obra direta e estabelecendo critérios de trabalho (LUNKES, 2009).

2.3.6. Orçamento de custos indiretos de fabricação

Segundo Hansen e Mowen (2006), nesse orçamento, diferentemente dos orçamentos de matéria-prima e mão de obra, não existe uma identificação direta entre os insumos e os produtos, mas existem diversos condutores que se relacionam com as atividades produtivas. O desempenho desses custos deve ser observado de maneira cuidadosa, pois ao criar os critérios de rateio que serão aplicados aos produtos, deve-se evitar as possíveis distorções nos valores atribuídos ao preço dos produtos (VASCONCELOS, 2009).

Por isso, Zdanowicz (1989) corrobora que esses custos indiretos reconhecidos no orçamento vão muito além dos custos com mão de obra indireta, podendo ser atribuídos também dentro desses custos os valores gastos com água, energia elétrica, seguros e aluguéis, entre outros que estejam relacionados ao processo produtivo.

2.3.7. Orçamento das despesas de vendas e administrativas

De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2013), as despesas com vendas e administrativas são formadas pelos gastos ocorridos fora da área de produção, possuindo as características de despesas fixas e variáveis. Traz nele um maior controle, diante do fato que sua combinação deve estar em harmonia com os outros orçamentos planejados anteriormente (LUNKES, 2009).

Ao tratar especificamente do orçamento das despesas com vendas, Sanvicente e Santos (1983) afirmam que esse orçamento deve ser elaborado junto com o orçamento de vendas, que é o primeiro a ser planejado, para que não surja uma desigualdade entre as receitas com vendas previstas e as despesas realizadas com os produtos. Por isso, os orçamentos de despesas de vendas precisam da aprovação dos responsáveis por cada área, e quando aprovados são depois utilizados para medir o desempenho do caixa gerado, manter o controle com as despesas de vendas e a preparação de relatórios periódicos (WESLCH, 2009).

No orçamento das despesas administrativas ocorre a elaboração das despesas que são essenciais na gestão da empresa, que são os responsáveis pelos centros de custos, e através dos dados registrados anteriormente nesses centros de custos são feitos os orçamentos das despesas administrativas (SANVICENTE; SANTOS, 1983). O gestor responsável por cada centro de custo deverá planejar e controlar o seu orçamento, com o propósito de trazer melhorias nos gastos existentes e evitar que os custos de sua área afetem a rentabilidade da própria empresa (WELSCH, 2009).

2.3.8. Orçamento Financeiro

Esse tipo de orçamento deve tratar dos impactos nas decisões financeiras da empresa, possibilitando uma comparação dos resultados projetados. Por isso, torna-se um plano que inclui um balanço orçado, demonstrando os efeitos das operações que foram planejadas e os investimentos de capital em ativos, passivos e outras ações. Também integra um orçamento de caixa, que prevê o fluxo de dinheiro e outros fundos no negócio (SHIM; SIEGEL, 2005).

O orçamento financeiro possui em sua particularidade fundamentos não operacionais, portanto, seu planejamento e análise ficam a critério dos níveis hierárquicos mais altos dentro da empresa, como o gestor do financeiro ou de controladoria, e como não necessita de muitas peças orçamentárias, a obtenção dos valores se torna mais fácil (PADOVEZE, 2012).

2.3.9. Orçamento de caixa

O orçamento de caixa visa determinar o planejamento e controle do fluxo de caixa da empresa com a intenção de atender as necessidades operacionais e administrativas, sendo de extrema importância na determinação média dos valores provenientes da movimentação dos pagamentos e recebimentos, ocorridos em determinado período (HANSEN; MOWEN, 2006). Tratando o conceito estabelecido por Blassic (1961), o orçamento de caixa é uma forma de

orientar os gestores de como a movimentação financeira, entradas e saídas, serão estabelecidas, mantendo sua relação com o planejamento da empresa.

De acordo com Wood e Gângster (2016) o orçamento de caixa ao ser elaborado traz questões demonstrando o porquê, quanto e quando da necessidade desse tipo de orçamento. Com isso, os mesmos autores descrevem alguns tópicos para responder a esse questionamento.

- Esse orçamento é necessário para planejamentos futuros, evitando as incertezas pensadas que advêm dos sentimentos otimistas e pessimistas.
- Proporciona confiança aos credores ou financiadores, pois é possível demonstrar que a empresa possui condições de pagamento no futuro.
- Possibilita o conhecimento quando a empresa possui um excedente de caixa com antecedência, e com isso pode fazer investimentos para gerar outras receitas.

Diante desses tópicos, Moreira (2013) afirma que antecipando as necessidades financeiras, pelo que está evidenciado no orçamento de caixa, a empresa evita maiores custos com recursos financeiros tomados para suprir algum tipo urgente de aporte, ou aumentam as receitas com aplicações bem investidas.

2.3.10. Orçamento de Investimento

Esse orçamento tem sua importância na otimização e no alcance das metas orçamentárias planejadas. Devido ao nível de competitividade do mercado ser cada vez maior, as empresas precisam investir seus recursos em ativos para trazer o retorno necessário que manterão suas atividades (LUNKES, 2009).

Sobanski (2007) faz o alerta para a importância de haver um planejamento rigoroso no diz respeito ao investimento que será realizado, pois normalmente esses recursos são quantias consideráveis e que não podem ser revertidos de maneiras simples. Por isso, deve-se evitar que esses investimentos sejam improdutivos, excessivos e de baixo retorno, para não comprometer a situação financeira de modo desnecessário.

Desse modo, Padoveze e Taranto (2009) explicam que é preciso existir uma análise das possíveis alternativas desses investimentos, para que possa haver informações sobre a rentabilidade que isso produzirá na organização.

2.3.11. Demonstrações financeiras projetadas

Uma vez finalizada a elaboração das peças orçamentárias, é possível preparar um resumo financeiro, com a intenção de reunir as receitas e despesas estimadas e fazer as devidas projeções para os resultados planejados. Para fins de controle, o orçamento pode ser dividido em trimestres ou mesmo meses, utilizando demonstrativos como o balanço patrimonial e a demonstração do resultado (LUNKES, 2009).

De acordo com Shim e Siegel (2005), o balanço patrimonial projetado tem seu desenvolvimento com o balanço proveniente do ano anterior e recebendo os devidos ajustes relacionados às projeções que são mensuradas, contendo todas as atividades que devem acontecer durante o período orçamentário planejado. Por isso, caso o balanço patrimonial projetado tenha sido gerado com informações que prejudiquem a situação financeira da organização, as demais peças que compõem o orçamento deverão ser corrigidas. Esse fato evidencia a ligação que o processo orçamentário possui entre o orçamento operacional e o financeiro (TARIFA, 2008).

Tornam-se perceptíveis as razões para elaboração do balanço patrimonial projetado, que surgem pelo fato de poder evidenciar as condições financeiras da empresa com a intenção de evitar cenários desfavoráveis, ajudando também na conferência e análise dos cálculos utilizados nas peças orçamentárias, e isso põe maior visibilidade nos recursos e obrigações futuras.

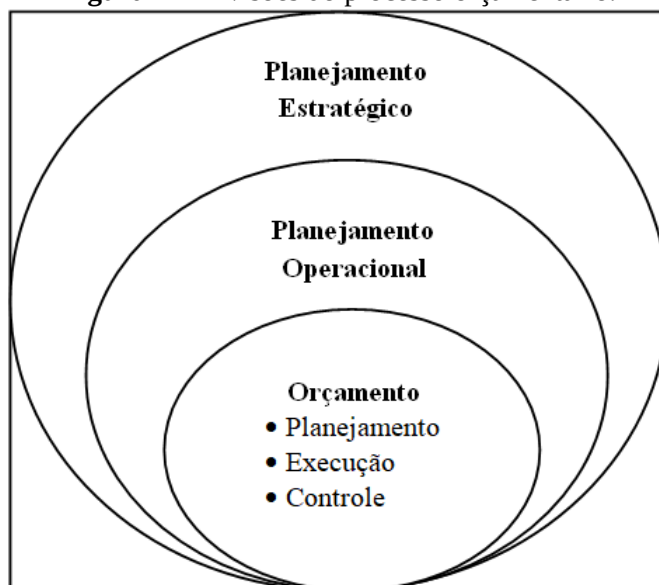
Em relação à demonstração do resultado projetado, Zdanowicz (1995) descreve essa demonstração como uma das mais importantes dentro do sistema orçamentário conduzido pela empresa, pois é através dela que são destacados os orçamentos de vendas, produção, despesas operacionais e os lucros e prejuízos projetados. Essa demonstração possibilitará a antecipação das informações sobre a rentabilidade projetada no período em que o orçamento estiver em vigor, tornando possível averiguar suas perspectivas com os resultados finais (WARREN; REEVE; FEES, 2001; SCHIAVO, 2013).

2.4. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Segundo Leite *et al.* (2008), o processo orçamentário concretiza o planejamento e controle das atividades operacionais, auxiliando além disso na coordenação das atividades operacionais. Esse planejamento está dividido em estratégico e operacional.

Normalmente nas organizações, a estratégia é elaborada pela alta administração, pois é por meio dela que são definidos os conjuntos de regras e planos que tornarão a empresa mais competitiva (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). No planejamento operacional, torna-se exequível, instrumentalizar ou alinhar as estratégias acordadas no planejamento estratégico, quantificando os planos de operações e consolidando-os em forma de resultados (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Nesse segundo tipo de planejamento é que se encontra inserido o orçamento, e a partir desse ponto são desenhados os seus processos de planejamento, execução e controle (HOJI, 2018), ficando a divisão conforme a Figura 4.

Figura 4 – Divisões do processo orçamentário.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo orçamentário trilha várias etapas até chegar a seu estabelecimento, isso resultará na dedicação das atitudes que cada área da empresa irá seguir em seu ciclo de operações, sendo verificável que esse processo decorre ainda na fase de planejamento empresarial, e isso está relacionado diretamente com a definição estratégica (KAPLAN; NORTON, 2001; RODRIGUES; KRÜGER, 2014).

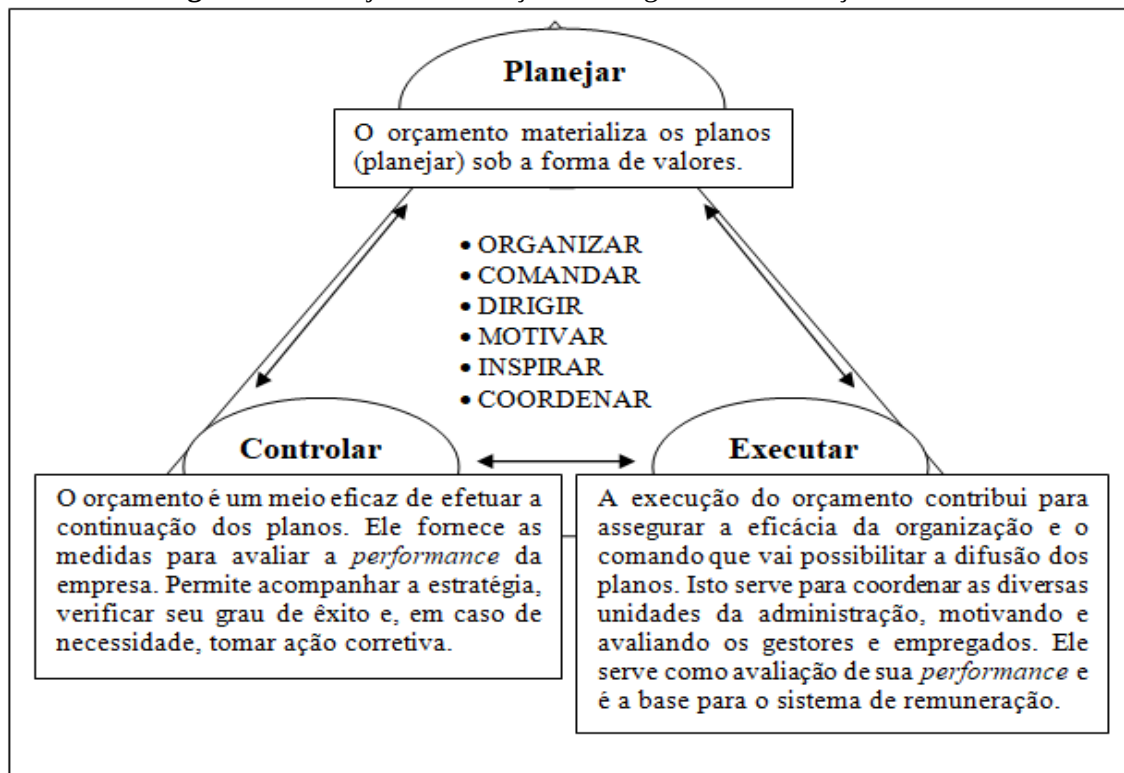
Na etapa de execução do orçamento, acontece a consumação de fato, na qual, tudo aquilo que está planejado e por meio das comparações feitas entre o real e o planejado dos resultados atingidos, tornam-se possível proceder à etapa de controle de gestão (RANA, 2010).

Para Tung (1993), o controle proveniente do orçamento viabiliza o acompanhamento das previsões e a real situação empresarial, sua atuação de curto prazo garante um melhor

detalhamento dos planos e possibilita a obtenção dos resultados mais detalhados. Além disso, quanto mais simples for para compreender o sistema de controle aplicado no orçamento, melhor ele será aceito e controlado pelos gestores (WANZUIT, 2009).

De acordo com Tarifa (2008), quando o processo orçamentário está em consonância ao planejamento estratégico, servindo de apoio à execução e o controle das atividades, essa ferramenta torna-se um importante aliado gerencial em seu ciclo administrativo, conforme Figura 5.

Figura 5 – Os objetivos do orçamento segundo o ciclo orçamentário.



Fonte: Boisvert (1999, p.341).

Domingos (2009) e Mosimann e Fisch (2009) tratam o planejamento, a execução e o controle, como as peças principais para que se consiga uma gestão empresarial eficaz e com menores riscos. Diante desse fato, é possível antecipar as ações e produzir meios de execução e controle mais satisfatórios. Durante o processo de elaboração do orçamento, pessoas são designadas para formar o comitê orçamentário, geralmente, com cargos de gerentes ou diretores, e baseando no orçamento esse comitê busca definir as propostas para o orçamento, bem como as suas metas e objetivos. Essa equipe deve ouvir e estudar os diversos setores, estar em conformidade com a cultura organizacional e não fazer parte dos conflitos de poder existentes (VASCONCELOS, 2004).

Para Horngren, Datar e Rajan (2011), quando uma empresa é bem administrada, em seu processo orçamentário, normalmente ela segue durante o exercício os seguintes procedimentos:

- Os gerentes e contadores trabalham juntos no planejamento do desempenho da empresa, levando em consideração as informações do passado com a intenção de prever os acontecimentos futuros;
- Os gerentes de nível hierárquico mais alto repassam aos demais gestores uma estimativa com as perspectivas financeiras ou não financeiras do que é buscado pela empresa como objetivo;
- Os contadores ajudam os gerentes na investigação das variações e nas correções que surgem no orçamento;
- Gestores e contadores levam em consideração o *feedback* produzido pelo mercado no momento de criação dos planos para o próximo período.

Segundo Parisi (2011), o orçamento é um sistema de informações com a capacidade de auxiliar os gestores na tomada de decisões no momento das escolhas e validações, provenientes dos resultados econômicos. Esse atributo em fornecer informação dá suporte ao planejamento, principalmente nas questões operacionais, na tentativa de contribuir com maior racionalidade nas decisões. Desse modo, as informações geradas pelo processo orçamentário conduzem a gestão da empresa com maior segurança, isso se deve pelo seu sistema de informação, por possuir características que estão conectadas com as diversas áreas organizacionais. Essa integração fornece meios para manter o monitoramento e controle das atividades que estão sendo executadas, bem como as informações geradas por esse artefato, pois trazem mais agilidade nos momentos de avaliação e decisão (FURTADO, 2018).

Além disso, conforme McMillan (2004), existem oito etapas que podem ser seguidas para que o processo orçamentário se torne mais eficaz:

- (1) A necessidade do conhecimento da missão organizacional;
- (2) As pessoas envolvidas no processo orçamentário devem ter um conhecimento adequado dos princípios contábeis;
- (3) O processo orçamentário deve ser simples e fácil de entender;
- (4) Conferir e alertar sobre o papel de cada envolvido no processo orçamentário;
- (5) Tentar alinhar o orçamento ao plano de longo prazo;

- (6) Conferir se o processo de aprovação do orçamento é adequado;
- (7) Acompanhamento mensal das metas orçamentária; e
- (8) Correção dos problemas orçamentários por meio de plano de ações.

Em relação a todo esse processo, Sandu (2009) argumenta que é através dele que surge o “Orçamento-mestre” ou “Orçamento Global”, onde serão reunidas todas as peças do orçamento obtidas nos diversos setores, com base no que foi determinado pelos gestores responsáveis por sua área dentro da empresa. Portanto, a participação da alta administração se torna de extrema importância para que o processo orçamentário tenha sucesso, auxiliando na revisão, aprovação e acompanhamento, tendo em vista que os demais envolvidos precisam estar cientes dessa relevância em alcançar os resultados definidos no orçamento (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

2.5. ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

O processo de elaboração do orçamento consiste na tentativa de antever cenários futuros, que serão aplicados para o próximo período financeiro (SCHUBERT, 2005). Contudo, Roxo e Araújo (1985) e Teló (2001) afirmam que a perspectiva relacionada ao orçamento não é criar uma adivinhação futura, mas providenciar informações seguras para auxiliar nas tomadas de decisões em seu devido momento.

Assim, a elaboração do orçamento proverá o Norte que a empresa precisa seguir na busca por seus objetivos, tendo em vista que sua função como ferramenta de controle gerencial é adequar os recursos disponíveis com o planejamento estratégico (SAMPAIO *et al.* 2012).

Logo, surge de imediato no planejamento empresarial a etapa inicial do processo de elaboração do orçamento (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Por consequência desses aspectos, o planejamento busca avaliar os ambientes internos e externos, juntamente com o desempenho organizacional, uma vez que são esses os parâmetros que permitem, além de tudo, a elaboração do orçamento (ALMEIDA *et al.* 2009). Sua correta forma de elaboração pode proporcionar aos gestores os meios adequados no alcance das metas e na alocação de recursos, condizentes com o planejamento da empresa (CAITANO; BELÉM, 2020).

Relacionado ao planejamento, Lunkes e Schnorrenberger (2009) argumentam que nele são determinadas as metas e objetivos, e o orçamento tem como finalidade proporcionar o apoio gerencial de desempenho e ser um meio de mensuração dos planos de ação.

Certamente, ao determinar essa compatibilidade entre o planejamento e o processo de elaboração do orçamento, produz-se um modelo contábil administrativo capaz de auxiliar os gestores da melhor forma nesse processo (SCHNORRENBURGER *et al.* 2015). Portanto, o planejamento estratégico e o processo orçamentário são conduzidos juntos na tentativa de haver um maior controle dos recursos financeiros que a empresa possui no alcance dos objetivos (GUEREZ; FERRIERA, 2015).

Conforme Klann *et al.* (2012), os estudos desenvolvidos apontam que existem vários tipos de planejamento estratégicos que a empresa pode seguir, e em cada modelo busca-se o mais adequado de acordo com as particularidades da organização. Essa característica deve ser observada no momento do processo de elaboração do orçamento, tornando-se a etapa seguinte que é a escolha da estrutura orçamentária, logo após a definição do planejamento estratégico, pelo fato de que existem diversos tipos de modelos orçamentários que surgiram ao longo do tempo, e a empresa deve utilizar o que melhor se encaixa ao seu ambiente de gestão e planejamento. Por isso, a escolha do tipo do orçamento, bem como seus conceitos, peças e filosofia devem levar em consideração os objetivos estratégicos determinados no planejamento (SILVA, 2009).

Vale ressaltar que essa diversidade orçamentária surgiu decorrente do processo evolutivo no meio empresarial com a intenção de atender as novas demandas do mercado e, dessa forma, produziu os tipos de orçamentos com suas próprias metodologias conhecidas até o momento características; essas que podem ser notadas em seu modelo de elaboração, implantação ou processos. Essa evolução é necessária pela forma que as tendências de gestão são praticadas (NASCIMENTO; REGINATO, 2013; HOJI, 2018).

Para Domingos (2009), os tipos de orçamentos podem ser determinados no processo como foram criadas suas peças orçamentárias ou como os valores foram estipulados. Diante desses fatos, as organizações podem preferir para sua elaboração algum tipo de orçamento baseado em períodos anteriores ou começar do zero, calcular seus valores de forma mensal ou a cada 2 ou 3 meses.

Em alguns casos, os tipos de orçamentos não podem ter flexibilidade no momento de sua elaboração, como orçamentos regidos por um contrato, no qual existem pagamentos totais fixos, e isso é muito comum na esfera pública. No entanto, alguns tipos de orçamentos possuem características mais flexíveis, o que geralmente torna-se necessário, pois nem sempre é possível para uma empresa desempenhar suas atividades com um orçamento fixo, devido aos momentos de instabilidade ou boas oportunidades que possam aparecer, e com isso fazer os devidos ajustes no orçamento (LUECKE, 2004).

Essa maior interação do processo de elaboração do orçamento na determinação das metas e objetivos o torna mais flexível e descentralizado, por estar amparado em princípios durante sua fase de planejamento (RODRIGUES; KRUGER, 2014). Diante disso, Vasconcelos (2004) evidencia cinco etapas para a implementação do processo orçamentário:

- Identificação do clima organizacional e situação econômico-financeira;
- Elaboração do planejamento orçamentário;
- Organização da estrutura orçamentária;
- Elaboração do orçamento;
- Gestão e acompanhamento orçamentário.

Na sequência, pode-se perceber outra característica do processo de elaboração do orçamento, proveniente das peças orçamentárias, que são determinadas ainda nessa fase de elaboração, e estão atreladas aos orçamentos operacionais e financeiros (PADOVEZE, 2012). As definições dessas peças podem variar conforme a estrutura, as atividades e o modelo de orçamento adotado por cada empresa. Logo, essas peças formarão o orçamento global no momento de sua consolidação, durante o processo de elaboração do orçamento. Em síntese, os orçamentos operacionais podem ser especificados como orçamento de vendas, de produção, de matérias-primas, de mão de obra, de custos indiretos de fabricação, e o orçamento das despesas de vendas e administrativas. Os orçamentos financeiros incluem o orçamento de caixa, o orçamento de investimentos e as demonstrações financeiras projetadas.

Com base nessas denominações, percebe-se que essas peças orçamentárias necessitarão do engajamento de diversos setores para a sua elaboração. Isso indica, inevitavelmente, a atuação de várias pessoas nesse processo. Cabe destacar que nessa elaboração cada área deve ter sua responsabilidade no momento de criar o seu orçamento. Dessa forma, o propósito dessa ferramenta obterá êxito em direcionar e motivar seus gestores na conquista pelos resultados (MAGALHÃES, 2009). Além do mais, o orçamento tem seus aspectos distribuídos por áreas individuais de responsabilidade e no envolvimento de diversos gestores que se responsabilizam no desenvolvimento do processo orçamentário (SANDU, 2009).

Atualmente, o processo de elaboração do orçamento conta com o auxílio da tecnologia para montagem das peças orçamentárias, bem como o orçamento global que está integrado, normalmente, em algum tipo de plataforma ou planilha digital. Essa tecnologia é denominada

como sistema de informação. Conforme Padoveze (2012), o sistema de informação utilizado para o processo orçamentário possui três características denominadas:

1. Sistemas de apoio: gerando informações necessárias no momento de elaboração do processo orçamentário. Por isso, o sistema contábil deve estar integrado da melhor maneira possível para produzir informações que serão incorporados ao orçamento;
2. Sistemas de cálculos e elaboração: o processo de cálculo e elaboração orçamentária traz grandes dificuldades para as peças orçamentárias em sua implementação, pois necessitam muitas vezes de softwares para produzir as informações desejadas e existem poucos que suprem essa necessidade.
3. Sistema de controle e acompanhamento: apesar desse sistema ter certa dependência também dos softwares, o sistema contábil é a base principal para fazer o controle e o acompanhamento. Com isso, todos os dados devem ser contabilizados das peças orçamentárias para gerar os relatórios de acompanhamento das variações.

Diante desses aspectos apresentados a respeito do sistema de informação, o seu benefício está na agilidade em fornecer informações tempestivas a todo o processo decisório, servindo de amparo ao processo orçamentário (RANA, 2010).

Assim, dentro do processo de elaboração orçamentária, o cuidado quando for implantado seu sistema de informação vai requerer um bom nível de conhecimento do ambiente, dados fidedignos da real situação da empresa e profissionais qualificados (SCHNORRENBARGER *et al.* 2015). Dessa forma, os aspectos orçamentários conseguem discernir as oportunidades mais rentáveis e os meios necessários para alcançá-las, resultando em um desempenho organizacional mais vantajoso e seguro (MONTEIRO; BARBOSA, 2011).

Nesse sentido, vale evidenciar as visões de Padoveze e Taranto (2009) e Padoveze (2012), que demonstram de forma mais detalhada como cada área ou pessoas envolvidas nesse processo podem trazer sua contribuição na etapa de elaboração do orçamento, representadas pelo Quadro 6.

Quadro 6 – Modelo do processo de elaboração do orçamento.

Etapas	Área responsável
Preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
Revisão das peças recebidas	Controladoria
Discussão com os responsáveis	Controladoria e áreas responsáveis
Análise para aprovação	Controladoria e Comitê orçamentário
Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do comitê	Controladoria
Ajuste das sugestões e determinações do comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Análise final para aprovação	Controladoria e Comitê orçamentário
Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
Controle orçamentário	Controladoria
Reporte das variações	Áreas responsáveis

Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p.19) e Padoveze (2012, p.13).

Portanto, diante do que foi exposto no Quadro 6, é possível perceber nitidamente a interação entre as diversas áreas e seus respectivos responsáveis. Outro aspecto que deve ser observado no processo de elaboração do orçamento está no tipo de envolvimento da alta gerência, pois é possível identificar os modelos *top-down* (de cima para baixo), *bottom-up* (de baixo para cima) e participativo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; ZAINUDDIN *et al.* 2008; FREZATTI, 2015).

Consequentemente, ao trazer cada característica desse processo, toda elaboração deve possuir um planejamento adequado, sendo essa fase imprescindível para determinar qual o melhor meio em qualquer tipo procedimento (GLAUTIER; UNDERDOWN, 1986). Por isso, o orçamento aparece como um aliado do plano estratégico, com o propósito de auxiliar as decisões na empresa, focado no que foi estabelecido nesse plano, ou fora dele, reduzindo com isso, o impacto das decisões que poderiam comprometer o andamento da empresa (FREZATTI, 2015). Reforçando a importância do planejamento, Gimenez (2009) afirma que é um tanto impossível executar ou controlar algo sem um planejamento, consistindo nessa forma, uma boa maneira de evitar riscos e incertezas ambientais (internos e externos) aos gestores no momento de elaboração do orçamento.

Nesse caso, as análises dos ambientes internos e externos compõem mais uma etapa que deve ser tratada no processo de elaboração do orçamento, pois esses fatores podem influenciar a determinação dos valores na produção das peças orçamentárias. Conforme Hofstede (1967), os fatores internos são aqueles que permitem alterações pelas pessoas que fazem parte da organização, ao passo que os externos não são possíveis de controlar ou alterar.

Desse modo, são esses fatores, internos e externos, que determinam a ligação entre o planejamento e a elaboração do orçamento, permitindo a criação de ações no decorrer desse processo de elaboração (SILVA, 2009).

Na sequência, Bio (1988) esmiúça esse ambiente interno, composto por produção, vendas, despesas, custos, fluxo de caixa e etc., assim como o ambiente externo, relacionado às leis, economia, Governo, concorrência, PIB e etc., tornando-os aspectos fundamentais na sua observação durante o processo de elaboração do orçamento. De acordo com Leite *et al.* (2008), as informações internas podem ser obtidas pela própria contabilidade da empresa, enquanto as externas são buscadas em diferentes tipos de fontes. Independente da informação, todas devem ser registradas no mesmo banco de dados, com a intenção de auxiliar no processo de elaboração do orçamento.

Com essa gama de características, em empresas de maior porte a formação de um comitê orçamentário é fundamental. Isso ocorre para que a organização inicie o processo de elaboração do orçamento, sendo constituído por gerentes de diversas áreas (vendas, produção, *marketing* e etc.), ficando subordinados ao *controller* ou gerente de controladoria (CASTENHEIRA, 2008). De acordo com Padoveze e Taranto (2009), a constituição desse comitê orçamentário tem como principal função a criação de metas e objetivos no processo de elaboração orçamentário. Vale ressaltar ainda que, além da elaboração, o controle deve ser acompanhado por todos os gestores responsáveis, como também, a controladoria tem o papel de dar o apoio através de seus relatórios e avaliações (PELEIAS, 2002).

Levando em consideração essa característica de apoio, gestão e acompanhamento gerencial, Merchant (2007) reforça que o orçamento é uma ferramenta de planejamento com a competência de projetar as atividades futuras. Lenz e Feil (2016) acrescentam que o orçamento é uma ferramenta indispensável à gestão, principalmente no momento de planejarem quais serão as estimativas para as receitas, despesas e investimentos, podendo assim antecipar suas decisões. Ao trazer essas características, o orçamento fornece às empresas a maneira de como projetar os gastos para viabilizar a determinação dos recursos necessários e suas fontes (WESTON; BRIGHAM, 2000). Também, o orçamento é um artefato que proporciona parâmetros para tornar o alcance possível do que foi planejado com os objetivos de cada área na empresa (FRANGIOTTI, 2011; SOLA 2014; FREZATTI 2015). Assim, um processo de elaboração do orçamento bem estruturado visa tratar sua alocação dos recursos com o respaldo e as informações originadas por cada responsável, e ainda criar metas para cada etapa orçamentária.

De acordo com Magalhães (2009), a montagem do orçamento, durante o processo de elaboração, está na ação de obter as informações necessárias que servirão como um roteiro operacional, possibilitando a determinação das futuras atividades organizacionais, tendo-se a consciência em alinhar o orçamento com o que foi decidido no planejamento estratégico.

Os orçamentos também disponibilizam meios de comunicação às metas em curto prazo, ajudam nas atividades das unidades empresariais, como nas áreas de venda, compras, produção e administrativas. Essa representatividade se torna importante na relação entre planejar e controlar (ATKINSON *et al.*, 2000). Sua utilidade como ferramenta de avaliação é fortemente aplicada nos momentos em que a empresa precisa acompanhar sua real situação no decorrer da execução orçamentária. Por isso, comunicar os planos e avaliar o desempenho dos envolvidos são alguns dos objetivos do orçamento, e esses dois atributos precisam estar também definidos no processo de elaboração do orçamento (BROOKSON, 2000).

Os orçamentos possuem em sua essência medidas de controle úteis, como essa sua funcionalidade na avaliação de desempenho mencionada no parágrafo anterior. No entanto, duas considerações principais precisam estar bem esclarecidas na sua elaboração. A primeira é tratar como os valores orçados estarão sendo comparados com os resultados reais. A segunda medida visa avaliar de que forma o impacto do orçamento afeta o comportamento humano (NEELY; SUTCLIFF; HEYNS, 2001; HANSEN; MOWEN; GUAN, 2007).

Então, vale lembrar que o comportamento humano é muito importante no processo de elaboração do orçamento, e essa é outra etapa que deve ser cuidadosamente observada pelos envolvidos. Dessa forma, a participação dos gerentes de diversos setores será importante para sua efetuação, sendo necessária uma boa qualificação ou conhecimento dessas pessoas envolvidas, já que quando existe uma maior interação entre os setores nesse processo os custos e o tempo de elaboração são reduzidos (VASCONCELOS, 2004).

De acordo com Garrisson, Noreen e Brewer (2013), deve-se ter cuidado com as possíveis disputas que podem surgir no momento de alocação de recursos, posto que em seu processo é estabelecido de que forma os setores receberam esses recursos, trazendo divergências internas que podem prejudicar o objetivo final do orçamento no alcance das metas.

Conforme Covaleski *et al.* (2003) e Beltrão (2010), o processo decorrente do orçamento empresarial tem uma ligação direta com a organização e o controle das atividades, e na forma como são distribuídos os recursos. Por isso, Pereira, Lima e Costa (2008) advertem que em um processo de elaboração as tarefas entre os envolvidos se tornam uma missão

difícil, tendo em vista que os próprios membros divergem suas opiniões a respeito de seus propósitos.

Por isso, Silva (2009) e Faria *et al.* (2011) alertam que esse é o momento do qual as propostas devem surgir para dimensionar os recursos que serão utilizados de curto e longo prazo, e que alguns gestores podem tentar exercer sua influência durante esse processo de elaboração orçamentária ao seu favor. Isso pode prejudicar as informações levantadas, dificultando até mesmo no momento de avaliar o desempenho empresarial (FISCHER; FREDERICKSON; PEEFFER, 2002).

Logo, o processo elaboração orçamentária necessita de um bom nível de maturidade entre seus gestores. Esse cuidado visa diminuir qualquer aspecto de influência negativa e que pode criar barreiras no momento de elaborar o orçamento (LIMA; JORGE, 2007). Assim como a elaboração do orçamento pode tomar muito tempo dos gestores durante esse processo (HOPE; FRASER, 2003; FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; LIDIA, 2014). Por outro lado, conforme Derfuss (2016), o orçamento funciona como um mecanismo de motivação para que os funcionários busquem o alcance das metas. Desse modo, os orçamentos são considerados importantes na coordenação e controle de atividades operacionais, por fornecerem incentivos adequados nas organizações (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; COVALESKI *et al.*, 2003; KUNG; HUANG; CHENG, 2013). Diante desses fatos, o processo de elaboração do orçamento na sua condução deve ser mais bem explorado, pois, à medida que essa fase está sendo criado o nível de complexidade tende a aumentar, e isso pode influenciar no comportamento dos envolvidos de maneira positiva ou negativa.

Em geral, as empresas possuem dificuldades em assimilar todo o processo orçamentário, deixando a desejar todo o potencial que o orçamento pode trazer de forma benéfica à empresa (LUNKES 2009; PEREIRA; OLIVEIRA NETO, 2017). Assim, o processo de elaboração do orçamento vai além dos resultados anteriores, devendo sim projetar seus resultados com base no planejamento futuro. Certamente, a busca por soluções vai estar atrelada ao engajamento de cada gestor, sua motivação, seu preparo técnico e habilidade na coordenação desse processo, e dessa forma, elaborar um orçamento condizente com a realidade da empresa.

2.6. ESTUDOS ANTERIORES

Durante a realização desse estudo, elaborou-se um levantamento bibliográfico de teses e dissertações que foram produzidas e que abordavam a temática de Orçamento Empresarial,

sendo que essas publicações deveriam estar relacionadas às indústrias. Assim, tornou-se possível visualizar quais foram os caminhos percorridos pelos autores para elaborar os objetivos e resultados, bem como identificar quais metodologias foram aplicadas.

Diante disso, a consulta para se conseguir todo o material foi realizada por meio dos portais da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD e o Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, ambos os portais armazenam essas pesquisas e as disponibilizam para consulta pública. Com isso, foram encontrados, conforme o Quadro 7, os seguintes estudos:

Quadro 7 – Estudos anteriores relacionados com orçamento empresarial.

Tipo	Autor (Ano)	Título
Dissertação	Silva (1981)	Metodologia para elaboração de um orçamento empresarial flexível.
Dissertação	Lorandi (1990)	O orçamento empresarial no setor metalúrgico de Caxias do Sul: estudo de casos.
Dissertação	Nascimento (2002)	Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: o caso da Companhia Brasileira de Fertilizantes - Cibrafétil.
Dissertação	Silva (2004)	Caracterização do uso de sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso.
Dissertação	Linhares (2005)	Modelo conceitual de controle orçamentário à luz do GECON em empresas de pequeno porte: estudo de caso.
Dissertação	Batista (2006)	Uma contribuição à implantação do orçamento empresarial em um sistema integrado de gestão.
Dissertação	Souza (2007)	Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial
Dissertação	Castanheira (2008)	O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte.
Dissertação	Leite (2008)	Orçamento empresarial: um estudo exploratório em indústrias do Estado do Paraná.
Dissertação	Oliveira (2008)	Planejamento orçamentário empresarial de indústrias do Distrito Industrial I de Bauru.
Dissertação	Tarifa (2008)	Cultura organizacional e práticas orçamentárias: Um estudo empírico nas maiores empresas do sul do Brasil.
Dissertação	Magalhães (2009)	Aplicação do orçamento matricial

		para redução de custos de terceirização em uma empresa.
Dissertação	Domingos (2009)	Uma investigação da prática empresarial relacionada ao processo orçamentário.
Dissertação	Wanzuit (2009)	Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial: o caso de uma indústria de alimentos.
Dissertação	Rana (2010)	O cumprimento do orçamento como indicador de alcance da estratégia.
Dissertação	Zenker (2010)	A influência da estratégia na folga orçamentária mediada pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar.
Dissertação	Chagas (2011)	Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: Um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande – PB.
Dissertação	Frangiotti (2011)	Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor.
Dissertação	Dal Magro (2012)	Utilidade do orçamento empresarial nas indústrias catarinenses sob a ótica da teoria da dependência de recursos.
Dissertação	Schiavo (2013)	Gestão orçamentária numa empresa de médio porte do ramo metalúrgico.
Dissertação	Mucci (2014)	Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários.
Tese	Espejo (2008)	Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada.
Tese	Marchiori (2009)	Desenvolvimento de um método para elaboração de redes de composições de custos para orçamentação de obras e edificações.
Tese	Portugal (2009)	Modelo Conceitual de orçamento e controle financeiro da construção naval brasileira.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dissertação de Silva (1981) teve como objetivo a elaboração de um orçamento que pudesse sofrer alterações, devido aos fatores variáveis que podem ocorrer dentro dos valores estipulados relacionados aos custos, buscando assim contribuir com uma forma adicional aos modelos e técnicas existentes na época. Aplicou, com isso, um estudo piloto por meio de uma simulação, utilizando a Companhia Industrial União como modelo ilustrativo. Chegou ao resultado de que o modelo de orçamento flexível com parâmetros mais confiáveis pode ser

alcançado, tendo o auxílio de outras áreas de conhecimento como estatística, avaliação de risco com variáveis aleatórias, administração, contabilidade, entre outras.

Lorandi (1990), em seu estudo, fez a demonstração do processo orçamentário em cinco metalúrgicas no complexo industrial de Caxias do Sul/RS, com a intenção de averiguar sua adequação ou aplicação desse processo com base na teoria. Foi feita uma verificação de como ocorreu, dentro do processo orçamentário, sua implantação, preparação, execução e controle, e de que forma estão relacionados com o planejamento estratégico nessas indústrias. Chegou ao resultado de que o processo orçamentário corresponde de maneira adequada aos itens avaliados, sobretudo quando a alta gerência tem uma maior presença. Contudo, a pesquisa constatou alguns aspectos negativos relacionados ao processo orçamentário, como falta de confiança no orçamento, desmotivação na participação, comunicação inadequada entre os setores.

Na pesquisa de Nascimento (2002), o objetivo foi focado no orçamento operacional como ferramenta de controle de gestão, na tentativa de mensurar sua utilidade no processo de gerenciamento empresarial, ponderando-se com as estratégias e os fatores que conduzem o processo. A indústria utilizada para o estudo de caso foi a Companhia Brasileira de Fertilizantes – Cibrafertil, na cidade de Camaçari/BA. Como resultado, o pesquisador aponta que o orçamento auxilia na obtenção das metas e objetivos organizacionais traçados, porém, quanto utilizado como ferramenta de controle de gestão sozinho, não consegue amparar de maneira satisfatória a gestão empresarial, carecendo de outras ferramentas integralizadas.

Silva (2004) teve como objetivo em sua pesquisa, caracterizar a utilização dos sistemas de controle dentro da ferramenta orçamentária, através de um estudo multicaso com duas empresas, sendo uma indústria (Empresa A) que produz bens de consumo e a outra (Empresa B) é uma empresa do ramo de distribuição atacadista. Como resultado, notou-se que nas duas empresas o processo orçamentário é levado a sério, porém, relacionado à participação, a empresa A consegue ter maior participação por parte dos funcionários em comparação com a empresa B. Nessas empresas, o orçamento é o indicador principal para manter o controle gerencial, ambas apresentam características mais centralizadoras e aparentam buscar por melhores formas de elaborar seu orçamento, entre outros resultados.

Já no estudo de Linhares (2005), a abordagem foi focada na implementação de um processo orçamentário conforme recomendado pelo modelo da Gestão Econômica – GECON, objetivando em transformar esse processo numa ferramenta de apoio gerencial na busca pelos resultados almejados, priorizando os resultados econômicos. O estudo de caso foi feito em uma indústria alimentícia do ramo de panificação. Em seus resultados, a pesquisa direciona

para o reconhecimento dos padrões e similaridades que ocasionem desvios que possam prejudicar os valores estabelecidos e assim tonar a meta realizável, sendo necessário também um índice interno de preços que vai amparar o planejamento operacional e, portanto, proporcionar informações mais úteis ao gestor.

Batista (2006) conduziu sua pesquisa propondo a implementação do orçamento empresarial ao sistema integrado de gestão, por meio de um modelo apresentado. A empresa que participou do estudo de caso tem o ramo de atividade caracterizado como industrialização e comércio de máquinas para beneficiamento de grãos e é uma empresa de bens de capital localizada em Fortaleza/CE. O resultado alcançado por essa pesquisa trouxe a possibilidade de usufruir do sistema integrado de gestão na criação da ferramenta do orçamento empresarial, ocasionando maior incorporação entre essas duas ferramentas, consequentemente, possibilitou as informações necessárias para a tomada de decisão após sua implementação.

Souza (2007) produziu seu estudo com o objetivo de sondar a situação atual das organizações, em comparação a forma como são utilizados o planejamento e o orçamento empresarial. Para isso foram analisados itens como a importância do planejamento, método, ciclo e tempo gasto no planejamento, entre outros aspectos. As empresas pesquisadas foram compostas por organizações industriais do Estado de São Paulo, sendo discriminada uma quantidade de 84 respondentes válidos. Como resultado apresentado, a maioria das empresas não teve um desempenho satisfatório na utilização do planejamento e orçamento empresarial em sua *performance*, pois não utilizavam esta ferramenta de maneira adequada como forma de comunicação e articulação entre as diferentes áreas que existem na empresa, assim como não conseguiram alinhar o planejamento estratégico com o orçamento, entre outros achados que são pontuados pelo autor.

Leite (2008) teve como objetivo de estudo descrever as práticas de elaboração orçamentária. As empresas pesquisadas foram as indústrias do Paraná, por meio de um questionário foram obtidas 21 respostas. Como resultado foi possível descobrir que as indústrias elaboram seus orçamentos de acordo com os estágios de planejamento estratégico e operacional, 90% das empresas possuem essa ferramenta e seu acompanhamento acontece mensalmente. A autora confirma que o processo orçamentário está em concordância com a literatura, contudo, existe uma pequena falha no acompanhamento da execução do orçamento.

Castanheira (2008) propôs como objetivo de estudo em sua pesquisa, a utilização do orçamento empresarial como instrumento de auxílio à tomada de decisão e controle gerencial, fazendo a verificação se as empresas pesquisadas possuíam um sistema de informação

contábil que atendiam as necessidades de seus usuários, bem como a estrutura do planejamento de seus resultados, a forma como é elaborado o orçamento empresarial e o seu controle e avaliação do processo orçamentário na percepção de seus gestores. Foram pesquisadas cinco indústrias do ramo farmacêutico localizadas na cidade de São Paulo/SP. O resultado desse estudo revelou que o orçamento empresarial se torna uma importante ferramenta que auxilia as decisões e controle gerencial, e todo o processo orçamentário atende as demandas dentro das organizações que foram objeto desse estudo.

Oliveira (2008) buscou em seu estudo verificar como as organizações fazem uso do orçamento empresarial e sua relação com o processo de planejamento e tomada de decisão. Para isso, utilizaram-se as indústrias localizadas no distrito industrial de Bauru/SP, conseguindo fazer a pesquisa com 14 empresas. Chegando à conclusão de que pouco mais da metade (57%) das indústrias pesquisadas possuem o orçamento empresarial, que geralmente essas empresas elaboram o orçamento com base na expectativa e percepção de crescimento do negócio e dados do período anterior.

Tarifa (2008) traz como objetivo em sua pesquisa, a verificação entre as dimensões de cultura organizacional e as práticas gerenciais de orçamento empresarial, sendo feito um *Survey* com empresas de diversos ramos (industrial, comercial e serviço) nos 3 Estados do Sul do Brasil, obtendo-se 86 respostas. Como resultado, o autor pôde demonstrar as características comuns entre as empresas conforme sua predominância cultural, bem como esta pode afetar o modelo das práticas orçamentárias utilizadas por cada grupo.

O objetivo na pesquisa de Magalhães (2009) está focado na aplicação do orçamento matricial como uma ferramenta diferenciada do orçamento tradicional (empresarial), para auxiliar na redução de custos com terceirização. A empresa pesquisa é uma indústria do ramo vidreiro, localizada na região sudeste do Brasil. O resultado dessa pesquisa demonstra que o orçamento matricial pode dar suporte na observação e controle dos gastos de natureza fixa, sua aplicação na empresa trouxe uma melhora aos custos fixos de 9,72% para a empresa, evidenciando também, que o contrato de terceirização possibilita uma boa economia à empresa, gerando um impacto positivo nos custos fixos.

Domingos (2009) objetivou em sua pesquisa explorar como as empresas do Brasil conduzem atualmente as práticas orçamentárias na condução de seus negócios. Para fazer sua pesquisa, a autora enviou o questionário para empresas de diversos segmentos, voltando 34 respostas de empresas industriais (8), comerciais (10) e de serviços (16). Nos resultados, verificou-se que as empresas possuem uma prática de gestão orçamentária adaptada à nova realidade na condução dos negócios, transformando o modelo de orçamento utilizado numa

ferramenta mais flexível e descentralizada, facilitando com isso sua aproximação do controle estratégico e operacional. As revisões ocorrem com mais frequência e o *feedback* produz melhores resultados. Isso demonstra que o orçamento é uma ferramenta importante para as empresas e sua função é bastante útil de acordo com as conclusões.

Wanzuit (2009) teve como propósito principal em sua pesquisa, a criação de um método que auxiliasse na implantação do orçamento matricial dentro de uma organização. Para atingir tal objetivo, foi feito um estudo de caso numa indústria do ramo alimentício localizada em Santa Catarina. Dentro do que foi objetivado, esse estudo de caso conseguiu produzir uma estrutura adequada para a implantação do orçamento matricial, fazendo com que a indústria pudesse, dessa maneira, integralizar indicadores orçamentários com os de gestão, permitindo a redução dos custos em vários itens.

Rana (2010) determinou o objetivo de sua pesquisa, relacionado ao orçamento empresarial, fazendo uma relação das potenciais limitações que essa ferramenta possui, conforme seu levantamento, e que estejam conectados ao planejamento estratégico. Assim, foi feito um levantamento com diversas empresas e o questionário enviado conseguiu obter a resposta de 20 empresas, sendo composto por 14 indústrias, 2 empresas comerciais e 4 de serviços. O resultado dessa pesquisa teve os seguintes apontamentos: o orçamento empresarial cumpre o alcance da estratégia em 55% dos casos, o restante declara que o orçamento não está alinhado com o planejamento estratégico, há também dificuldades de comunicação dos objetivos estratégicos e o elevado tempo gasto para a elaboração do orçamento.

O estudo de Zenker (2010) tinha o intuito de averiguar como se relacionam as variáveis (folga orçamentária, incerteza e estratégia) que causam impacto nos modelos de controle gerencial e orçamentário, utilizando como base a teoria da agência. Para isso, foram testadas algumas hipóteses em 3 empresas de uma corporação familiar, que tem atividades de industrialização, importação e comercialização, e com sede localizada na Serra Gaúcha/RS. O resultado dessa pesquisa foi a identificação da superestimação das receitas por parte dos gerentes nas unidades de negócios, por conta da cobrança para alcançar as metas de faturamento e isso causa impacto na folga orçamentária. Ainda, as incertezas acabam influenciando a folga orçamentária e suas metas mais rígidas terminam prejudicando o processo orçamentário existente na corporação. Por fim, a falta de um modelo de avaliação de desempenho adequado tende a dificultar o planejamento estratégico que é seguido pelas unidades de negócios.

Chagas (2011) determina como objetivo de seu estudo verificar a utilização do orçamento empresarial na condução dos negócios, a forma que ela produz benefícios e suas

limitações. As empresas participantes foram as indústrias calçadistas localizadas em Campina Grande/PB e a pesquisa foi respondida por 40 empresas. Como resultado foi constatado que a maioria das indústrias dessa localidade faz planejamento de curto prazo para atender as exigências fiscais e legais. Porém, relacionado ao orçamento e as metas estabelecidas, não foi constatada nenhuma relação entre os dois. Algumas empresas que não possuem o orçamento alegam que têm dificuldades de implementação e o autor ainda destaca outras séries de descobertas na sua pesquisa.

Frangiotti (2011), em seu estudo, teve como pretensão utilizar a geração de valor e seus indicadores, como ferramentas para auxiliar a elaboração do orçamento empresarial. Para demonstração desse modelo orçamentário, o autor utilizou um orçamento de uma indústria e de uma empresa comercial, em ambos os casos de forma hipotética. Como resultado, foi possível demonstrar que o modelo orçamentário baseado na geração de valor pode conduzir a organização a torna-se financeiramente sustentável, pois esse tipo de modelo apresentado consegue indicar formas para obtenção de melhores resultados, conforme descreve o autor. Além do mais, seus resultados acabam sendo diferentes do orçamento tradicional.

Na pesquisa de Dal Magro (2012) objetivou-se averiguar a utilidade do orçamento empresarial e sua relação entre os recursos escassos, as incertezas e as estratégias. Buscou as indústrias farmacêuticas de Santa Catarina para fazer sua pesquisa, conseguindo 48 respostas desse tipo de organização. Como resultado, observou que a maioria das indústrias prepara seu orçamento abrangendo o ano todo, seguindo fielmente o planejamento, execução e controle. Além do mais, existe a preocupação de utilizar o orçamento empresarial para servir como um direcionador das operações, na avaliação de desempenho e de comunicação dos objetivos e metas estipuladas, ficando em harmonia com as estratégias.

Schiavo (2013) produziu um estudo com o objetivo de verificar e apontar melhorias ao processo de gestão orçamentária. A empresa que participou da pesquisa é uma indústria metalúrgica chamada Metalcorte e fica localizada em Caxias do Sul/RS. Como Resultado, o autor, primeiramente, alerta para a necessidade de um *software*, e no que diz respeito à proposta de implementação, ficou estabelecido que o orçamento empresarial tradicional era o mais adequado, tendo em vista as características dos gestores. Contudo, conforme o autor declara, a aceitação dessa proposta, caso executada, poderia trazer vantagens como atender as necessidades dos gestores, identificar e corrigir falhas orçamentárias, ajudar a comunicar as metas e objetivos e reduzir os custos das operações.

Mucci (2014) aborda como objetivo a ação causada pelo orçamento empresarial devido a seu modelo aplicado nas organizações, baseada na percepção de seus usuários e o

nível de críticas. Para esse estudo, foram utilizadas entrevistas com os gestores (9) e aplicação de questionário, retornando 72 respostas de diversas áreas da empresa, sendo a mesma uma indústria do setor elétrico. Em seus resultados, o autor afirma que o orçamento empresarial nessa organização é visto no nível de utilidade como uma ferramenta levemente alta, e o nível de críticas é baixo. Apresentado assim, maior flexibilidade na sua forma de utilização, e com isso, acaba criando influência positiva na percepção dos gestores.

Na tese de Espejo (2008), é proposto como objetivo entender as singularidades pertencentes ao sistema orçamentário, por meio das variáveis contingenciais. Obteve-se 122 respostas completas do questionário enviado para diversas indústrias estabelecidas no estado do Paraná. Como resultado do estudo, foi percebido que os fatores contingenciais internos como estratégia, estrutura, porte e tecnologia são capazes de produzir influência no nível de distribuição de autoridade, o grau de comprometimento ao orçamento, no desempenho organizacional, sendo constatado ainda, que o sistema de orçamento tem ligação com o alcance das metas estabelecidas, entre outros achados.

Marchiori (2009) descreve como objetivo de sua pesquisa, a criação de um modelo para mensuração da composição dos custos para auxiliar na criação do orçamento em forma de redes. Para o estudo exploratório, o autor consultou 3 especialistas, sendo 1 da indústria têxtil, 1 da indústria farmacêutica e 1 especialista em orçamento para empresas construtoras. Além deles, foram coletados dados de 4 construtoras do ramo da indústria da construção civil, localizadas em São Paulo. Como resultado desse estudo, o modelo proposto pode fornecer a assistência necessária para as informações relacionadas aos custos das obras, através da rede de composições, tornando-os mais precisos no que diz respeito à estipulação de valores que são essenciais na forma como estão sendo gerenciados e a determinação deles no orçamento.

Portugal (2009) teve como objetivo em seu estudo, a criação de um modelo conceitual de um sistema orçamentário e controle financeiro, essa proposta está desenhada para que seja utilizada em um sistema de informação gerencial (SIG). Nesse estudo o autor afirma ter conseguido atingir seus objetivos, ao propor um modelo conceitual para a elaboração do orçamento e controle financeiro voltado para atender a indústria de construção naval. Em sua estrutura do SIG elaborada, são identificados os subsistemas envolvidos e os requisitos funcionais dos sistemas.

3. METODOLOGIA

Este capítulo dedica-se à metodologia que foi utilizada para atingir o objetivo de pesquisa. Por isso, as seções estão divididas nos itens de tipologia, delimitação do estudo, variáveis, procedimentos de coleta dos dados e procedimentos para análise dos resultados. Por meio dessas divisões é que se torna possível evidenciar como ocorreu a pesquisa científica.

Uma pesquisa científica tem como principal foco obter informações que tragam esclarecimentos referentes ao objeto pesquisado, por isso podem existir diversos meios na condução da pesquisa científica, onde cada tipo utilizado terá uma característica própria em seu método de atuação (PRODANOV; FRETIAS, 2013). Com isso, a investigação dos fatos está direcionada ao atendimento das dúvidas levantadas, ou das necessidades que determinado tema venha apresentar, unindo a teoria com o procedimento investigativo e prático (COUTINHO, 2014).

O método é determinado pelos diversos tipos de processos que ocorrem de forma particularizada em uma ciência, servindo dessa forma para produzir o conhecimento de determinada situação. Assim, o método produz a direção na qual se pretende chegar, que é o seu resultado científico comprobatório na pesquisa. Diante disso, a principal característica de uma pesquisa é demonstrar de forma científica as respostas para determinados fenômenos estudados, por meio de métodos científicos, gerando resultado com informações imparciais e dados certificados (RAUPP; BEUREN, 2003).

3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa foi descrever como funciona o processo de elaboração do orçamento de uma indústria em Pernambuco. Para atingir esse objetivo, foi adotada nessa pesquisa uma abordagem descritiva e qualitativa, incluindo o método de estudo de caso. Cabe esclarecer que a escolha da indústria foi por conveniência e acessibilidade dos dados.

Conforme Gil (2002), uma pesquisa descritiva alude às particularidades dos fenômenos ou objetos estudados, podendo haver padrões lógicos que são seguidos como forma de coleta dos dados, como questionários e observações. Por isso, torna-se possível nesse tipo de pesquisa identificar, relacionar e confrontar as informações obtidas (RAUPP; BEUREN, 2003). Assim, é por meio desse método que foi realizada esta pesquisa, fornecendo os meios adequados para compreender de maneira mais aprofundada o processo de elaboração orçamentária da indústria estudada, utilizando como base o conceito de orçamento

empresarial para identificar esse processo e colher as informações necessárias para atingir cada objetivo da pesquisa. Dessa maneira, esse modelo de pesquisa descritiva preocupa-se em fazer a apreciação das associações, constatando todos os fenômenos apurados (VERGARA, 2004).

Segundo Gil (2002), a análise qualitativa tem características menos formal do que a análise quantitativa. Ainda, os dados colhidos na análise qualitativa utilizam a correspondência de padrões, fazendo uma comparação de forma visual entre o padrão do fenômeno observado e o padrão teórico esperado (DUL; HAK, 2008). Logo, a abordagem do problema desse estudo possui uma conotação qualitativa, no sentido de que essa abordagem tem a função de investigar os fenômenos vinculados às pessoas ou fatos, criando interações sociais na tentativa de transcrever os resultados visualizados (CHIZZOTTI, 2006).

Sendo assim, Gillham (2000) afirma que o método qualitativo está focado no que as pessoas dizem ou fazem, ou seja, as formas de evidências que são analisadas oportunizam o entendimento dos fenômenos que estão acontecendo. Por essas características, foi escolhido o estudo de caso como método desse estudo para dar suporte à abordagem qualitativa, tendo em vista que o objetivo desse estudo é descrever o processo de elaboração do orçamento de uma indústria.

Assim, ao aplicar uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve destinar seu estudo a elucidar, demonstrar ou fundamentar determinado fenômeno (FREITAS; JABBOUR, 2011). Dessa maneira, seu principal foco é captar a percepção das pessoas a respeito do fenômeno que está sendo averiguado, com o devido cuidado em notar distorções nas informações obtidas no momento da entrevista (ZANELLI, 2002).

Consequentemente, na análise da pesquisa qualitativa, para Gil (2008), não existem fórmulas ou procedimentos lineares que precisam ser aplicados durante o processo de análise, sendo desta forma dependente exclusivamente do nível de conhecimento do pesquisador e sua forma de caracterizar as informações levantadas durante sua pesquisa.

Portanto, as análises dos dados qualitativos em um estudo de caso tornam seus aspectos de difícil desenvolvimento, pois como não possuem uma fórmula padrão, os pesquisadores às vezes não têm a noção de como as evidências obtidas devem ser analisadas (YIN, 2003). Esse aprofundamento a respeito do tema orçamento empresarial pode ser alcançado de fato com o estudo de caso, pois esse método consegue enriquecer as informações levantadas, obtendo as informações diretamente dos responsáveis pela elaboração do orçamento.

Segundo Yin (2003), esse método adota questões do estudo para compreensão dos fenômenos que acontecem, a direção e a investigação de forma específica sobre o tema escolhido, e a parte que delimita a pesquisa pela escolha de um objeto para estudo. Levando esse aspecto em consideração, a escolha de uma indústria atende o requisito básico ao estudo de caso, e dessa forma torna-se possível sintetizar as informações que puderam ser levantadas.

Diversas combinações podem servir como propósito principal em um estudo de caso, como descrição, entendimento, previsão e controle. Contudo, é fundamental a compreensão, o conhecimento e a interação entre os atores que estejam participando do processo de pesquisa (WOODSIDE, 2010).

Desse modo, o estudo de caso visa auxiliar a pesquisa para que se obtenham informações úteis dentro de uma área já pesquisada, mas que forneça uma nova perspectiva (GILL; JOHNSON, 2002). Isso é feito por um estudo de caso único ou um estudo de caso comparativo (pequeno número de casos), para possibilitar por meio de suas características uma análise qualitativa (CHIZZOTTI, 2006; DUL; HAK, 2008). Destaca-se que esta pesquisa é um estudo de caso único, dentro de uma grande indústria que utiliza a ferramenta de orçamento há muito tempo. Isto é mais bem detalhado no item 3.2 a respeito do caso estudado.

3.2. O CASO ESTUDADO

A concretização da pesquisa foi por meio de um estudo de caso único em uma indústria pernambucana. Dessa forma, ao buscar um tipo de empresa específica, pode-se obter um conhecimento mais detalhado do tema pesquisado (CHIZZOTTI, 2006). Sendo a elaboração do orçamento empresarial o foco dessa pesquisa.

Existem diversos tipos de indústrias, podendo ser de eletrodomésticos, calçados, informática e etc. No caso desta pesquisa, a indústria estudada atua em diversos segmentos, tais como produtos de higiene pessoal e perfumaria, limpeza e conservação domiciliar, entre outros. Apesar de ser a uma única empresa, todo seu processo de produção está relacionado com múltiplos produtos, tornando mais complexa sua gestão, em consequência disto, a pesquisa teve uma maior riqueza de conteúdo a ser explorado. Também foi possível identificar que no processo de elaboração do orçamento sua característica é centralizada, ou seja, independentemente de seus diversos produtos e atividades ou unidades de negócios, o orçamento tem sua elaboração por um determinado grupo de gestores, contudo, o *controller* é

a peça central para compilar e consolidar as peças orçamentárias desse processo de elaboração.

Por isso, ao passo que conhecemos a existência de diversos tipos de indústria, eis que podemos considerar a primeira definição dessa pesquisa, a escolha por uma indústria como objeto de estudo. Consequentemente, essa mesma indústria possui o orçamento empresarial, tema que foi abordado em todo conteúdo dessa pesquisa, tornando a delimitação ainda mais singular, tendo em vista que diversos outros aspectos poderiam ser demandados ao observar os processos industriais como um todo.

Porém, na determinação de uma pesquisa, deve-se manter o enfoque específico, isto é, optar por um tópico de interesse do pesquisador e conduzir esse tópico de acordo com o objetivo da pesquisa (EISENHARDT, 1989; PRODANOV; FREITAS, 2013). Desse modo, esse estudo propôs como foco investigar o processo de elaboração do orçamento empresarial em uma indústria. Toda elaboração deve ser planejada com cautela, principalmente, quando seus resultados trazem impacto direto no desempenho da empresa.

Portanto, a elaboração do orçamento deve estar ajustada com o planejamento estratégico da empresa. Assim, nessa pesquisa foi necessária não apenas entender como é o processo de elaboração do orçamento, mas conhecê-lo também, trazendo informações que agregaram mais conhecimento para esse estudo. Certamente, buscou-se averiguar durante o estudo de caso o processo de elaboração do orçamento correspondente ao ano de 2020, por tratar-se do orçamentário em vigor e que será utilizado até o final desse mesmo ano. Dessa forma, todo o processo de elaboração do orçamento acabou de acontecer dentro da indústria pesquisa, e seus responsáveis puderam apresentar informações que foram recém-utilizadas. Contudo, vale ressaltar que o conteúdo apresentado por essa dissertação não esgota o assunto, porém tenta trazer de alguma forma sua contribuição ao meio acadêmico e empresarial.

3.3. INFORMAÇÕES DA PESQUISA

Com o propósito de tornar a pesquisa mais objetiva, foram inicialmente considerados alguns aspectos para caracterizar e identificar as variáveis informacionais existentes em todo o processo do estudo. Para Beuren *et al.* (2006), as variáveis são apresentadas de modo qualitativo ou quantitativo, podendo assumir diversas características, que são definidas conforme a tipologia, procedimentos ou problema do estudo.

Em consequência disso, essa pesquisa buscou pontuar suas variáveis com base nos objetivos do estudo e a identificação dessas variáveis podem ser observadas de acordo com os Quadros 8, 9, 10, 11.

O quadro 8 apresenta o primeiro grupo de variáveis sobre as características da indústria.

Quadro 8 – Características da indústria.

Grupo 1	Variáveis
Características da empresa	Porte industrial
	Estrutura hierarquia
	Tipo de atividades
	Unidades de negócios
	Produtos
	Participação no mercado
	Sistema de informação
	Processos

Fonte: Elaboração própria

O quadro 9 descreve as variáveis sobre as características dos respondentes da indústria.

Quadro 9 – Características do respondente.

Grupo 2	Variáveis
Características dos respondentes	Gênero
	Faixa etária
	Função
	Escolaridade
	Tempo de empresa
	Experiência na função

Fonte: Elaboração própria

O quadro 10 descreve as variáveis do planejamento empresarial e o processo de elaboração do orçamento.

Quadro 10 – Variáveis do planejamento empresarial e o processo de elaboração do orçamento.

Grupo 3	Variáveis	Referência
Planejamento estratégico e orçamento	- Ligação entre o planejamento e o orçamento	Padoveze e Taranto (2009); Frezatti (2015);
	- A condução entre os dois	Guerez e Ferreira (2015)
	- Avaliação dos ambientes internos / externos	Hofstede (1967); Almeida <i>et al.</i> (2009); Silva (2009)
	- Apoio nas metas e objetivos	Lunkes e Schnorrenberger (2009); Schnorrenberger <i>et al.</i> (2015)
	- Orçamento no longo prazo.	Mcmillan (2004)

Fonte: Elaboração própria.

O quadro 11 descreve as variáveis das características.

Quadro 11 – Variáveis das características do processo de elaboração do orçamento.

Grupo 4 - Elaboração do orçamento		
Itens	Variáveis	Referência
Aspecto Estrutural	- Tipo de orçamento adotado	Nascimento e Reginato (2013); Hoji (2018)
	- Peças orçamentárias utilizadas	Sanvicente e Santos (1983); Atkinson <i>et al.</i> (2000); Passarelli e Bomfim (2004); Shim e Siegel (2005); Padoveze (2012)
	- Periodicidade dos valores utilizados no cálculo para elaboração do orçamento	Domingos (2009)
	- Tipo de flexibilidade do orçamento	Luecke (2004); Rodrigues e Kruger (2014)
	- Sistema de informação utilizado no orçamento	Rana (2010); Padoveze (2012)
	- Apoio do sistema de informação contábil	
Aspecto Humano	- Elaboração tipo <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> ou participativo	Anthony e Govindarajan (2008); Zainuddin <i>et al.</i> (2008); Frezatti (2015)
	- Participantes do Comitê orçamentário	Castanheira (2008); Padoveze e Taranto (2009)
	- Distribuição de responsabilidades por área na elaboração do orçamento	Magalhães (2009); Sandu (2009)
	- Participação da controladoria e da contabilidade na elaboração	Peleias (2009); Horngren, Datar e Rajan (2011)
	- Documentos produzidos pela contabilidade que são utilizados	
	- Definição do roteiro das atividades operacionais pensados na elaboração	Magalhães (2009)
Aspecto financeiro	- Estimativas das receitas, despesas e investimentos	Merchant (2007); Lenz e Feil (2016)
	- Essas estimativas são utilizadas para projetar o futuro da empresa	
	- Elaboração da distribuição dos recursos para as áreas	Weston e Brigham (2000); Covaleski <i>et al.</i> (2003); Beltrão (2010)

	- Como as áreas podem utilizar esses recursos	
Aspecto de finalização	- Processo de aprovação do orçamento	Mcmillan (2004)
	- Comunicação do orçamento elaborado	Atkinson <i>et al.</i> (2000); Brookson (2000)
	- Processo para execução do orçamento	Vasconcelos (2004)

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser notado, o Quadro 11 está fracionado em quatro itens. Dessa forma, torna-se possível visualizar de maneira mais detalhada alguns dos aspectos encontrados no processo de elaboração do orçamento.

Logo, o aspecto estrutural está focado nas características do orçamento propriamente observadas e que são aplicadas ao longo do seu processo de elaboração. Em seguida, o aspecto humano, esse processo de elaboração está direcionado às pessoas que estão envolvidas e como está fundamentada cada atividade realizada por elas ou seus setores.

O aspecto financeiro foi observado o modo como são tratados os números ou estimativas para a definição dos valores do orçamento. Por fim, o aspecto de finalização é a forma como a empresa procede após elaborar e decide se o orçamento será de fato aprovado, e assim finalizado da sua etapa de elaboração.

Desse modo, percebe-se de forma detalhada a composição das variáveis e seus respectivos itens, conforme apresentadas nos Grupos do 1 ao 4. Assim, são evidenciados nesses grupos os caminhos que possibilitaram o alcance dos objetivos gerais e específicos, e forneceram o direcionamento para a investigação do problema levantado nessa pesquisa.

3.4. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Nessa etapa, o pesquisador precisa ter a capacidade de estabelecer e identificar os conceitos que serão aplicados, acerca de que ou quem os dados serão coletados, com a intenção de relatar fenômenos ou eventos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Cabe ressaltar que a pesquisa sofreu limitações por causa da pandemia provocada pelo Corona vírus. Esse fato restringiu o acesso aos demais entrevistados e mesmo tentando fazer contato por e-mail não houve retorno de resposta dessas outras pessoas. Porém, todo o conteúdo obtido sobre o processo de elaboração do orçamento na indústria pesquisada foi alcançado antes de ocorrer esse entrave.

Dessa forma, o conteúdo que está descrito no referencial teórico sobre o orçamento empresarial possibilitou os fundamentos essenciais para que a coleta de dados seguisse um

roteiro aceitável e seguro, com a intenção de extrair o máximo de informações que foram utilizadas através da análise dos resultados alcançados.

É durante o planejamento da coleta dos dados que são apurados de maneira aprofundada os conteúdos já existentes sobre o assunto pesquisado, tornando-se necessário a criação de ferramentas para que seja feita essa coleta (BARBETTA, 2004). Para Yin (2003), o uso de vários recursos de evidências proporciona ao estudo de caso uma ampla variedade de conteúdo, auxiliando a linha investigativa na obtenção de dado. Desse modo, esse estudo de caso utilizou para sua coleta de dados a entrevista e a análise documental.

Para Gil (2008) a entrevista é o meio pelo qual o pesquisador faz perguntas, diretamente à pessoa pesquisada, na tentativa de coletar informações a respeito do conhecimento que o entrevistado possui e que consiga contribuir para os aspectos da pesquisa que está sendo aplicada. Dentro desse entendimento, as entrevistas semiestruturadas, quando aplicadas no desenvolvimento da coleta de dados, possuem uma melhor maneira de atender o escopo planejado dentro do estudo, conduzindo de forma natural às respostas declaradas pelo respondente (FLICK, 2013). Por isso, a entrevista foi aplicada ao responsável principal pelo processo de elaboração do orçamento na empresa pesquisada. Esse método permitiu que o entrevistado manifestasse seu conhecimento a cada etapa do processo orçamentário na empresa e qual a sua parte dentro dele. Além do mais, as questões semiestruturadas foram de grande importância na coleta dos dados, pois permitiram que a entrevista seguisse um roteiro predeterminado e ao mesmo tempo, possibilitou que o entrevistado respondesse de maneira aberta e espontânea.

O momento de criação das questões deve estar focado no objetivo do estudo proposto, levando em consideração as respostas que foram obtidas dentro do questionário, com o devido cuidado no tamanho dessas questões, bem como os aspectos técnicos e na sua forma como abordam os temas que serão averiguados (FACHIN, 2006). Por isso, as perguntas formuladas foram elaboradas de maneira simples e direta, porém focadas no conteúdo da elaboração do orçamento empresarial. Desse modo, facilitou o entendimento do entrevistado e possibilitou extrair o máximo de informação possível, isso tornou a entrevista mais fluida e transparente, deixando o entrevistado mais à vontade no momento de contribuir com suas respostas ao estudo.

Na análise documental, de acordo com Gil (2008), o processo de coleta de informações é mais ágil, pois os documentos que são relevantes para a pesquisa podem trazer informações em grande quantidade e qualidade do objeto, evitando até mesmo perda de tempo tanto para quem pesquisa e a pessoa ou empresa que está sendo pesquisada. A análise

documental são as informações que podem ser coletadas de forma oral, escrita ou visualizada tudo que trazer meios de comunicação identificáveis como textos, imagens, registros, entre outros, levando em consideração os critérios que serão utilizados para buscar as informações que tratam do objeto pesquisado (FACHIN, 2006).

A análise documental foi amparada pelas fontes que produziram informações válidas, sendo ainda mais diversificadas que em uma análise bibliográfica. A análise documental pode ser através de documentos de “primeira mão ou dados primários”, que são aqueles que ainda não receberam nenhum tratamento prévio, como também de documentos de “segunda mão ou dados secundários”, sendo aqueles documentos que de alguma forma já tiveram seus conteúdos analisados, como tabelas, gráficos e outros relatórios (GIL, 2002). Praticamente, foram verificadas as informações disponíveis que a empresa pôde apresentar para contribuir com a pesquisa, por meio de planilhas, textos eletrônicos, programa de gestão utilizado, *slides* e até revista de circulação interna.

Segundo Michel (2009), a forma de coleta de dados acontece de duas maneiras: (a) direta, ficando caracterizada pelo contato direto com a fonte que proporcionou as informações; (b) indireta, onde as informações obtidas foram através de documentos, tabelas, entre outros, ou seja, na forma de dados secundários. Depois de obtidos os dados, o pesquisador deve organizá-los de modo coerente com os objetivos e o problema da pesquisa.

3.4.1. Conteúdo do instrumento de coleta de informações

Esse tópico tem a função de trazer com mais detalhes a forma como foi produzida a entrevista, a fim de transparecer o conteúdo aplicado para obter as informações dos entrevistados. Como demonstrado no Quadro 12, foi necessário dividir o roteiro da entrevista em duas etapas, pois era fundamental que fossem bem compreendidas as características da empresa e o perfil das pessoas que participaram da entrevista. Desse modo, foram elaboradas as questões semiestruturadas.

Quadro 12 – Roteiro da entrevista.

ETAPA 1	OBJETIVO
1 – Características da empresa	Entender a estrutura e as atividades da empresa.
ETAPA 2	OBJETIVO
2 – Elaboração do Orçamento	Investigar os fatores relacionados à elaboração do orçamento.

Fonte: Elaboração própria

A etapa 1 do Quadro 12 possui as questões que tiveram a intenção de aprofundar o conhecimento em relação a indústria pesquisada (histórico, processos, produtos e etc.). Por outro lado, o item 2 do Quadro 12, está relacionado ao objetivo da pesquisa. Por isso, foi necessário um maior detalhamento do processo de elaboração do orçamento aplicado pela empresa, já demonstrado no tópico das informações da pesquisa (3.3). Cada parte do item 2 foi composta por diversas perguntas relacionadas à sua descrição, e cada questão elaborada pode ser verificada no Apêndice A.

Portanto, de forma resumida, o Quadro 12 tratou de elucidar as duas etapas, divididas em suas respectivas partes. Dessa maneira, o roteiro das entrevistas foi dividido em 4 grupos, (1) características da empresa, (2) perfil do respondente, (3) planejamento estratégico e orçamento e (4) características do processo de elaboração do orçamento. A primeira parte dessa entrevista foi fundamentada com informações básicas, elaboradas pelo autor da pesquisa. Contudo, a segunda etapa, relacionada ao processo de elaboração do orçamento empresarial, foi estruturada com base na descrição apontada no referencial teórico, de acordo com os autores utilizados.

3.5. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse estudo, a metodologia de entrevista aplicada possibilitou verificar os procedimentos executados, utilizando essas respostas para descrever como é desenvolvido o processo de elaboração do orçamento na indústria estudada. A análise dos documentos que foram avaliados e as informações obtidas nesses documentos serviram de complemento às informações extraídas da entrevista, assim, ao fazer a consolidação de todas as informações, foi possível chegar ao resultado final.

Conforme Mozzato e Grzybovski (2011), os mais variados meios para analisar resultados contribuem para a pesquisa alcançar seu objetivo e demonstrar que de fato houve uma comprovação das informações obtidas. Com isso, o pesquisador pode escolher entre essas diversas formas o melhor meio de trabalhar com essas informações. Assim, o modo como um documento é interpretado pode proporcionar diferentes resultados, bem como aprofundar o nível de conhecimento de determinado assunto, na busca por resultados que produzam o alcance do objetivo que foi estimado dentro da pesquisa (CHIZZOTTI, 2006).

Diante dessa afirmativa, a técnica utilizada nesse estudo está focada na análise de conteúdo, que segundo Mozzato e Grzybovski (2011), é firmada nos métodos de comunicação, pretendendo extrair o máximo de informação possível que foi coletada. Além

disso, Gil (2008) afirma que a análise de conteúdo ocorre depois do pesquisador ter coletado todos os dados, sendo necessária a organização desses dados para que possam destacar as possíveis respostas de acordo com a interpretação do pesquisador, levando a ligação dos fatos presenciados e os dados coletados. Mesmo a pesquisa qualitativa não possuindo informações estatísticas, sua forma objetiva em relação ao tema estudado dispõe de validade conceitual. Logo, esse tipo de pesquisa traz contribuição ao ambiente acadêmico (TRIVIÑOS, 2008).

Destarte, essa análise de conteúdo pode ser elaborada com três etapas. De início existe a fase da pré-análise, na seleção dos documentos, seguida da criação das hipóteses. Além disso, é organizado todo o material que será analisado. A segunda etapa é a descrição analítica, visando investigar o material já organizado, fazendo uma consulta por unidades para determinar suas categorias e orientada pelas hipóteses criadas e o referencial teórico. A terceira etapa chamada de interpretação inferencial ou tratamento dos resultados. Por fim, é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados baseados nos materiais de informação disponibilizados no momento da pesquisa (BARDIN, 1977; TRIVIÑOS, 2008).

Dessa maneira, com a intenção de extrair o máximo de informação dos dados coletados para produzir uma análise fundamentada nos fatos investigados, utilizou-se o método de triangulação. Essa terminologia é caracterizada pela utilização de vários métodos para tratar determinado fenômeno e melhorar a compreensão do pesquisador (JICK, 1979; FLICK, 2004). Freitas e Jabbour (2011) asseguram que esse método em uma pesquisa qualitativa torna a análise de conteúdo mais abrangente, podendo ser utilizadas diversas fontes para produzir um melhor desfecho ao objeto estudado. Assim sendo, essa pesquisa buscou triangular as entrevistas aplicadas, as documentações apresentadas e as observações constatadas na visita feita.

Nessa perspectiva, Woodside (2010) certifica que a maneira de procedimento na triangulação está fixada na observação direta que o pesquisador faz no local do estudo de caso, nas explicações e interpretações obtidas das informações repassadas pelo participante, e por fim, a análise dos documentos exibidos também no local da pesquisa. Logo, torna-se possível fazer uma verificação dos fatos observados e sua concordância com a realidade, e é nessa articulação que o pesquisador faz a ligação lógica dos fatos com a teoria (ZANELLI, 2002).

Em síntese, a análise desses dados coletados deve gerar para o pesquisador as informações que são fundamentais para seu estudo, conseqüentemente, apresentados na forma de relatórios que irão demonstrar os resultados alcançados pelo pesquisador (ALVES, 2018). Esses resultados podem ser expressos por narrativas, documentos, retratos ou descrições,

trechos das entrevistas e etc. Dessa forma, são feitas as análises dos resultados dentro do seu contexto referente aos fenômenos constatados (TRIVINÕS, 2008), sendo esse o escopo seguido nesse estudo para identificar, tratar e apresentar os resultados produzidos e apresentá-los de acordo com as características do processo orçamentário, que é elaborado pela indústria estudada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados, realizou-se o preparo e organização dos dados obtidos. Por esse motivo, a análise dessas informações é agora apresentada nesse capítulo.

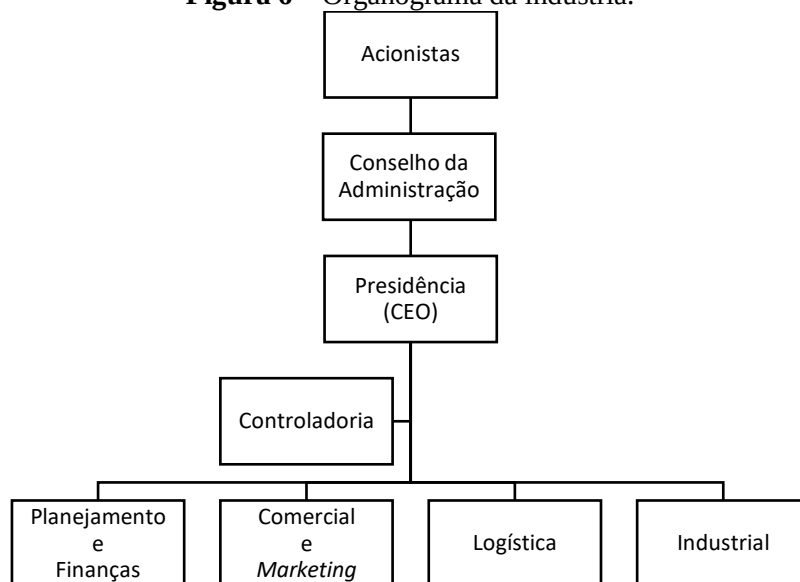
4.1. CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA ESTUDADA

A empresa estudada é uma indústria pernambucana, possuindo a característica de uma empresa familiar. É uma S/A de capital fechado, por isso, a composição acionária da empresa é restrita a participação apenas dos membros da família. A história da empresa começa por volta da década de 40, possuindo diversas fábricas pelo Brasil.

Em relação ao seu porte, a indústria se enquadra como de “grande porte”, seja pelo faturamento, como descrito pelo BNDES (2017), pois fatura acima de R\$ 300.000.000,00 (Trezentos milhões), seja no contexto de número de empregados aplicado pelo SEBRAE (2018), que estabelece a quantidade de 500 pessoas ou mais em seu quadro. Nesse caso, a indústria possui em torno de 3.000 (Três mil) funcionários diretos e indiretos.

Nos últimos anos a estrutura da empresa passou por modificações. A primeira foi em sua questão organizacional, na definição das pessoas responsáveis por áreas da empresa, ou seja, os gerentes, e houve também uma readequação na estrutura das diretorias. Ocorreu um processo de migração dos diretores que eram acionistas também, que passaram para o conselho de administração e conselho de família, deixando de fazer parte de gestão. Os que assumiram a gestão agora são executivos com experiência de mercado. De acordo com o estudo de Hillen e Lavarda (2020), foi constatada a mesma preocupação em um grupo de varejo, também familiar, em introduzir na gestão pessoas que não eram da família e a necessidade de elaborar um orçamento concreto.

No momento atual, a estrutura da empresa se encontra da seguinte forma: os acionistas acima do topo e abaixo dos acionistas tem um conselho de administração, que é responsável por todo o processo de governança da empresa. Nesse Conselho de administração existem os representantes dos acionistas e também três conselheiros independentes, externos e estatutários; e todos eles respondem por tudo dentro da empresa. Essas pessoas de mercado tornaram-se de grande importância para a empresa, no sentido de auxiliar, orientar e definir algumas regras internas. Assim, essa estrutura pode ser mais bem visualizada de acordo com a Figura 6.

Figura 6 – Organograma da indústria.

Fonte: Elaboração própria.

Dando continuidade à estrutura da empresa, abaixo do Conselho da administração tem a figura do CEO, ou seja, o presidente da empresa, que tem uma vinculação com a família do fundador da empresa.

Abaixo da estrutura do CEO, existe uma diretoria financeira e de planejamento, à qual a área controladoria está subordinada. Existe ainda a diretoria comercial, que contempla a própria área comercial, a área de marketing e a área de estratégia de mercado. Tem uma Diretoria de logística de suprimentos. Dentro desta diretoria de suprimentos está englobada a área de compras, a área de logística e a área de PCP (planejamento de controle de produção). A diretoria industrial comporta todas as unidades produtivas. Além dessas unidades, tem área de qualidade, a área de manutenção e a área industrial.

As áreas de gerência podem ser detalhadas na empresa do seguinte modo: na diretoria de finanças e planejamento existe a gerência de controladoria, que cuida da parte contábil, da parte fiscal e da parte de informações gerenciais, ficando essas três estruturas abaixo dessa gerência. Existe ainda a gerência financeira, a gerência de projetos e a gerência de TI. No nível estratégico, a gerência de controladoria está mais voltada para a parte estratégica da empresa do que operacional em relação às outras gerências, contudo, lida com o operacional dia a dia, mas seu maior vinculado está atrelado com as linhas da diretoria, transformando o gerente de controladoria em um gerente sênior. Logo, a controladoria desempenha as funções que foram mais destacadas na pesquisa de Lunkes *et al.* (2009), o planejamento e controle das atividades empresariais.

Na diretoria comercial de vendas, existe a gerência de estratégia de mercado, e tem a gerência de marketing. Dentro da diretoria de logística de suprimento, tem a própria área de gerência de compras, a área de gerência de plano de controle de produção e a gerência de logística de transporte e armazenamento.

Atualmente a empresa produz diversos itens, podendo ser divididos em três grandes grupos que são: (1) produtos de limpeza do lar ou higiene do lar, tendo uma grande diversidade (como a água sanitária, passando pelo desinfetante, lava louça, lava roupa líquido, amaciante para roupa e alvejante, entre outros); (2) higiene pessoal, sendo produzidos o sabonete, creme dental, enxaguante bucal e desodorante, e são revendidos, ou seja, não é produzido pelo grupo, a escova dental, a fita dental e o fio dental; e (3) condimentos, cujo grande carro-chefe nesse caso é o vinagre de álcool, mas tem também o vinagre de maçã, vinagre de vinho e os molhos.

Dentro dessa grande variedade de produtos, a água sanitária que é produzida pela empresa representa em torno de 37% do faturamento, sendo um número bem representativo, já que é um produto com baixo valor agregado.

Dentro desses três grandes grupos de produtos que a empresa fabrica, ainda pode-se dizer que a água sanitária tem a liderança entre as outras marcas na região norte e nordeste, sendo a líder no segmento de higiene do lar. A indústria analisada também apresenta outros itens que estão entre os líderes de consumo na região norte e nordeste, que são o sabonete, o creme dental e a lava roupas líquido. Cabe destaque para a fabricação do creme dental, pelo fato de ser a única empresa nessa região que ainda produz esse item, já que nenhuma outra sobreviveu com a entrada das multinacionais. No setor de condimentos, a empresa é uma marca líder também no vinagre, sendo dona de três marcas, todas produzidas pela própria empresa.

Além da indústria (matriz) aqui em Pernambuco, atualmente existem também mais quatro filiais, localizadas aqui na região nordeste (2), na região norte (1) e sudeste (1). A matriz pernambucana é a que detém o maior número de volume de produção, enfatizando que é a única que fabrica todas as linhas de produtos que são comercializados. As outras indústrias no Nordeste produzem água sanitária e amaciante para roupas; no caso da indústria do norte, são produzidos a água sanitária e o vinagre; e no Sudeste é produzida a água sanitária. Os produtos que não são produzidos pelas filiais são distribuídos pela matriz, com a intenção de atender as outras localidades em que as filiais estão estabelecidas.

Neste momento, a empresa possui uma boa presença de mercado, concorrendo com empresas aqui em Pernambuco. Tem ainda, concorrentes regionais, nacionais e

multinacionais. O que garante essa boa presença de mercado é o mix de produtos que a empresa fabrica, principalmente nas regiões norte e nordeste, locais onde a empresa é fortíssima.

4.1.1. Processo Operacional e de Informação da Indústria

Dentro dessas unidades fabris, todos os processos são divididos em unidades de negócios. Cada unidade de negócio está atrelada ao produto que é fabricado, ou seja, na matriz existem dez unidades de negócios fabris. Algumas delas são: unidade fabril água sanitária, unidade fabril sabonete, unidade fabril vinagre, unidade fabril detergente, unidade fabril lã de aço, unidade fabril creme dental, unidade fabril sopro, e assim por diante.

Uma atenção especial deve ser dada à unidade fabril sopro. Essa unidade é a responsável pela produção das próprias garrafas nas quais os produtos são embalados ou envasados, ou seja, a empresa produz também suas próprias embalagens por meio dessa unidade, tornando-se autossuficiente. É dividida em duas unidades, a unidade fabril sopro polietileno 1, que atende a linha de água sanitária, e unidade fabril sopro polietileno 2, que atende toda a linha de desinfetante e detergente. Além dessas duas, existem também a unidade fabril sopro pet 1 e sopro pet 2, que por sua vez são garrafas de resina pet, do mesmo material que são produzidas as garrafinhas de refrigerante. Na empresa pesquisada essa resina pet serve como recipiente, por exemplo, para a lava roupa líquido de 5 litros.

Quando o processo de produção é mais complexo, a unidade fabril é dividida em subunidades, para melhorar a alocação e visualização dos gastos que a unidade gera. Por exemplo, pode existir a subunidade de formulação do produto, que fica responsável pela formulação e mistura das essências e outra subunidade de envase, responsável pelo envase do produto, que disponibiliza uma equipe para fazer também a rotulação e encaixotamento dos produtos. Em seguida, toda informação de cada subunidade é lançada no sistema para haver um controle e mensuração de todo o processo. Dentro do sistema, essas informações produzem os gráficos, fornecendo os painéis indicadores de desempenho da indústria. A Figura 7 demonstra como são esses indicadores gerados pelo sistema de um dos produtos fabricados pela indústria.

Figura 7 – Painel de desempenho industrial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, ao contextualizar como são divididos os processos internos, é possível entender de forma mais detalhada como a empresa faz para organizar suas atividades, destacando a importância para esse modelo de unidades fabris na obtenção das informações, tratando primeiro da produtividade e posteriormente dos custos efetivo que são ocasionados.

Essas estruturas e sua forma de controle servem para saber quanto cada processo ou filial custa para empresa manter sua produção, e, conseqüentemente, medir seus custos efetivos. Todas as informações alimentadas no sistema são utilizadas pela área de gestão, que no caso dessa empresa fica em sua maioria a cargo da controladoria. As unidades existentes são identificadas nos sistemas pelo seu centro de custos. Portanto, são feitas as alocações fundamentadas dos recursos consumidos dentro daquela unidade, sejam recursos materiais, recursos tecnológicos ou recursos de pessoas. Desse modo, auxiliando na alocação dos resultados e no monitoramento do desempenho.

Para atender essa variedade de produtos que são fabricados, a empresa trabalha com 1.100 tipos de matérias-primas, resultando em 330 tipos de produtos acabados em sua linha de produção. Possui também outra gama de produtos intermediários, que nesse caso são os diferentes tipos de garrafas produzidas para o envase desses produtos acabados.

Assim, faz-se essencial uma codificação de cada atividade e unidade, identificando para onde estão sendo alocados os recursos. Sem isso, a empresa não consegue ter o controle efetivo de quanto custa fazer uma água sanitária, de quanto custa produzir uma garrafa de embalagem primária, de quanto custa o processo logístico e etc. Vale ressaltar que o processo logístico, apesar de ser uma unidade de negócio para a empresa, não é considerado como unidade fabril, assim como a unidade de negócio administrativo, que é considerada um prestador de serviço interno. Torna-se fundamental que essa segregação esteja bem espelhada

nos seus respectivos centros de custos, pois é por meio dessas informações que a controladoria utiliza para reportar os resultados da empresa aos diretores e demais membros interessados.

4.1.2. Processo de Identificação dos Custos

Para Callado e Pinho (2014), as atividades econômicas da empresa influenciam diretamente os procedimentos na gestão dos seus custos operacionais. Diante dessa assertiva, o processo de identificação dos custos na indústria pode ser descrito da seguinte forma: tomando como base a unidade fabril água sanitária, dentro do sistema da empresa essa unidade fabril tem uma codificação ou numeração, que aqui vamos numerá-la como 1001 para ser seu número de centro de custo. Esse mesmo número vai estar presente no plano de contas da contabilidade e relacionado a todos os lançamentos decorrentes dessa unidade fabril.

Agora iniciando esse processo do zero, suponha que essa unidade possua 10 funcionários, conseqüentemente esses dez funcionários serão alocados ao centro de custos 1001. Todos os salários, encargos e benefícios serão lançados nas respectivas contas contábeis com o centro de custos 1001. Se cada funcionário receber R\$ 1.000,00 de salário, então isso vai constar como um custo para o centro de custos de R\$ 10.000,00 no mês. O sistema vai calcular também as demais provisões como férias, FGTS, INSS e etc., indicando de maneira geral quais os encargos com o pessoal da unidade fabril água sanitária. Podendo ser exemplificado conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Folha de pagamento – unidade fabril água sanitária.

Centro de custos	Conta Contábil	Descrição	Valor (R\$)
1001	400.001	Salário	10.000,00
1001	400.002	Encargos gerais	2.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo adiante, a unidade fabril possui também em seu centro de custos um setor administrativo, que cuida da estrutura não operacional. Se esse setor precisou pegar no almoxarifado, por exemplo, 100 resmas de papel ofício para imprimir relatórios que são utilizados na unidade fabril água sanitária pelo seu setor administrativo. Então, essas 100 resmas (R\$ 10,00/cada) serão alocadas no centro de custos do administrativo (1002), na conta

“materiais de escritório”. Entretanto, quando a unidade fabril água sanitária precisar de 50 resmas para preencher formulários, imprimir ordem de produção, entre outros, utilizados em seus processos, o centro de custos utilizado é o 1001, também na conta contábil materiais de escritório. Separando assim, tudo que foi consumido pela atividade operacional e o administrativo. Como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Materiais de escritório – unidade fabril água sanitária e administrativo.

Centro de custos	Conta Contábil	Descrição	Valor (R\$)
1001	400.003	Materiais de escritório	500,00
1002	400.003	Materiais de escritório	1.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se com as informações anteriores (Tabela 1 e 2) que a empresa já vai criando as devidas agregações, nas respectivas informações dos centros de custos e contas contábeis. Quando chegar ao final do mês é possível mensurar o que foi gasto com a unidade fabril água sanitária e o administrativo.

Partindo para a matéria-prima consumida pela unidade fabril água sanitária, essa unidade vai precisar do hipoclorito de sódio, e que contabilmente tem no plano de contas lá no ativo circulante uma conta chamada de “estoque de matéria-prima”.

E à medida que a unidade Fabril água sanitária recebe a requisição ou ordem de produção, dizendo que se deve produzir 1.000 Litros de água sanitária, existe por trás do sistema a formulação dessa quantidade, algo como uma receita pré-definida, descrevendo assim: para produzir 1.000 Litros, precisa-se de 50 Litros de hipoclorito, de 1000 Litros de água potável, de 12 garrafas de envasar, de 12 rótulos, de 12 tampas e vai precisar de uma caixa de papelão, que é chamada de embalagem secundária. Isso gera a informação que é repassada aos 10 funcionários da unidade, que vão pegar essa ordem e fazer o requisito ao almoxarifado, que por sua vez fará a liberação desse material e associará ao centro de custos 1001.

Portanto, de maneira geral, esse processo foi uma exemplificação do que ocorre dentro da uma unidade fabril de negócio água sanitária na empresa pesquisada, tendo sua complexidade aumentada se for levada em consideração cada etapa de produção, servindo também para as outras unidades de negócio fabril. Induzindo a confirmar que a empresa precisa estar estruturada com os centros de custos, ter um sistema de informação robusto para comportar todas as informações que são lançadas nele, tendo em vista que as matérias-primas

utilizadas são compartilhadas com outros produtos que são fabricados. Assim, torna-se possível saber o custo efetivo de produção dessas unidades de negócio.

4.1.3. Outras Unidades de Negócio

A empresa possui além da unidade de negócio fabril, a unidade de negócio logística; e dentro dessa unidade logística existe a unidade de negócio almoxarifado. O papel dela é fazer a gestão dos estoques de matérias-primas da empresa. Existe outra unidade de almoxarifado de produtos acabados e o objetivo dela é garantir a gestão de todos os produtos produzidos na empresa. Tem também uma área de expedição. Todas possuem centro de custos específicos.

Ainda dentro da unidade de negócio logística, existe outra unidade de negócio de expedição, que é onde o responsável solicita os produtos acabados e essa unidade fornece o material para esse cliente interno. Esse material é disponibilizado na expedição para outro cliente dele, que é outra unidade de negócio chamada de área de transporte, que será entregue ao cliente intermediário, nesse caso o comércio varejista ou atacadista.

Essa unidade negócio de transporte possui dentro duas subunidades, a frota própria e a terceirizada. A frota própria que atende perto de 40% do faturamento é composta por caminhões e funcionários próprios e os outros 60% são terceiros; a locação é segregada em centro de custo e contas distintas internamente na demonstração do resultado.

4.1.4. O Papel da Controladoria na Empresa

Dentro de toda essa estrutura que foi apresentada pela empresa, a controladoria é quem tem a função de elaborar a estrutura de padronização de todo o fluxo informacional, sendo ela representada pela figura do gerente de controladoria (*Controller*). Essa característica é bastante comum para o *controller*, pelo fato dele atuar assessorando a cúpula administrativa, elaborar relatórios gerenciais, atuar como suporte nas informações gerenciais e etc. (AMORIM; SILVA, 2019).

O *controller* da indústria tem 39 anos de idade, possui graduação em Ciências Contábeis e pós-graduação em Controladoria e Logística. Trabalha na empresa há 10 anos e faz 5 anos que assumiu a função de *Controller*. Foi com ele a entrevista realizada nesta pesquisa.

Pelo que foi constatado, o gerente de controladoria é quem tem o melhor domínio dos diversos aspectos existentes na empresa, possuindo o conhecimento do operacional ao

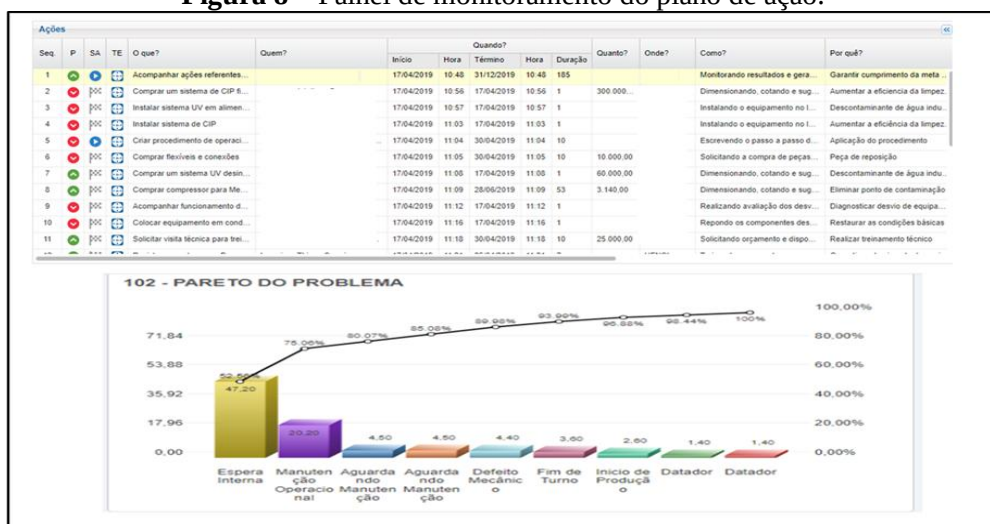
estratégico, demonstrando na prática que a controladoria é de fato muito ampla, indo além da contabilidade, financeiro ou uma mera processadora de dados. Assim, o gerente de controladoria fica responsável pela captação, processamento e transformação da informação, consolidando o fluxo informacional de todas as unidades de negócios da empresa.

O fluxo informacional é transformado em informes ou relatórios, para a leitura pelos *stakeholders* internos e externos, os próprios acionistas, para os funcionários, para bancos, fornecedores, a alta gestão e etc. Anthony e Govindarajan (2008) esclarecem que a figura do *controller* deve repudiar a transmissão de informações falsas ou equivocadas, por conta da importância de sua função e pela própria questão da ética global.

Tendo em vista essa grande demanda, a controladoria é alimentada por uma enorme quantidade de informações. Em consequência disso, precisa também alimentar uma série de outros sistemas de informação, cada um deles com seu nível de informação, pelo fato de que a demanda informacional que vai para o acionista não é a mesma informação que vai para o funcionário que opera a máquina, por existirem compreensões diferentes. Diante disso, a controladoria da empresa tem que ter cuidado na forma como distribui as informações, para que seja evidenciado de maneira transparente e proporcione uma boa assimilação.

Como resultado dessa responsabilidade em gerar informação para todos os setores, a controladoria trabalha com os planos de ação para coordenar cada processo que necessite de atenção mais específica. Todas essas informações podem ser monitoradas por uma ferramenta de gestão, que indica, por exemplo, quais são os maiores problemas enfrentados na linha de produção, quem está responsável pela resolução do problema e qual o tipo de solução adotada, e uma série de outras informações podem ser alimentadas e extraídas desse sistema de gestão. Essa pluralidade de informações pode ser vista na Figura 8.

Figura 8 – Painel de monitoramento do plano de ação.



Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, a controladoria não é uma área restrita ao escritório, ela está presente no processo produtivo, na logística, no processo de planejamento de produção, na área comercial e nos processos administrativos de recurso humanos. Usando como base essas características, a controladoria desempenha dentro da empresa seu papel de principal gestora. Ao aprofundar sua relação com os outros setores, a controladoria adquire o conhecimento necessário para elaborar o orçamento empresarial de forma mais abrangente.

Cabe ressaltar que a controladoria consegue ter a interpretação efetiva do que os números estão indicando. Como no caso do processo de produção da água sanitária, esse processo se inicia na compra de matéria-prima até o momento em que a empresa envia a água sanitária, caso a controladoria não conheça efetivamente como é o sistema de armazenagem, ou como é que está acontecendo qualquer problema nesse fluxo de processamento, isso pode gerar algum tipo de perda operacional, quando isso acontece, e a controladoria não tem essa noção de como funcionam os processos, ela nunca vai conseguir reportar isso para a alta gestão.

Trazendo agora para um caso prático de problema com o enchimento da garrafa de água sanitária, supondo que a empresa está com problema na unidade Fabril de água sanitária, ao invés da fábrica encher com um litro de água sanitária a garrafa, ela está enchendo com 1.10 Litros, isso gera um consumo maior de matéria-prima para o produto, que está sendo vendida pelo mesmo preço. A partir do momento em que a controladoria não consegue enxergar como os custos industriais se comportam, provavelmente ela não vai conseguir entender qual o impacto desse maior consumo nos resultados da empresa.

Relacionado ainda com o parágrafo anterior, surge então à importância da controladoria em conhecer como é formado o custo de produção dessa água sanitária. A água sanitária produzida hoje pela empresa possui diversos itens que compõem seus custos, nesse caso, o item que contribui para a maior parcela de seus custos é a garrafa polietileno, chegando a 50% desse valor relacionados aos custos totais, em outras palavras, a embalagem na qual a água sanitária é envasada chega a 50% do custo total do produto acabado.

No momento em que a empresa produz essa garrafa e tem algum tipo de desperdício do polietileno, por mínimo que seja, isso vai impactar diretamente nos custos de produção da garrafa. Contudo, não poderá ser repassado para o cliente/consumidor, já que está caracterizado uma falha no processo de fabricação. No momento, a empresa utiliza 37 gramas de polietileno para produzir uma garrafa. Caso perca 3 gramas (em torno de 8,1%), isso pode comprometer o resultado, ao levar em consideração que a empresa vende alguns milhões de garrafa todo o mês, ou seja, são detalhes assim que o gerente de controladoria procura estar atento dentro da empresa, para não deixar a produção da água sanitária mais cara e prejudicar os negócios.

4.1.5. Sistema de Informação Gerencial - SIG

A empresa possui um sistema de informação que é bastante conhecido no mercado, o Totvs com a base de dados do Datasul. Todas as operações da empresa são registradas e operacionalizadas dentro do Datasul, então toda a estrutura industrial, administrativa, logística, recursos humanos, PCP e planejamento comercial, entre outros, tudo roda dentro da dessa plataforma. De acordo com Sarkis (2013), o SIG deve estar alinhado com todas as áreas de empresa para fornecer informações adequadas para a administração e que servirão para auxiliar nas tomadas de decisões.

Não tem nenhum outro sistema auxiliar, porém, integrado a isso, a empresa possui um sistema de roteirização, com a intenção de otimizar a rota da sua frota. Esse sistema de roteirização funciona da seguinte forma: a empresa tem um cliente que precisa de algum produto em Caruaru, mas no meio do caminho tem outra entrega para um cliente em Vitória de Santo Antão, com mais duas entregas em Gravatá e Bezerros, diante disso, o sistema faz uma roteirização e aperfeiçoa esse processo para que o caminhão siga pela melhor rota, então esse sistema acoplou-se ao sistema Datasul.

Apesar de a empresa possuir todos os processos sistematizados em um único sistema, o orçamento hoje ainda tem sua formatação dentro de planilhas do Excel, mesmo programa

identificado nas pesquisas de Simas, Costa e Moritz (2008) e Mucci (2014) para consolidar as informações, logo, tal achado revela que a estrutura do orçamento não foi, ainda, incorporada ao sistema.

Embora toda sua base de dados orçamentários tenha evoluído bastante no Excel, a empresa busca nesse momento por *softwares* orçamentários. Ficando constado que o próprio Datasul tem um módulo de orçamento, mas a empresa o considerou muito limitado e não atendia as necessidades, sendo assim, a empresa quer uma ferramenta mais robusta e que proporcione um sistema orçamentário mais completo.

4.2. LIGAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O ORÇAMENTO.

Normalmente, o modelo de gestão decide como serão traçados os objetivos e metas das empresas em seu processo de planejamento. Na indústria pesquisada, apesar de existir a presença familiar atuando nas decisões, há alguns anos optou-se por migrar seu conceito de empresa familiar para administração profissionalizada, ou seja, pessoas com experiência de mercado atuando na alta administração. A Profissionalização é um elemento indispensável nessa empresa familiar, tendo como maior benefício a perpetuidade e a sobrevivência da companhia.

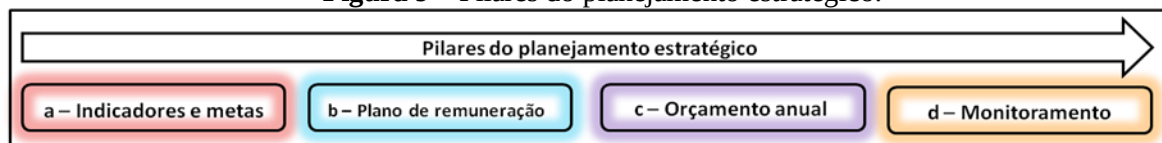
Logo, essa atitude demonstra a preocupação da empresa em obter diversos benefícios em sua gestão, manter sua competitividade e alcançar uma mudança cultural significativa, ocasionado por meio de uma governança corporativa focada na gestão do negócio e na maximização dos resultados. Segundo as pesquisas de Farias (2012) e Silva (2015), esses fatores estão ligados à experiência de mercado das empresas, tamanho, atuação no mercado e a busca pela rentabilidade do patrimônio líquido, como no caso das indústrias. Assim, a empresa aderiu ao modelo de gestão por resultados, buscando garantir o crescimento do desempenho econômico, financeiro e operacional, e na superação das metas estabelecidas.

Por consequência desse modelo de gestão, a indústria começa a mapear seu planejamento estratégico seguindo os moldes do *Balanced Scorecard*, por seus aspectos financeiros, processos internos de negócios, clientes e aprendizado e crescimento. Ao fazer esse delineamento, a indústria consegue determinar suas diretrizes gerais que instituem seus objetivos para concretização do planejamento estratégico. Diante dessa afirmação, o *Balanced Scorecard* fornece ao planejamento estratégico o auxílio necessário para estabelecer seu nível de desempenho, tendo como principal característica seus indicadores que ajudam nas decisões

gerenciais (KAPLAN; NORTON, 2001; ANDRADE; FRAZÃO, 2011; HEMATI; DANAIE; SHAHHOSSEINI, 2012).

Com o estabelecimento do planejamento estratégico, o fluxo do processo de gestão dos resultados na indústria direciona seu foco mediante aos 4 pilares que são: (a) Indicadores e Metas; (b) Plano de Remuneração – PR; (c) Orçamento Anual; e (d) Monitoramento.

Figura 9 – Pilares do planejamento estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos documentos eletrônicos apresentados na entrevista, observa-se o planejamento estratégico na indústria utiliza essa sequência para conseguir anexar seu planejamento com o seu orçamento. Tal evidenciação, por meio desses pilares, concretiza sua coordenação para manter alinhado o planejamento com as peças de controle gerencial. Este fato produz o primeiro passo para que a indústria siga adiante com os demais processos de gestão.

Cada pilar desses e sua conexão com o processo de elaboração do orçamento podem ser descritos da seguinte forma.

a. Indicadores e Metas

O primeiro pilar de indicadores e metas está fundamentado na vinculação direta com os resultados da indústria, tendo seus principais indicadores definidos e apurados pela controladoria. Outras características observadas com os indicadores visualizados na pesquisa são a pouca quantidade de indicadores.

Assim, fica simplificada a obtenção e observação das informações dentro deles, consequentemente, a indústria busca trabalhar apenas com os indicadores considerados mais relevantes para suas atividades. Nessa etapa de planejamento, os indicadores têm suas metas vinculadas diretamente com o orçamento, como também, em geral, esses indicadores são interdependentes entre os setores da empresa. Por meio dessa observação, foi possível verificar que estes fatos estão em concordância com a pesquisa de Uyar e Bilgin (2011), ao declarar que os indicadores possuem um importante papel no processo de elaboração do orçamento, com a intenção de obter maior rentabilidade e controle dos custos.

São os indicadores que estabelecem como as metas do planejamento serão definidas, diante desse fato, seu reflexo é visto no processo de elaboração do orçamento, pois o cuidado com esse alinhamento é importante para evitar distorções nos resultados financeiros. Eventualmente, os indicadores e metas possuem essa relação com o orçamento empresarial elaborado pela indústria pelos seguintes indicadores apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Indicadores e Metas

Indicador	Descrição
Eficiência de Produção	Quantidade de reais gastos das áreas industriais para cada tonelada produzida pela área. Este é um indicador que quanto menor, melhor, e seu objetivo é ter que reduzir a relação de custo fixo pela tonelada produzida.
Eficiência Comercial	Quantidade de reais gastos em custos fixos, por margem de contribuição líquida. Para cada real gasto em custos fixos, quanto se gera de margem. Este é um indicador que quanto maior, melhor, e seu objetivo é gerar mais rentabilizar a margem em relação aos custos fixos.
Eficiência do Carregamento	Quantidade de reais gastos das áreas do carregamento para cada tonelada carregada pela área. Este é um indicador que quanto menor, melhor, e seu objetivo é reduzir o custo fixo por tonelada carregada.

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, a utilização dos três indicadores apresentados na indústria pesquisada, fornece o elo entre o planejamento estratégico e o processo de elaboração do orçamento, pelo fato de viabilizar as informações necessárias à tomada de decisão, que são primordiais na definição do orçamento, por criar os parâmetros de eficiência. Essa constatação fica alinhada com Lugoboni *et al.* (2018), em relação a importância e utilização dos indicadores de desempenho para o processo de elaboração do orçamento.

b. Plano de Remuneração

Em sequência, o outro pilar é o Plano de Remuneração (PR). Sua fundamentação está na meritocracia, ou seja, durante o orçamento vigente os setores ou áreas devem atingir suas metas estabelecidas para obter benefícios. Isso vai estabelecer os valores financeiros voltados ao ajuste salarial, bonificações e remuneração dos envolvidos com as atividades operacionais e os acionistas.

Nessa perspectiva, um plano de remuneração direcionado para o curto e o longo prazo e que seja voltado para indicadores financeiros e não financeiros pode auxiliar na redução de conflito de interesses, principalmente entre os executivos da empresa (SOUZA; DUQUE; SILVA JUNIOR, 2016). Na pesquisa realizada por Guerra, Pereira e Camargo (2016),

relacionada ao plano de remuneração dentro de uma empresa de médio porte, foi evidenciado que o PR conseguiu diminuir a rotatividade e a desocupação dos funcionários, e com isso, aumentar a retenção na área operacional, pelo fato desses funcionários estarem mais engajados e motivados, ressaltando ainda que o PR deve estar alinhado com a estratégia da organização.

Nessa etapa acontece o alinhamento dos objetivos com as atividades operacionais, sendo o orçamento elaborado o meio pelo qual o acompanhamento é feito. O PR tem como principais indicadores os seguintes itens: o LAJIDA (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), que corresponde a 60%, e os indicadores de gestão específicos de cada área, correspondem a 40%. Esse modelo do PR pode ser mais bem visualizado conforme o Quadro 14.

Quadro 14 – Modelo do Plano de Remuneração.

Pesos	Indicadores	Nível Gerencial	Nível Operacional
Corporativo	LAJIDA	60%	60%
Sistema de Gestão de Desempenho	Indicadores da área	25%	30%
	Indicadores de gestão	10%	10%
	Avaliação de Desempenho	5%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, o indicador com maior peso é o LAJIDA, e seu resultado vai depender do empenho de todos na empresa, em complemento, o sistema de gestão de desempenho para cada área são observados para que os indicadores do PR sejam determinados dentro do orçamento durante seu processo de elaboração.

Dessa forma, o planejamento da indústria tem o cuidado no momento de introduzir esses indicadores no processo de elaboração do orçamento, naturalmente pelo motivo de impactar diretamente na demonstração dos resultados do exercício (DRE), e ainda afetar os três indicadores de eficiência relacionados às metas.

c. Orçamento

Seguindo para o terceiro pilar, temos o orçamento elaborado pela indústria. O formato determinado dessa ferramenta para ser integrado ao planejamento está dividido em 5 cinco partes, que são avaliadas durante seu processo de elaboração e fundamentais para configurar sua base de apoio no alcance dos objetivos da indústria.

Essas partes formam a estrutura do orçamento global que a indústria necessita seguir e funciona como peça complementar dos indicadores e metas, como também do plano de remuneração. São descritas bases como: (1) Definição de cenários de mercados; (2) estudo de

impactos tributários; (3) estrutura de custeio de produtos; (4) custos logísticos; e (5) custos fixos (despesas e custos). Vale ressaltar que cada item desses apresentados possui uma ou mais categorias. Dessa forma, existem características internas e externas que são observadas no momento em que estão sendo elaborados pelos seus respectivos responsáveis.

Tais ambientes e seus respectivos itens podem ser observados de acordo com o Quadro 15.

Quadro 15 – Base do orçamento e seus ambientes de avaliação

Núcleo Base		Pacotes dos Ambientes de avaliação			
Definição de cenários de mercados	de	Premissas Limitantes ou restritivas.	Estrutura de volume, preço e receita por SKU.	Amplitude de atuação mercadológica.	Estratégia de lançamentos e descontinuidade de SKU.
Estudo dos impactos tributários	dos	Planejamento tributário, mudanças na legislação e incentivos fiscais.			
Estrutura de custeio de produtos	de	Projeção dos impactos cambiais, contratos de fornecimento, <i>commodities</i> .	Impactos de projetos para redução de custos industriais.		
Custos logísticos		Capacidade logística X Expectativas volume de vendas.	Estrutura de transportes terceirizados X Frota própria.		
Custos Fixos (Despesas)		Definição dos valores das principais contas dos custos ou despesas.			

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do Quadro 15, percebe-se de modo geral o formato base no qual o orçamento é pensado para dar início ao seu processo de elaboração, bem como seu modelo permite apoiar as metas e objetivos, graças à preocupação da indústria em interligar seus pilares de gestão.

Dessa forma, sem a determinação desses núcleos e respectivos pacotes, o processo de elaboração do orçamento não teria uma fundamentação segura, podendo comprometer cada peça orçamentária no momento de suas projeções. Assim, nota-se que o processo de elaboração do orçamento aprimorado evidencia várias dimensões preponderantes, como é visto no estudo de Yuen (2006). Isso produz maior engajamento entre os envolvidos na tentativa de corresponder às expectativas dos superiores.

d. Monitoramento

Por fim, o pilar do monitoramento. Este consiste como sistema de medição e gerador de relatórios de tudo que está acontecendo ao processo de planejamento e do orçamento que foi elaborado. Dessa maneira, essa última etapa faz a amarração dos outros pilares, evitando que fiquem pontas soltas no modelo de gestão.

Esse monitoramento é feito por meio de um sistema chamado *SoftExpert Suite*. Este programa tem como função gerenciar documentos, acompanhar planos de ação, apontar a eficiência de cada indicador e outras performances dos resultados. Isso tudo permite no orçamento que foi elaborado recursos de observação para cada meta estipulada. Na Figura 10 pode-se ver como é o painel desse programa que indica como está a eficiência produtiva, baseado nas metas.

Figura 10 – Painel indicador de eficiência mensal.

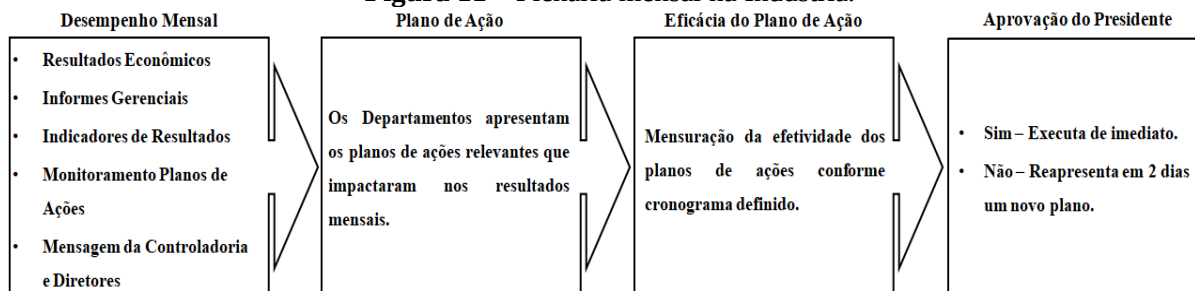
Subindicador

Indicador	Período	C	D	IA	F	FA	Medição	Meta	Variação	%	Medição acum.	Meta acum.	Variação acum.	% Acum.
ESP000003-190043 - Custo Fixo Base	Jul/2019						R\$	R\$	-30,52 R\$	135,83 %	R\$	R\$	54,53 R\$	92,47 %
ESP000007-190035 - Volume	Jul/2019						ton	ton	-0,51 ton	91,22 %	ton	ton	-7,04 ton	84,70 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse monitoramento do planejamento e do orçamento é feito por meio de uma reunião mensal, chamada pela indústria de “Plenária”. Nelas, são envolvidos os Diretores, Gerentes e o *Controller*. Na plenária são debatidos como estão os desempenhos dos diversos indicadores e as metas orçamentárias de cada área, assim como os planos de ação propostos para melhoria dos resultados afetados, e que surgem em decorrência de inconsistência de algum fator ambiental. A Figura 11 demonstra com maior clareza as etapas da plenária identificadas.

Figura 11 – Plenária mensal na Indústria.



Fonte: Dados da pesquisa.

Basicamente, o processo de monitoramento envolve toda a gestão da indústria. Isso torna esse processo muito importante para as atividades operacionais e financeiras. Como a

plenária ocorre mensalmente, os possíveis problemas de desempenho quando estão começando a aparecer, torna-se possível para a indústria fazer as devidas correções e evitar que isso tenha um resultado negativo mais na frente, prejudicando tudo que foi decidido no planejamento e consequentemente no orçamento, levando em conta que está vinculado a todo o modelo de gestão.

Portanto, o modelo de gestão da indústria tenta trabalhar anexando o seu planejamento de acordo com os seus pilares e desse modo fornecer os subsídios necessários para evitar que a empresa caminhe sem uma direção definida. Nesse sentido, o processo de elaboração do orçamento consegue proceder de forma mais harmoniosa, pois sua estrutura compreende cada etapa do planejamento e seus respectivos objetivos.

Os achados dessa pesquisa demonstram que a indústria busca anexar seu planejamento estratégico com o processo de elaboração do orçamento para conseguir atender seus objetivos ao longo do período, essa atitude entra em conformidade com a literatura. Isso ajuda, também, na consolidação do orçamento como ferramenta de apoio a gestão e controle das atividades operacionais.

4.3. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

4.3.1. Aspecto estrutural

A indústria utiliza o orçamento como sua ferramenta de gestão há aproximadamente 15 anos. Contudo, nos últimos 7 anos o orçamento teve que sofrer algumas modificações para poder se adaptar melhor à nova realidade vivida pela empresa, seja por motivos no ambiente interno ou externo, até mesmo pelas críticas que esse artefato contábil sofria na época, provenientes da alta gestão. Os estudos de Frezatti (2005), Lúcia, (2014), Mucci e Frezatti (2017) e Sá, Belarmino e Leitão (2019), entre outros, tratam de relatar esses aspectos críticos que o orçamento sofre.

O orçamento no modelo antigo passava a ideia de que sua função era apenas um meio que tentava adivinhar o futuro ou criar um chute nas estimativas e que não conseguia enxergar a real situação da empresa. Dessa forma, ficou nas mãos do *Controller* buscar uma nova formulação ao orçamento adotado pela indústria. Mesmo tendo um pouco de descrédito pelo orçamento, foi possível convencer os gestores que o orçamento pode contribuir para o andamento da empresa. A identificação dessas críticas, nesta pesquisa, corrobora com os

apontamentos de Sivabalan *et al.* (2009) na utilização do orçamento como peça importante no planejamento e controle, apesar de possuir alguma discordância entre a gestão.

Dessa forma, o entrevistado faz a seguinte afirmação em relação à reação das pessoas sobre o orçamento.

“Isso são reações muitas vezes normais de empresas que não trabalham, e você sabe que muita empresa hoje grande, ainda, que não trabalha com estrutura orçamentária, infelizmente. Então no primeiro impacto, isso é uma reação meio que normal, porque a pessoa não acredita na importância que a ferramenta chamada orçamento pode trazer de contribuição para a empresa. Só acredita quando vê isso se efetivar e muitas vezes por experiências, também não positivas sobre o orçamento, então, depende também do profissional de como ele vai vender esse peixe dentro da empresa” (CONTROLLER).

Logo, o processo de elaboração do orçamento dentro da indústria estudada foi evoluindo ao longo dos anos, chegando ao tipo de orçamento que eles acreditam atender bem as necessidades da empresa. Vale lembrar que o modelo antigo era o orçamento tradicional, onde cada área trabalhava com uma média de valor entre janeiro e setembro, e tentava dentro do seu limite já estipulado agregar seus custos. Por conta desse tipo de modelo, as pessoas que faziam o orçamento deixavam de considerar alguns gastos de menor ocorrência, mas que comprometiam o planejamento.

Assim, a indústria, inicialmente, para contornar essa situação problemática que o orçamento tradicional gerava, pensou em aderir ao Orçamento Base Zero (OBZ). Esse modelo, a princípio, forçaria cada responsável a elaborar seu orçamento sem uma base estipulada. Além disso, conforme apontam Dean e Cowen (1979), o OBZ torna possível conectar com sucesso o planejamento da empresa com o orçamento.

Contudo, foi percebido que a legitimação do modelo OBZ tornaria o processo de elaboração do orçamento muito radical naquele momento de transição, tendo em vista que o nível de maturidade de desenvolvimento desse processo na indústria não seria capaz de atender as expectativas para sua utilização. A mesma preocupação foi expressa no artigo de Chan (2008), ao tentar implementar um modelo de OBZ modificado. Por isso, o entrevistado declara que foi preciso fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre o OBZ.

“A gente sentiu que não era isso que a gente queria, é uma coisa interessante, mas não era isso e a gente viu. Aí eu fui estudar um pouquinho, tinham muitos *cases* de sucesso e outros que não deram certo, e aí como aprendizado a gente foi estudar um pouco do OBZ. A gente viu que tinha outras estruturas parecidas com base zero, mas que exigiam uma prestação

de contas do orçamento, vamos dizer assim, mas que não era tão radical e não geravam impacto cultural tão grande dentro da empresa” (*CONTROLLER*).

Atualmente, a indústria por meio desse aprofundamento em seus estudos, conseguiu definir um modelo de orçamento no qual traz conceitos do OBZ, mas com algumas das características do orçamento tradicional. Assim, o orçamento adotado é visto nessa indústria como um orçamento híbrido, por conta dessa combinação hoje utilizada.

Com a caracterização do modelo orçamentário usado pela indústria, torna-se possível entender como funciona a elaboração de suas peças orçamentárias, necessitando para o desenvolvimento dessas peças as bases apresentadas no Quadro 15, que foi abordado no tópico “Ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento”.

Desse modo, as 5 bases apresentadas de “definição de cenários de mercado”, “estudo dos impactos tributários”, “estrutura de custeio de produtos”, “custos logísticos” e “custos fixos”, são consideradas dentro o modelo OBZ como Núcleo Base Zero (NBZ). Esses núcleos ajudam no processo de elaboração do orçamento para organizar e alocar os recursos, e delimitar a atuação de cada responsável. Contudo, partindo para um contexto mais aprofundado nesse processo de elaboração que a indústria aplica, a criação de cada peça orçamentária tem a análise dos ambientes, também exposto no Quadro 15. Tais atributos são denominados no OBZ como Pacote Base Zero (PBZ). Neles são definidos os pacotes de decisão que cada peça orçamentária está propondo para seus custos fixos dentro do orçamento, cabendo ser analisado e aprovado pelo comitê regulador do orçamento, formado pelo diretor geral e os diretores.

Essa característica adotada pela indústria em seu processo de elaboração do orçamento justificada no OBZ está em concordância com Blodgett (1978) e Pierce (1980) ao organizar e classificar os pacotes de decisão no processo orçamentário. Diante desse fato, o entrevistado explica que o processo de elaboração do PBZ tem início na premissa limitante, pelo seguinte motivo.

“A gente primeiro ampliou a discussão das premissas limitantes. O que é premissas limitantes para a gente aqui? Para ver se ela me dá até quanto eu vou buscar de ‘venda’, se eu tenho ‘capacidade produtiva’ e ‘capacidade de expedição’. Então, esses três componentes são elementos limitante, então, primeiro a gente parte de demandar o comercial, o setor comercial da empresa faz o seguinte: Monte a sua estrutura, sua perspectiva de venda e suas ações comerciais e política de preço para o ano subsequente. Em cima disso, eles vão devolver para a gente volumes de vendas de todos os

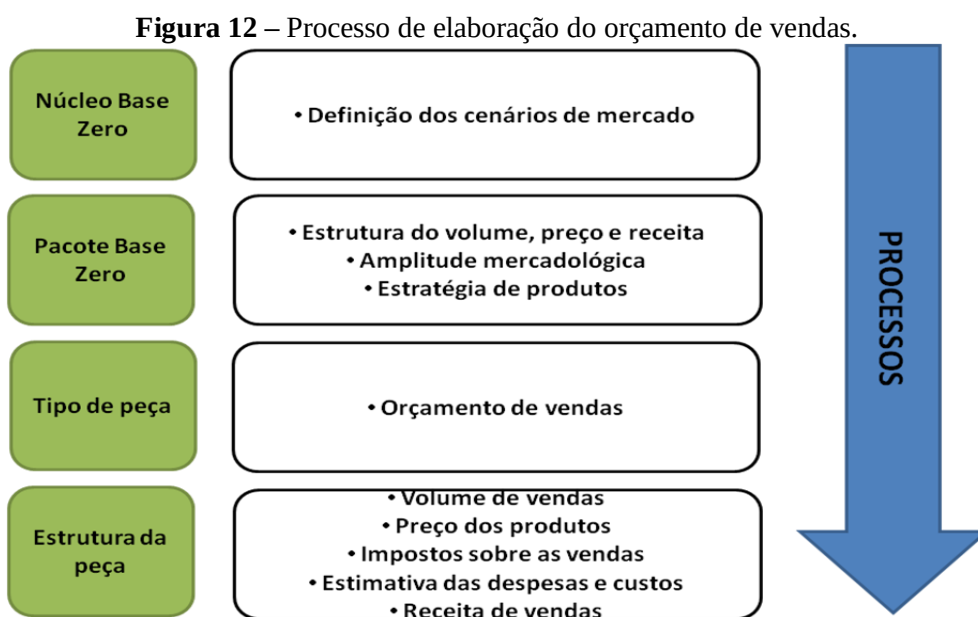
produtos por SKU, para que a gente monte as demais estruturas da empresa” (CONTROLLER).

Consequentemente, a premissa limitante é aquela que faz a avaliação das possíveis restrições que podem trazer dificuldades às atividades da indústria. Desse modo, essa premissa busca ofertar dados por meio dos ambientes internos e externos. Esse posicionamento abarca o NBZ de definição de cenários de mercado, nas peças de orçamento de vendas e orçamento de produção, e faz sua conexão no NBZ de custos logísticos.

Logo, esse estreitamento, por meio das premissas limitantes no ciclo orçamentário, fornece aos gestores o foco necessário para resolver suas atividades com mais facilidade. Tal afirmativa é legitimada pela pesquisa de Becker-Peth, Hoberg e Protopappa-Sieke (2019), pois pode ser desenvolvido um cenário equilibrado e com uma boa perspectiva de longo prazo.

Ao desenhar tais cenários de estrutura de volume, preço e receita, verificação do mercado no qual os produtos da indústria estão inseridos e a participação desses produtos em cada seguimento, o setor comercial toma a frente na elaboração da primeira peça que é o orçamento de vendas.

A Figura 12 apresenta a forma de elaboração dessa peça orçamentária conforme documento eletrônico visualizado.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, o setor comercial ao desenhar suas perspectivas no orçamento de vendas pega esses dados e faz junto com a controladoria a transformação dessas informações em

faturamento, aplica-se uma política de preços nas estimativas e começam a fazer simulações. Mesmo ainda não havendo a determinação dos custos, o importante nesse procedimento, prioritariamente, é comparar o resultado esperado pelos acionistas, com os custos/despesas provenientes das vendas, impostos, custos de mercadoria e frete. Entretanto, Schiavo (2013) afirma que o orçamento de vendas apresenta diversas maneiras para sua elaboração, sujeitando-se às demandas das vendas. Nesse processo, a indústria consegue montar uma estrutura de faturamento no qual a despesa não deve ultrapassar X milhões de reais, e assim, chegar a sua margem de resultados.

Ao Chegar nessa margem, a indústria reconhece dentro do orçamento de vendas que ela deve gerar X milhões de reais para alcançar o lucro ou o resultado orçado, que na empresa é medido pelo LAJIDA. Logo, o crescimento da indústria está no LAJIDA, pois quanto maior seu índice de crescimento, melhor seus resultados. Para determinar esse crescimento, o tamanho do “custo fixo ou despesa fixa”, que na indústria é denominado apenas como “custo fixo” para ambos os conceitos, não pode ultrapassar X milhões de reais.

Nessa etapa, o custo fixo no orçamento de vendas começa a ser debatido, objetivando analisar o impacto que o volume de vendas estimado pelo comercial pode gerar nesses custos fixos, pois fatores importantes como a folha de pagamentos dos funcionários e o seu dissídio coletivo, por exemplo, podem pesar no momento de cobrir esses custos.

“A gente fez essa discussão exatamente ontem, então, em reunião com o comercial e com os diretores. E o papel da controladoria, nesse caso? Juntei essas informações e montei um painel de bordo, com informações de volume, de preço, de custo, de margem, fiz uma simulação de DRE. Quando apresentei para os diretores e para o presidente da empresa, chegou-se à conclusão seguinte: A gente não pode só crescer isso, a gente acabou de inaugurar uma fábrica nova, tem que chamar o comercial aqui, ele tem que fazer um novo estudo de volume. E porque, senão a gente vai gerar um grau de ociosidade, e vai cair a rentabilidade da empresa, porque a gente investiu mais de X milhões em dois grandes projetos, para ter um volume mínimo de crescimento de X% que está dando, a rentabilidade da gente vai cair” (CONTROLLER).

A questão da rentabilidade é outro ponto observado no processo de elaboração do orçamento de vendas. Apesar de a indústria trabalhar com o OBZ, são feitas comparações entre a rentabilidade do ano vigente com a projetada para o próximo ano. Neste caso, foram comparadas a rentabilidade obtida em 2019 e a projetada para 2020. Caso aconteça de a projetada ficar abaixo da obtida, logicamente os acionistas vão recusar a projeção proposta e o setor comercial precisaria refazê-la, pois a visão é de manter constate crescimento.

Desta forma, a elaboração do orçamento de vendas torna-se a peça-chave para os outros orçamentos, pois através das projeções das vendas é possível saber quanto será produzido e consumido de matéria-prima, assim como seus custos envolvidos.

O estudo dos impactos tributários é um NBZ especial no processo de elaboração do orçamento, visto que o seu PBZ propõe estudar as mudanças legislativas, oportunidades tributárias interessantes, e que possam contribuir para a redução ou prevenção na carga tributária sofrida pela indústria. Assim, a controladoria é a área requisitada para fazer esse levantamento tributário, reforçando o entendimento do estudo de Borinelli (2006) sobre o desempenho da atividade tributária pela controladoria.

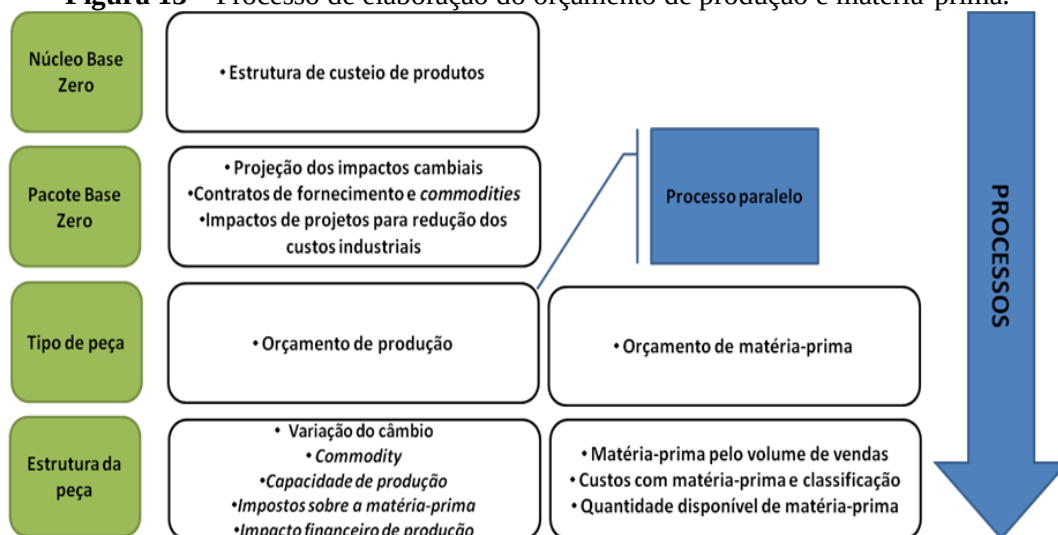
Então, a função desse NBZ é fornecer um auxílio na produção das peças orçamentárias nas quais tenham a incidência de impostos, tributos e outros tipos de encargos, não é propriamente para produzir uma peça do orçamento.

Partindo para a próxima peça do orçamento, o orçamento de produção da indústria está respaldado no NBZ da estrutura de custeio de produtos. Nos últimos 3 anos, o orçamento de produção sofreu mudanças no seu método de cálculo. Antigamente, o processo de elaboração desse orçamento consistia em utilizar o custo médio do produto com base na evolução média do ano anterior, e a regra anterior no momento de calcular funcionava da seguinte maneira: o produto que aumentasse em preço, aumentava-se em custo, era uma maneira bem simples, mas que não demonstrava a real rentabilidade.

Teoricamente, olhando o número de forma bruta não se distinguia muito. Mas no momento de checar a rentabilidade de família de produto ou da própria rentabilidade do produto, era notado que tinha distorção, pois cada investimento feito nos produtos, seja, por exemplo, em maquinário utilizado diretamente no produto ou sua matéria-prima (MP), não era levado em consideração. Então, a indústria resolveu aplicar em seu processo de elaboração do orçamento de produção a “projeção dos impactos cambiais, contratos de fornecimento e *commodities*” e os “impactos de projetos para redução dos custos industriais”, sendo considerados como PBZ no orçamento de produção e matéria-prima.

Assim, o processo de elaboração do orçamento na indústria cria, simultaneamente, a peça do orçamento de produção, junto com a peça do orçamento de matéria-prima, tendo em vista que suas bases estão diretamente ligadas. O processo de criação dessas duas peças pode ser visualizado pela Figura 13.

Figura 13 – Processo de elaboração do orçamento de produção e matéria-prima.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A indústria aprendeu que deveria colocar esses tipos de PBZ's dentro do processo de elaboração do orçamento quando passou por um momento de crise, tendo em vista a importância da matéria-prima e o valor pago por ela no resultado final. Nesse processo, a variação do câmbio consolidou-se como um item bastante acompanhado no momento de definir o orçamento de produção, pois a partir do momento que o câmbio sobe, interfere diretamente na matéria-prima utilizada pela indústria, mesmo, não importando matéria-prima.

A indústria possui também materiais de produção que são *commodities* e que estão regulados por preço de mercado. Como no caso do polietileno derivado do petróleo, o qual é o mercado internacional quem define seu preço. Quando esse preço aumenta lá fora, aumenta o preço em dólar e aumenta mais ainda em real.

Outro item utilizado como matéria-prima é o sebo bovino, principal item para fabricar os sabonetes produzidos. Esse item sofre com a regulação do mercado também, porque é regulado pela *commodity* do mercado bovino. Assim, tem uma influência internacional. As próprias essências adquiridas pela indústria costumam ter seus preços elevados, já que utilizam como base o preço do dólar. São trazidas por multinacionais que pertencem ao mercado de essências no mundo todo, e que no momento que tem uma variação do dólar essas empresas repassam diretamente para a indústria.

Então, percebe-se nesta pesquisa que a indústria acaba dependente dos fornecedores de insumos, diferentemente dos resultados apresentados nas pesquisas de Dal Magro (2012) e Dal Magro e Lavarda (2014), em que a maioria das indústrias afirmava não ter dependência de fornecedores por possuírem fontes alternativas de insumos. Conforme constatado pelo

entrevistado, as soluções internas observadas e obtidas foram de grande importância para a melhoria do processo de elaboração do orçamento de produção. Diante do que foi exposto, é possível determinar a capacidade de produção e conhecer os efeitos financeiros de cada matéria-prima usada nesse processo.

“A crise cambial foi uma bronca para gente, então, a gente aprendeu com isso aí, e a gente viu o seguinte: Temos hoje como eu falei, mil matérias-primas, então, isso vai da inteligência interna, entendeu, e não necessariamente porque muita gente acha que contratou uma consultoria tem que fazer, não! Então, a gente conseguiu fazer isso, a inteligência interna é muitas vezes mais importante ou tão importante quanto você trazer uma consultoria para lhe dar alguns nortes” (*CONTROLLER*).

Diante desses fatos, essas iniciativas que visam o conhecimento dos custos, liderados pela controladoria e o apoio de outras áreas para o orçamento de produção, são importantes para elaboração do orçamento de matéria-prima que está associado ao orçamento de produção. Outro método que figura na elaboração do orçamento de matéria-prima pela indústria é o Diagrama de Pareto (80/20). Por meio desse, os custos são classificados na curva ABC, dentro da participação financeira de cada matéria-prima e de quanto ela representa no total da curva.

Isso significa dizer que os produtos utilizados na curva “A” representam 80% do consumo financeiro, e estão centralizados em 20% dos itens de matéria-prima. Esse aspecto 80/20 está relacionado ao Diagrama de Pareto para dar maior visibilidade aos reais custos de produção. Dessa forma, a indústria consegue organizar os custos de cada produto, dado que a indústria faz uma classificação A-B-C. A curva “A” é de pouca representatividade no número de matérias-primas, porém alta representatividade financeira; a curva “B” é uma curva intermediária de matérias-primas, tem uma participação relativamente forte no financeiro, com um volume muito maior de produtos do que a curva “A”; e a curva “C” que representa milhares de matérias-primas, mas que tem pouca representatividade financeira. Assim, essas informações fornecem o detalhamento adequado no momento de estabelecer quais custos terão maior atenção no processo de elaboração do orçamento de matéria-prima.

Logo, quando são feitas essas segregações das diversas matérias-primas utilizadas na produção, nota-se nessa representatividade um maior cuidado nesse pequeno número de matérias-primas com grande concentração financeira da curva “A”. Diante disso, essa matéria-prima com maior impacto financeiro vai para área de suprimentos, e suprimentos entra em contato com cada fornecedor dessas MPs e estrutura uma sistemática de contrato de

fornecimento ou de expectativas de aumento para o ano subsequente, repassando para a controladoria os respectivos valores. Desse modo, são determinadas as projeções do orçamento de matéria-prima.

A indústria aproveita esse momento de entrar em contato com o fornecedor para conquistar também o melhor preço possível nas negociações, estruturando uma expectativa de aumento, de renovação ou de redução de custos dessa matéria-prima. Vale ressaltar, que a área de suprimentos tem um mês ou um mês e meio para levantar essas expectativas e apresentar para a controladoria.

“A gente faz o orçamento recebendo o volume de vendas e recebendo a informação de suprimentos, esse retorno a gente faz o orçamento produto a produto, todos os produtos abertos por unidades. Porque as vendas partem de cada unidade, e esse ano com a nova área plantada no setor comercial, eles estão fazendo uma abertura do nível de gerente até os clientes, ou seja, a gente tinha essa informação bruta, que ainda precisará ser mais bem trabalhada. Então, hoje está fazendo o orçamento cliente a cliente, unidade a unidade, gerente a gerente” (*CONTROLLER*).

Com essas informações obtidas pela controladoria, torna-se possível criar no processo de elaboração do orçamento de matéria-prima a estrutura do custo de cada produto. Assim, a indústria sabe quanto se consome de matéria-prima em cada produto, por meio da controladoria. Ao transformar esse consumo de cada produto é possível saber o quanto isso vai aumentar de custo do produto ou reduzir. Como exemplo, se a água sanitária tiver um impacto de aumento de polietileno (matéria-prima principal) de 10% e no hipoclorito, que é outra matéria-prima, de 15%, esses 10% do polietileno pesa muito nos custos do produto, pelo fato de que o polietileno representa 50% do custo total da água sanitária, do que os 15% do hipoclorito, que tem baixa representatividade.

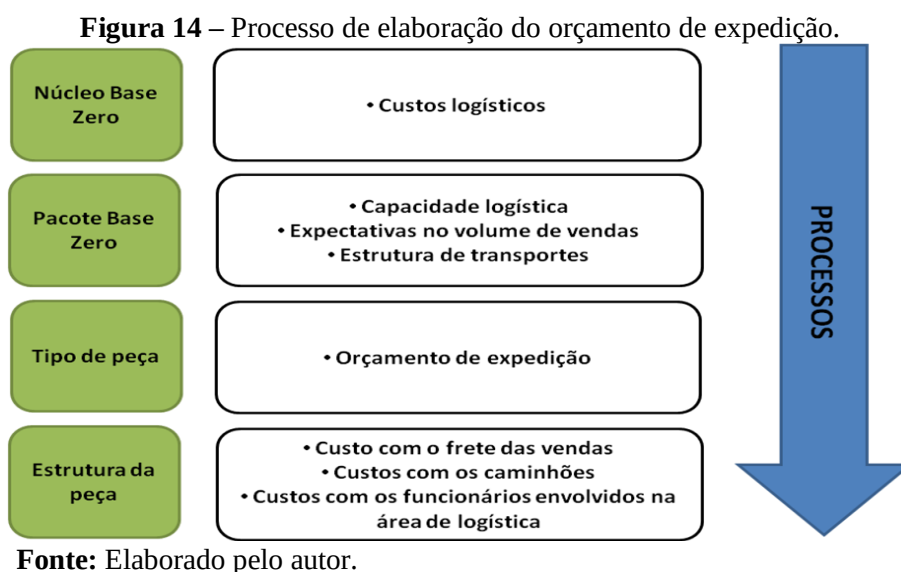
Portanto, são essas representatividades que a matéria-prima porta e que possibilitam a verificação de causa e efeito do custo do produto, garantindo a criação de projeções e comportamentos, ocasionados pela variação de seu preço e consumo. Isso é determinante na elaboração do orçamento de matéria-prima. Ficando exposta, nitidamente, a conexão dos orçamentos de produção e matéria-prima com o orçamento de vendas.

Na sequência, o próximo NBZ utilizado no orçamento são os custos logísticos. Neste caso, cada PBZ visa dimensionar a capacidade logística pela expectativa de vendas, assim como determinar a demanda na estrutura de transporte entre terceirizados e a frota própria. São esses PBZ's que auxiliam na definição dos custos logísticos.

A indústria ao elaborar os seus orçamentos de vendas, produção e matéria-prima, parte para a próxima peça orçamentária, o chamado orçamento de expedição. Esse orçamento foi implantado recentemente. O motivo de sua implantação foi o impacto gerado pela greve dos caminhoneiros em 2018.

Na época a indústria utilizava bastante frete terceirizado e percebeu que o frete ficou muito elevado. Logo, a saída para esse problema foi aumentar a frota própria de caminhões, o que era aproximadamente 25 a 30% do frete da empresa com caminhão próprio, a indústria aumentou para quase 40%. Atualmente, a indústria tem uma frota de 170 caminhões próprios, para não correr o risco de enfrentar tantas altas nos fretes como aconteceu na questão da greve dos caminhoneiros.

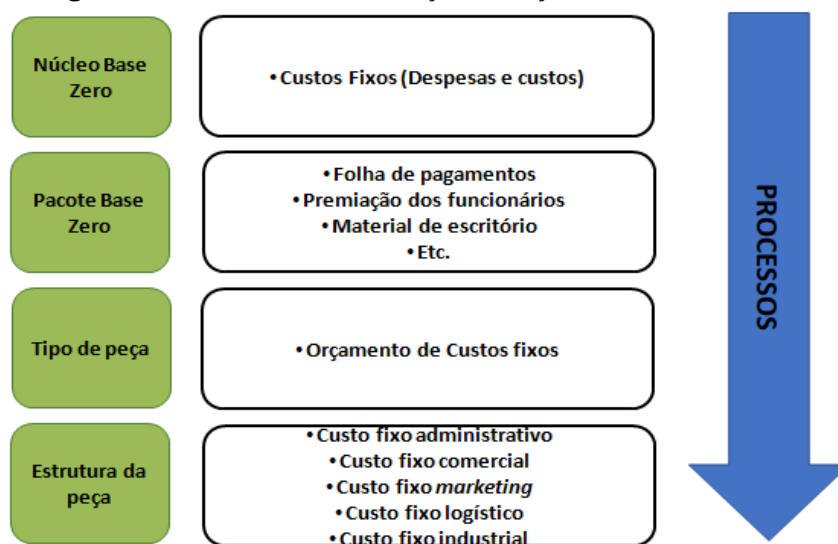
Foi por meio dessa solução que se tornou necessária a criação do orçamento de expedição. Como os custos logísticos foram elevados por conta do aumento da frota própria, houve a necessidade de fazer a mensuração e o controle desses custos por intermédio do orçamento. Esse orçamento abrange os custos com frete das vendas, os custos com os caminhões e os funcionários, sejam relacionados esses custos com a demanda própria ou terceirizada. Isso evita que exista um descontrole dos custos por parte da área de logística que acabe comprometendo as metas do orçamento. Essa peça orçamentária é representada pela Figura 14 do seguinte modo.



Portanto, o orçamento de expedição depende dos orçamentos de vendas e de produção para poder criar em sua estrutura a projeção dos custos com a demanda logística, pois cada custo em sua estrutura vai depender do preço, volume e vendas, e assim a indústria consegue traçar a capacidade de expedição e até organizar melhor seus roteiros de viagens.

Para finalizar o processo de elaboração do orçamento operacional, a indústria utiliza o NBZ chamado de “Custos Fixos”. Nele estão alocados tanto custos fixos quanto despesas fixas; contudo, sempre receberão a nomenclatura de “custos fixo”. Além disso, nesse NBZ constam como PBZ as atividades relacionadas com a elaboração dos valores desde a folha de pagamentos, premiação de funcionários, material de escritório e etc. Ficando conforme a Figura 15.

Figura 15 – Processo de elaboração do orçamento de custos fixos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que essa peça orçamentária, denominada de orçamento de custos fixos, visa atuar na composição de cada conta específica do custo ou despesa. Em relação a esse aspecto, a indústria opta por denominar cada custo fixo da seguinte maneira: custo fixo administrativo, custo fixo comercial, custo fixo *marketing*, custo fixo logístico e custo fixo industrial. Nessa etapa, o comitê de orçamento atua com mais intensidade, visto que o orçamento de custos fixos relaciona os custos e despesas de todas as áreas da indústria, requerendo o envolvimento de todos os seus respectivos responsáveis.

Em cada custo fixo que foi mencionado no parágrafo anterior, a indústria consegue estabelecer quanto cada um pode conter em suas contas específicas de custos ou despesas. Desse modo, o orçamento de custos fixos ao ser elaborado proporciona mais adiante um melhor controle dessas contas no momento em que estiver sendo executado. O entrevistado faz a seguinte observação a respeito da dinâmica no processo de elaboração orçamento de custos fixos:

“A parte de custos fixos e despesas a gente evoluiu muito com esse trabalho, é um trabalho super legal, é um trabalho multidisciplinar, os grupos se reúnem, o grupo tem prazo para apresentar para a diretoria, detalha ao pé da letra e eles interagem com outras áreas” (*CONTROLLER*).

Por isso, ao determinar o processo de elaboração do orçamento de custos fixos com esses aspectos, a indústria conseguiu fazer uma cobrança mais incisiva nas áreas que extrapolavam os limites dos seus custos estabelecidos no orçamento, deixando de fazer cobranças genéricas, já que o método orçamentário anterior não possui tanta consistência nos números apresentados. Como exemplo, anteriormente determinado setor possuía um orçamento anual para suas despesas de 220 milhões, todavia finalizava com 221 milhões, mas atingia o resultado de outros indicadores de desempenho. Diante desse fato, a indústria percebeu que precisaria organizar seu orçamento de custos fixos para que conseguisse manter o controle e cobrar melhores resultados relacionados aos custos ou despesas, já que a cobrança dos custos ou despesas estava sendo realizada de forma muito genérica.

Outro aspecto implementado no processo de elaboração do orçamento de custos fixos foi a criação do valor de 10% como participação dos resultados atrelado ao custo ou despesa fixa, ou seja, a área que não ultrapassar os seus custos fixos estabelecidos nesse orçamento, recebe 10% do total do orçamento de custo fixo da sua área. Isso funciona como um incentivo para evitar o excesso nos gastos pela área, e aumenta a atenção no acompanhamento de cada valor que entra no centro de custo. Contudo, esse valor pago pela participação nos resultados segue uma regra rígida. Como exemplo, caso a área tenha um orçamento de R\$ 1.000,00 e venha gastar R\$ 1.000,50, esse pessoal responsável por essa área e toda a sua equipe perde o valor da participação nos resultados por extrapolar o orçamento estabelecido.

Portanto, essa é a forma como funciona o processo de elaboração do orçamento de custo fixo, suas características e regras, relacionadas à sua estrutura. Seu principal foco está na delimitação dos gastos e suas projeções. Assim, cada área relacionada por seu centro de custos saberá o quanto terá à disposição no próximo orçamento de custos fixos.

A indústria também utiliza no seu processo de elaboração do orçamento a Demonstração do Resultado do Exercício - DRE projetada. A sua estruturação é montada nas informações das peças orçamentárias operacionais (vendas, produção, expedição e custos fixos). Assim, essas peças fornecem os dados de perspectivas de vendas (receita), volume de produção (matéria-prima), despesas e custos (fixos ou variáveis). Desse modo, a DRE projetada fica com as seguintes características da Figura 16.

Figura 16 – DRE Projetada.

D.R.E.
a. Receita Bruta
b. Deduções da Receita
c. Receita Líquida (a-b)
d. Custo Variável
e. Margem de Contribuição Bruta (c-d)
f. Fretes
g. Margem de Contribuição Líquida (e-f)
h. Bonificações, Avarias e Ajustes
i. Custos Fixos (j+l+m+n+o)
j. Administrativo
l. Comercial
m. <i>Marketing</i>
n. Logística
o. Industrial
LAJIDA (Resultado) (g-h-i)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, a DRE projetada conforme foi apresentada na entrevista por documento eletrônico, possui essas informações dentro do seu modelo gerencial, e o *controller* a utiliza para apresentar os dados projetados na plenária (ritual de reuniões), aparecendo no processo de elaboração do orçamento como a peça orçamentária financeira na indústria. Logo, o entrevistado faz o seguinte comentário a respeito da DRE projetada.

“No dia da reunião eu apresente por aqui, venho no portal (Sistema de informação de Gestão), tem um portal chamado DRE, abra aqui, como se comportou a receita bruta, custo fixo, EBITDA, receita líquida. Não quero apresentar no modelo de gráfico não, beleza. Vamos lá, na DRE mais tradicional, essa é a DRE gerencial tá, o custeio variável, eu tenho aqui e veja os sinalizadores” (*CONTROLLER*).

Então, essa é a forma como a DRE projetada possibilita fazer as projeções financeiras no processo de elaboração do orçamento. Com esse tipo de peça orçamentária, a indústria ainda consegue fazer simulações nas operações de reduzir o preço e aumentar o volume, prevendo a sensibilidade dos impactos financeiros nesse tipo de operação, principalmente na margem de contribuição da indústria.

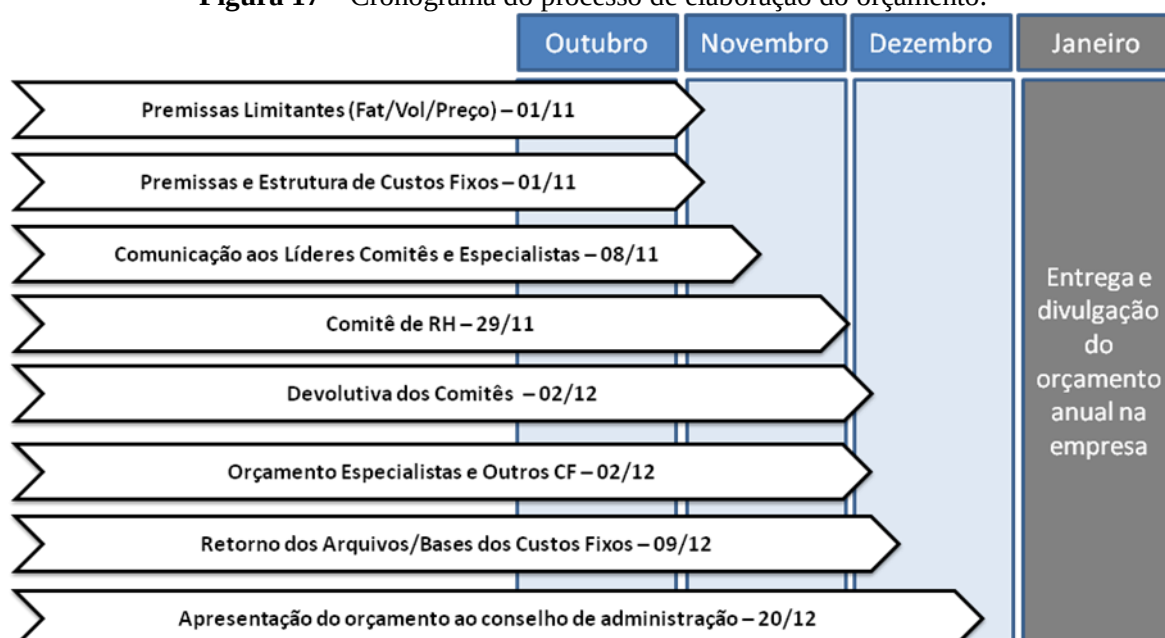
Portanto, esses são os aspectos estruturais do processo de elaboração do orçamento, operacional e financeiro, fundamentados no modelo OBZ, por meio de suas bases definidas ainda no planejamento empresarial. As peças orçamentárias apresentadas propiciam a

consolidação desse processo e configura o orçamento global da indústria, isso garante o envolvimento de todas as áreas em sua elaboração.

O período para iniciar o processo de elaboração do orçamento abrange os meses de outubro, novembro e dezembro. No mês de outubro, as peças orçamentárias são produzidas. Logo em seguida, no início do mês de novembro, essas peças são avaliadas e comunicadas pelo comitê orçamentário. Em dezembro, no início do mês ocorrem as devolutivas das peças orçamentárias, com as sugestões e correções das peças, e no final desse mesmo mês é concluído o orçamento global com a consolidação das peças e sua apresentação pelo comitê.

Por fim, no mês de janeiro é apresentado para toda a indústria o resultado final do orçamento através da “reunião plenária”. Esse cronograma do processo de elaboração do orçamento está definido por meio de um documento eletrônico de maneira formal. Isso é comum na maioria das indústrias conforme a pesquisa de Arruda (2020), e sua ilustração pode ser vista conforme a Figura 17.

Figura 17 – Cronograma do processo de elaboração do orçamento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que o orçamento não sofre alteração após sua aprovação, nem durante sua execução, ou seja, tem a característica de inflexibilidade. Essa forma de conduzir o orçamento na indústria é aplicada há muito tempo, seja na época do modelo antigo do orçamento tradicional ou nessa adaptação do OBZ. Não existe alteração ou revisão do orçamento que foi elaborado. Mesmo quando surgem problemas no ambiente externo, que são imprevisíveis ou incontrolláveis, como nos casos já citados anteriormente da crise do câmbio

ou a greve dos caminhoneiros, a indústria não mexe no orçamento, deixando-o intacto. Como também, seu processo de elaboração sempre teve a característica centralizadora. A matriz da indústria decide, prepara e distribui às filiais o orçamento. Desse modo, qualquer decisão referente ao orçamento parte de um único núcleo.

O sistema de informação para elaboração do orçamento é feito por meio de uma planilha eletrônica, mas as informações que alimentam essa planilha vêm da contabilidade, principalmente os planos de contas que são utilizados para direcionar a estrutura das peças orçamentárias, em especial o orçamento de custos fixos. Essa sistemática no início do processo de elaboração do orçamento funciona do seguinte modo: a contabilidade por meio do sistema Totvs, gera um relatório que demonstra as receitas e despesas do ano anterior e isso fornece a base que será utilizada para a elaboração do orçamento. Contudo, os saldos das contas não são utilizados por causa do modelo OBZ.

Ademais, somente as contas que tiveram movimentação são aproveitadas para gerar as peças orçamentárias. São essas informações extraídas da contabilidade que fornecem a base principal para montagem do orçamento. É a partir delas que a indústria procede para calcular as estimativas de faturamento, volume, preço e os custos fixos. Então, o sistema contábil tem que caminhar em paralelo com o sistema orçamentário, não apenas para produzir a base das peças do orçamento, mas servir como comparativo entre o estipulado e o realizado. Essa forma de fazer o acompanhamento é imprescindível para o sucesso do orçamento.

Assim, percebem-se quais são as peças orçamentárias produzidas pela indústria e como essas peças estão conectadas, principalmente com o orçamento de vendas, porém, a elaboração do orçamento carece ainda programa de computador mais específico, voltado exclusivamente para auxiliar nesse aspecto estrutural e provocar maior dinamismo na sua elaboração.

Os achados deste estudo no aspecto estrutural indica a uniformidade com a abordagem acadêmica, tendo em vista que o responsável pelo processo de elaboração do orçamento, o *Controller*, buscou em pesquisas acadêmicas algo que serviria ao propósito de construir um modelo orçamentário que se enquadrasse às necessidades da indústria. Este fato demonstra a importância das pesquisas acadêmicas para contribuir, na prática, com os processos gerenciais.

4.3.2. Aspecto humano

O aspecto humano evidenciado no processo de elaboração do orçamento pode ser considerado como *Bottom-up*. Em outras palavras, o início do processo de elaboração começa dos níveis hierárquicos mais baixos, e logo em seguida chega aos níveis mais altos. Esse aspecto fica em afinidade com Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-begnum (1996). Na pesquisa desses autores, na maioria dos hotéis dos Estados Unidos (79,5%) e da Escandinávia (64%) o processo de elaboração do orçamento foi constatado o método de *bottom-up*.

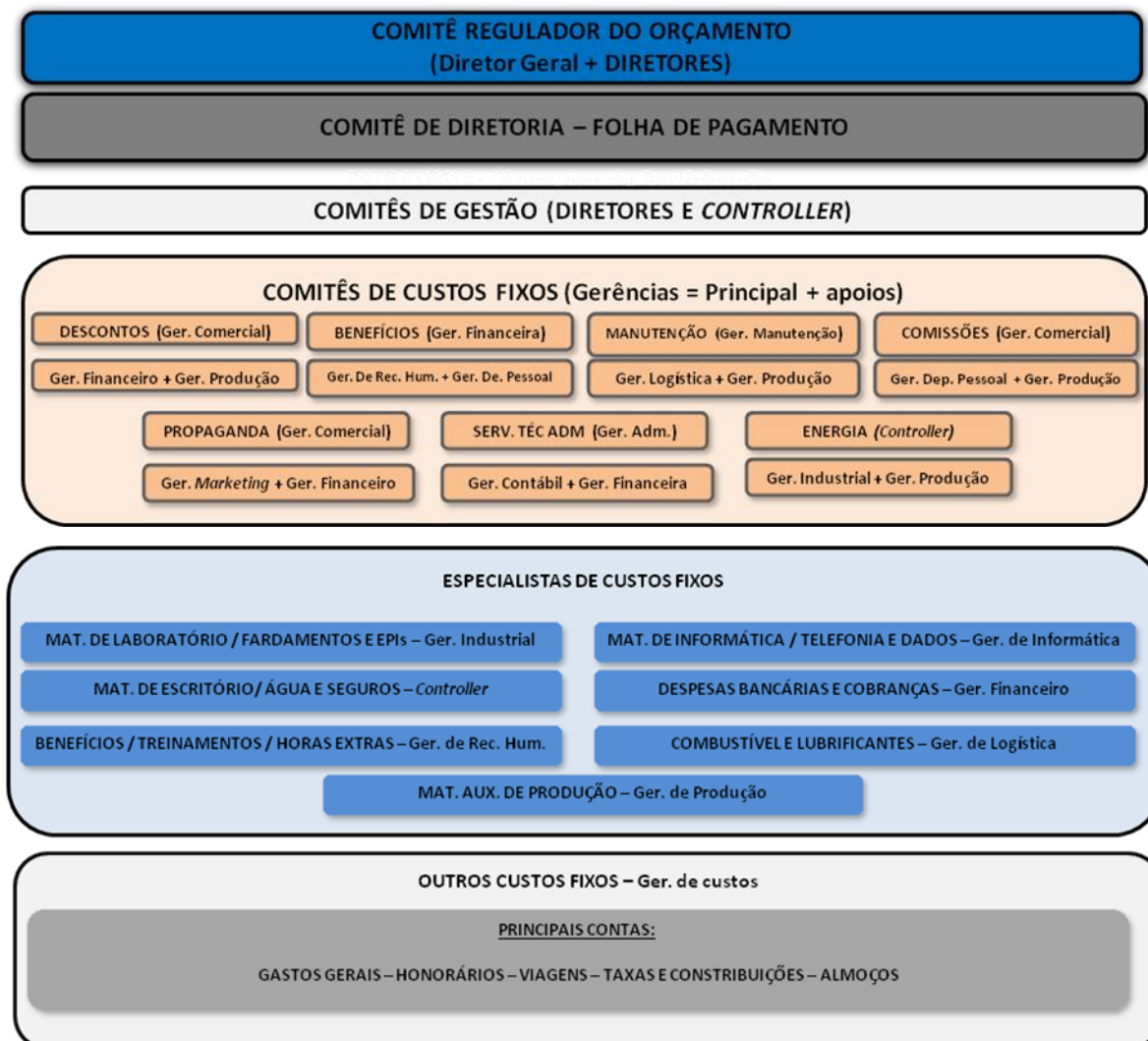
Diante do que já foi exposto, o processo de elaboração do orçamento na indústria envolve as pessoas ou áreas e, primeiramente, são verificadas as projeções no faturamento. Essa tarefa fica sob a responsabilidade do gerente comercial com os volumes de vendas, e a política de preço aplicado, resultando no orçamento de vendas, que por meio desse orçamento a indústria faz as primeiras simulações junto com a controladoria. O segundo passo no aspecto humano, que pode entrar em paralelo, são os estudos nos impactos das matérias-primas para o ano subsequente, que é o ano sujeito ao orçamento em elaboração. São demandas também do gerente comercial, e serve para elaborar o orçamento de produção. Em seguida, a estrutura de insumos na indústria, voltada para a elaboração do orçamento de matérias-primas, tem sua demanda realizada pelo gerente de suprimentos. Contudo, a pesquisa Hoberg, Badorf e Lapp (2017) faz uma ressalva com o cuidado nos níveis dos estoques, pois é comum a diminuição deles no final de período fiscal. Assim, Becker-Peth, Hoberg e Protopappa-Sieke (2019) alertam que se deve tomar cuidado com essa baixa de estoques que coincide com o final do ciclo orçamentário, estimulando os incentivos dos indicadores de eficiência que são ferramentas de apoio à decisão e ajudam no gerenciamento de acordo com o estoque, fazendo seu ajuste de maneira dinâmica e mais apropriado ao planejamento.

Depois, o processo de elaboração do orçamento de expedição é demandado pelo gerente de logística, que arquiteta como vai ser a estrutura desse orçamento e cria a perspectiva da tabela de frete e combustíveis, entre outros custos logísticos. Ele faz o estudo e demonstra os números ao *controller*. Todos os orçamentos levam em consideração os aspectos internos e externos, principalmente os provenientes do mercado, tendo em vista que a formulação deles vai depender dos cenários projetados.

Por fim, entra na parte das despesas ou custos fixos, que encabeça o orçamento de custos fixos, como a indústria chama. Essa última peça orçamentária tem uma característica mais abrangente. Nela, o nível de detalhamento para as despesas e custos exige a criação de

vários comitês orçamentários em sua estrutura, essa estrutura pode ser apresentada conforme a Figura 18.

Figura 18 – Estrutura do comitê orçamentário.



Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura do comitê orçamentário é muito comum, como relatado por Uyar e Bilgin (2011) em sua pesquisa, e esta estrutura desenvolvida pela indústria surgiu com a preocupação em dar maior atenção às despesas e custos fixos com maior representatividade no orçamento de custos fixos, agrupando as que geram impacto financeiro significativo em grupos isolados, e as outras despesas e custos fixos com representatividade mediana ou baixa em grupos mais genéricos. O entrevistado explica esse fato da seguinte forma.

“A gente pensou antes de começar esse orçamento, podemos fazer o mesmo trabalho da matéria-prima, a gente faz uma curva ABC, elenca as despesas que a gente tem, e vamos ver quanto cada uma pesa, e vamos focar naquilo

que é efetivamente que deve ser focado e ser feito com primor, o orçamento” (CONTROLLER).

Dessa forma, a Figura 18 de baixo para cima pode ser explicada da seguinte forma: no processo de elaboração do orçamento, o responsável por “outros custos fixos” atua analisando as despesas e custos fixos de menor representatividade, que estão relacionadas nas contas de gastos gerais, honorários, viagens e etc.; e os “especialistas de custos fixos” têm a missão de cuidar das despesas e custos fixos com significância financeira mediana. Cada pessoa que participa desse comitê de especialistas acaba analisando entre uma ou duas contas relacionadas ao orçamento de custos fixos, que podem ser as contas de fardamentos e materiais de proteção, material de escritório, material de informática, despesas bancárias e etc.

Logo em seguida, temos os “comitês dos custos fixos” que possuem sua função estabelecida para atuar nas despesas e custos com maior representatividade no processo de elaboração do orçamento de custos fixos. Nesse comitê é possível notar que este está dividido em 7 grupos de custos fixos, contendo 3 pessoas responsáveis por cada grupo. Assim, fica constatada a atenção e importância que a indústria dispensa ao comitê pela quantidade de pessoas envolvidas nesses comitês, em consequência da expressão financeira que essas contas possuem. Após a consolidação de cada custo fixo provenientes desses comitês, essas informações são analisadas pelo “comitê de gestão”, formado pelos diretores e o *controller*, que decidem se serão aprovadas.

Contudo, nenhuma outra conta tem um destaque tão especial quanto à conta de folha de pagamento. O cuidado com a sua elaboração envolve os membros da diretoria, chamado pela indústria de “comitê de diretoria”, pois a conta de folha de pagamento é a que detém o maior gasto financeiro da indústria. Em relação a essa estrutura dos comitês o entrevistado faz a seguinte ponderação.

“A gente tem 20 gerentes e a gente dividiu em grupos, e grupos de gerentes pelo menos, um ou dois em cada grupo, desde que tenha domínio ou algum conhecimento sobre o assunto. Assim são os comitês, são grupos multifuncionais de gestores, só em nível de gerência, que são responsáveis por apresentar ao comitê gestor do orçamento. O que é o comitê gestor? Os diretores e o controller, que são responsáveis de apresentar o orçamento, as justificativas para aquelas despesas no ano subsequente, e tem que ser bem detalhados mesmo. [...] O comitê de folha de pagamento envolve tanto a questão de melhoria de remuneração de funcionários, como envolve também, possibilidades de redução de quadro, como ele pesa muito estrategicamente, os gerentes não fazem parte do comitê, quem faz parte desse comitê são os diretores” (CONTROLLER).

Esse trecho descrito pelo entrevistado entre em concordância com a pesquisa de Lohmann e Lombardo (2014), em relação a fundamentar o processo de elaboração do orçamento no conhecimento específico de cada gestor. Vale ressaltar que todo o processo de elaboração do orçamento é contemplado para a matriz e suas filiais, então, a função de cada comitê é determinante para o sucesso de todas as indústrias que a empresa possui.

Por fim, no “comitê regulador do orçamento”, sua formação consiste na participação do diretor geral e os demais diretores. Basicamente, esse último comitê faz a avaliação das peças orçamentárias apresentadas pelo comitê de gestão, cabendo nesse processo sua aprovação ou sua devolução para alterações. Lembrando que é o setor de controladoria quem consolida todas as peças orçamentárias nessa indústria. Esse fato está de acordo com a pesquisa de Domingos (2009), que aponta para a função desse setor no momento de unificar essas peças.

Assim, com o orçamento consolidado e aprovado, a indústria possui as informações necessárias para que no ano seguinte possa estar preparada na organização e aplicação das atividades operacionais desempenhadas, junto com as metas estabelecidas no orçamento, ficando esclarecido como o aspecto humano atua e está composto no processo de elaboração do orçamento. Esta observação é apoiada na pesquisa de Caitano e Belém (2020), tendo em vista que as pessoas trabalham de maneira integrada no processo orçamentário e na tomada de decisão.

Este achado comprova que a literatura tem total razão ao caracterizar o processo de elaboração do orçamento através do comitê orçamentário. A definição das tarefas e seus responsáveis neste processo ocasionam, de maneira organizada, a produção do orçamento e sua consolidação.

4.3.3. Aspecto financeiro

Inicialmente a indústria tem um planejamento estratégico. Nele são definidas as estruturas e o posicionamento estratégico da empresa, baseando-se no modelo do *balanced scorecard*. Segundo Montenegro e Callado (2018), essa forma de administrar com base nesse modelo ultrapassa os limites financeiros, e serve para avaliar a organização de maneira mais ampla.

Por isso, a indústria busca o alinhamento com as áreas do comercial, industrial, logísticas e demais setores administrativos. Através desses aspectos e por meio das diretrizes e dos objetivos definidos, pretende definir como serão tratadas as receitas e despesas por meio

do processo de elaboração do orçamento. Essa preocupação com o controle dos gastos por meio do orçamento é comum nas indústrias, como pode ser visto no resultado da pesquisa de Lenz e Feil (2016).

É justamente nesse processo de elaboração que as informações obtidas são transformadas em dados financeiros. Desse modo, o orçamento é a ferramenta que disponibiliza a informação financeira, e como efeito, as receitas e despesas são conquistadas com base nos indicadores e metas. Segundo Siqueira e Martins (2017), esses indicadores devem reproduzir as informações adequadas às circunstâncias que objetivaram a sua criação, permitindo uma fácil compreensão das propriedades neles apresentadas. Portanto, esses indicadores são descritos da seguinte forma pelo entrevistado.

“Aqui, essas três áreas são essenciais para a gente, que são áreas operacionais: produção, comercial e logística. Por exemplo, a eficiência produtiva é um indicador da área industrial, cada unidade de negócio tem um, então o da água sanitária I, sabonete é outro, de acordo com sua realidade. Como é que eu consigo fazer isso? Porque eu tenho estrutura de centro de custo, se eu não tivesse, eu não conseguiria. Veja como é simples, eu pego o custo fixo da área, ou seja, tudo que entra de despesa no centro de custo da água sanitária e dividido pelo volume produzido em tonelada, então o que eu estou querendo dizer assim, quanto me custa produzir uma tonelada de água sanitária, X reais, simples. Se eu tiver mal no custo fixo, eu estou mal no meu indicador, eu estou gastando mais do que eu orcei. Eu estou mal no meu indicador, se eu estiver sendo pouco demandado pelo comercial para produzir e manter meu custo fixo dentro do orçamento, eu vou estar mal também” (*CONTROLLER*).

A definição da receita no processo de elaboração do orçamento vai depender de várias circunstâncias que começam ainda na elaboração dos orçamentos de vendas, produção, matéria-prima e logística. Nessas peças orçamentárias, existe a definição de cenário do mercado, que são as primícias limitantes, estrutura de volume e preço, logo após existem as estimativas das despesas e custos fixos no orçamento de custos fixos. Esses valores são definidos pelos 3 indicadores de eficiência que são projetados na DRE da indústria, ou seja, receita e despesa estão ligadas diretamente com o resultado e as metas estabelecidas.

Assim, a definição desses indicadores vai servir como base para o resultado no LAJIDA da indústria. O primeiro indicador calculado no processo de elaboração do orçamento é da “eficiência produtiva”. Dentro da DRE projetada, esse indicador busca estabelecer um índice entre os custos fixos totais divididos pela produção em toneladas relacionadas aos produtos, essa definição pode ser espelhada conforme a Figura 19.

Figura 19 – Indicador de eficiência produtiva.

D.R.E.	Indicador
Receita Bruta	+
Deduções da Receita	
Receita Líquida	
Custo Variável	
Margem de Contribuição Bruta	
Frete	
Margem de Contribuição Líquida	
Bonif., Avarias e Ajustes	
Custos Fixos	-
Administrativo	
Comercial	
M.K.T	
Logística	
Industrial	
LAJIDA	+
Fórmula dos indicadores	CF / Vol. Prod. (TON)
Observações da fórmula	Quanto menor, melhor para o LAJIDA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Logo, nota-se nesse indicador que quanto menor forem seus custos fixos para fabricar determinado produto, melhor será para o LAJIDA da indústria. Como também, a viabilidade em determinar se as estimativas das receitas de cada produto atendem ao resultado esperado, visto que a determinação da receita no processo de elaboração do orçamento tem a função de cobrir esses custos e proporcionar no LAJIDA um resultado mais elevado possível.

O segundo indicador que estabelece as metas financeiras no processo de elaboração do orçamento é chamado de “eficiência comercial”. Esse tipo de indicador utilizado na indústria busca definir a margem de contribuição que será aplicada na DRE projetada. Desse modo, quanto maior for essa margem, melhor será seu resultado no LAJIDA. A indústria consegue estabelecer esse indicador por meio da divisão entre a margem de contribuição líquida e seus custos fixos na demonstração do resultado.

Assim, o setor comercial tenta conduzir a margem de contribuição por meio da forma como projeta sua política comercial de preço, e como faz para manter alinhados seus custos fixos. Em resumo, as características do indicador de eficiência comercial podem ser reproduzidas na DRE conforme a Figura 20.

Figura 20 – Indicador de eficiência comercial.

D.R.E.	Indicador
Receita Bruta	
Deduções da Receita	
Receita Líquida	
Custo Variável	
Margem de Contribuição Bruta	
Fretes	
Margem de Contribuição Líquida	+
Bonif., Avarias e Ajustes	
Custos Fixos	-
Administrativo	
Comercial	
M.K.T	
Logística	
Industrial	
LAJIDA	+
Fórmula dos indicadores	MCL / CF
Observações da fórmula	Quanto maior, melhor para o LAJIDA

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nessas informações, o indicador de eficiência comercial tentar manter a margem de contribuição líquida elevada e com cuidado nos custos fixos. E em consequência disso, o LAJIDA terá um resultado satisfatório. O entrevistado explica os efeitos e a praticidade nesse indicador da seguinte forma.

“Então, se ele (setor comercial) começa a vender muito, fazer volume, e ele começa a esticar nos descontos, aplicar descontos adoidados, aí ele vai prejudicar a margem de contribuição dele, e vai prejudicar o indicador e vai prejudicar todo mundo. Veja por que, se eu tiver bem na margem de contribuição líquida, é bom para o resultado, se eu mantiver meus custos controlados, eu consigo melhorar o resultado. Então, é como estou falando, é simples, prático e bem objetivo” (*CONTROLLER*).

Por último, o indicador de “eficiência do carregamento”, tendo a área de logística como responsável pela sua determinação dentro do processo de elaboração do orçamento. Esse indicador possui um formato parecido com o indicador de eficiência de produção, ou seja, quanto menor seus custos fixos na DRE, melhor seu resultado final no LAJIDA. Sua representação pode ser vista conforme a Figura 21.

Figura 21 – Indicador de eficiência do carregamento.

D.R.E.	Indicador
Receita Bruta	+
Deduções da Receita	
Receita Líquida	
Custo Variável	
Margem de Contribuição Bruta	
Frete	
Margem de Contribuição Líquida	
Bonif., Avarias e Ajustes	
Custos Fixos	-
Administrativo	
Comercial	
M.K.T	
Logística	
Industrial	
LAJIDA	+
Fórmula dos indicadores	CF / Carrega. (TON)
Observações da fórmula	Quanto menor, melhor para o LAJIDA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser notado na Figura 21, a fórmula para obtenção desse indicador é a divisão entre os custos fixos na DRE e a quantidade em toneladas do carregamento dos produtos. Quanto mais o carregamento de produtos fabricados estiver acontecendo para a logística, significa que o setor comercial está conseguindo fazer bem suas vendas, consequentemente, isso se torna uma situação favorável nesse indicador no resultado final.

Portanto, dentro do processo de elaboração do orçamento na indústria, a forma como são calculados e projetados esses indicadores na DRE fornecem parâmetros que auxiliam na determinação dos aspectos financeiros. Com isso, ao determinar seus indicadores com base nos custos fixos, a indústria consegue estabelecer qual a receita ideal para amortizar os impactos dos seus gastos e ainda, fornece um resultado financeiro final que seja satisfatório da maneira mais simples possível. Assim, conforme Silva, Fortunato e Bastos (2016), além de métodos simples de previsão, as empresas buscam também métodos baratos.

A definição dos aspectos financeiros das despesas e custos fixos no processo de elaboração do orçamento começa com a triagem; isso envolve a definição de 3 grupos por nível de representatividade, tendo em vista que a indústria trabalha com aproximadamente 1.000 matérias-primas. Por isso, a solução idealizada foi utilizar o Diagrama de Pareto. Essa ferramenta permite dimensionar as prioridades através de gráficos, direcionando os esforços aos fatos mais relevantes que são apresentados (COLETTI; BONDUELLE; IWAKIRI, 2010).

Dessa forma, a indústria evita perder tanto tempo com as despesas e custos de baixo valor financeiro, concentrando maiores esforços nos gastos de maior impacto financeiro. O entrevistado faz o seguinte relato de como foi a surpresa e importância dessa estruturação.

“A gente segrega, abre e elenca bem isso, e faz um ranking. E aí mais uma vez surpresa, a gente sabia, mas, não tinha profundidade nos números, a mesma surpresa que a gente teve na matéria-prima, a gente adaptou o entendimento da inteligência (interna) para a despesa ou custo fixos, a gente viu que, poucos grupos, poucas despesas representavam 80% da despesa, então foi aí que a gente disse: Olha! A gente tem que trabalhar isso aqui” (CONTROLLER).

Então, ao fazer essa descoberta das despesas e custos fixos com maior representatividade, a indústria define no processo de elaboração do orçamento os 3 grupos dos custos que são tratados e as pessoas envolvidas, conforme seu percentual. Esse nível e seus respectivos valores podem ser visualizados na Figura 22.

Figura 22 – Aspectos financeiros dos custos fixos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante disso, a indústria no seu processo de elaboração do orçamento, consegue identificar quais as principais contas que serão analisadas e estabelecer os níveis financeiros dos seus custos fixos. Por conseguinte, a indústria utiliza essas informações para elaborar o orçamento dos custos fixos e definir as pessoas responsáveis que trabalharão nas projeções financeiras. Assim, o comitê dos custos fixos fica responsável com os custos fixos que representam 86%, os especialistas dos custos fixos ficam responsáveis pelas contas que representam 8% e uma pessoa cuida dos outros custos fixos de baixa representatividade financeira, que são os 6% restantes.

Portanto, o aspecto financeiro no processo de elaboração do orçamento busca estabelecer seus parâmetros por meio do levantamento feito nas diversas áreas que acontecem dentro da indústria. Setores como produção, comercial e logística, são importantes no momento de definição da receita com base nos indicadores de eficiência. Em relação às

despesas e custos fixos, a indústria utiliza o critério de organização por representatividade para dar maior atenção aos gastos financeiros que consomem mais recursos, envolvendo todas as áreas.

Neste achado da pesquisa, percebe-se o cuidado com os aspectos financeiros do processo de elaboração do orçamento, e na literatura é possível encontrar bastante conteúdo sobre a relação entre o orçamento e sua finalidade como ferramenta de controle financeiro.

4.3.4. Aspecto de finalização

No processo de elaboração do orçamento, a sua finalização acontece após a montagem das estruturas de faturamento, custo dos insumos, fretes, custos fixos e despesas fixas, por meio das peças orçamentárias, chegando ao resultado. Logo em seguida, a controladoria, junto com o conselho administrativo e os acionistas, checa se orçamento elaborado atende as expectativas para o ano que será executado. O entrevistado ressalta a importância do tempo no processo de elaboração do orçamento.

“Isso acontece agora no período de outubro, novembro e dezembro, para a gente colocar em efetividade em janeiro. Porque senão, a gente já sai perdendo um mês, então, outubro, novembro e dezembro é a data tratativa de todos esses assuntos. Em dezembro, a gente se submete a primeira versão do orçamento ao Conselho de administração. Porque o mês de dezembro, até o fechamento efetivo dele é muito importante para gente, a gente prefere fechar o mês completo do que fazer algumas previsões que podem dar errado” (*CONTROLLER*).

Logo, a finalização do processo de elaboração do orçamento ocorre no último dia útil de dezembro. Contudo, dentro desse mesmo mês são apresentadas as prévias do orçamento global ao conselho da administração. Essas prévias são compostas por dois cenários, sendo um orçamento que vai estar dentro dessa variação estimada de receita, custos, despesas e resultados, chamado de cenário 1. No cenário 2, o orçamento é elaborado com intervalos de valores e é visualizada a sua sensibilidade nesses valores. Nesse caso, o cenário 2 possui um orçamento mais desafiador, com a intenção de criar maior estímulo aos envolvidos. Pois, o cenário 2 comporta números acima do cenário 1.

Normalmente, o conselho de administração opta pelo cenário 2 do orçamento, caso os números apresentados sejam confortáveis dentro dos intervalos, que será executado no ano posterior. Dessa forma, o entrevistado conclui explicando esse processo.

“Então, essa é a estratégia da gente, dezembro eu apresento isso, em janeiro quando fecho efetivamente o resultado, eu apresento o número final. [...] A gente quer sempre determinar o intervalo para não dar o número fechado, e quando encerrar o mês de dezembro, acontecer um problema com algum fornecedor ou algum cliente, a gente pode ser pego de surpresa, então, em janeiro a gente apresenta o definitivo” (*CONTROLLER*).

Então, chegando ao mês de janeiro o conselho de administração recebe o orçamento global com os valores definidos. A indústria busca apresentar seu orçamento por meio do seu ritual mensal de reuniões, chamado de plenária. De acordo com Mcmillan (2004), a comunicação do orçamento aprovado é o primeiro passo que deve ser dado. Assim, todos ficam cientes das metas financeiras estabelecidas para o ano seguinte.

Para Vasconcelos (2004), um cronograma com reuniões, como no caso da plenária, torna-se extremamente importante, visto que a empresa precisa criar esses debates sobre a execução de seus objetivos e tarefas, verificando tudo que é realizado e seus resultados.

Por consequência dessa plenária é apresentado o resultado do orçamento ainda em janeiro. Porém, vale ressaltar que na plenária, os meses subsequentes servem para que as áreas apresentem seus planos de ações para atingir as metas estabelecidas no processo de elaboração do orçamento. Este processo do plano de ação identificado nesta pesquisa acaba, por sua vez, alinhando-se com o estudo produzido por Lenz e Feil (2016). Segundo os autores, o plano de ação serve para buscar melhorias constantes em diversos aspectos orçamentários, bem como, no ajuste entre o processo de elaboração do orçamento e o planejamento estratégico.

Assim, a plenária no primeiro mês do ano apresenta o orçamento, em seguida, as plenárias dos outros meses fazem os acompanhamentos dos resultados de cada setor. O entrevistado explica esse processo de finalização da seguinte forma.

“Nesse ritual de reuniões basicamente é isso aqui: eu tenho a reunião mensal com diretores (*controller* e diretoria), essa é a primeira reunião, é o flash do resultado (orçamento global), isso é no quinto dia útil, já apresento a DRE e os principais fatos relevantes que aconteceram no mês. [...] Esses diretores se reúnem com seus gerentes, dão o resultado, o comitê executivo está demandando que a gente faça as ações. [...] e os gerentes fazem reunião com suas áreas e voltam para os diretores novamente, até o décimo dia, para décimo segundo dia útil os diretores conversam novamente com os gerentes para ver o que eles apuraram da área para apresentar o plano. (*CONTROLLER*)

Portanto, a plenária para apresentação do orçamento envolve todos os gerentes da empresa, todos os supervisores de produção e supervisores de área. Isso engloba a matriz e as

filiais. Elas são integradas por vídeo conferência, o *controller* apresenta o resultado, apresenta as ações que formam os planos de ações e abre espaço para que cada área apresente seu plano de ação ou suas perspectivas. Quando a plenária é finalizada, a definição do orçamento fica entendida por todos os participantes. Assim, cada área tem suas metas e objetivos esclarecidos e podem repassar aos funcionários quais as demandas orçamentárias devem ser atendidas.

Os achados, nesta etapa da pesquisa, demonstram que o aspecto de finalização do orçamento está em compatibilidade com a literatura, pois cria meios de comunicação para divulgar quais são as metas do orçamento elaborado, faz avaliações constantes do andamento do processo e busca os melhores meios para atingir seus objetivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tentativa de melhorar o controle de seus recursos financeiros e potencializar seus resultados nas empresas, os gestores conseguem enxergar no orçamento uma ferramenta com boas propriedades para promover essa conquista. Por esse fato, o processo de elaboração do orçamento deve ser feito com bastante cuidado, visando sua incorporação com todo o processo gerencial.

O estudo, de característica qualitativa abordado nesta pesquisa foi de grande importância para tratar os processos que ocorrem nas empresas de maneira singular. O método de estudo de caso proporcionou um aprofundamento nas características do processo de elaboração do orçamento. Isso é algo que não pode ser alcançado numa pesquisa quantitativa. Por sua vez, o estudo de caso foi mais interessante na pesquisa pela possibilidade de fazê-lo junto com o responsável pelo processo de elaboração do orçamento. Foi disponibilizado todo o conteúdo necessário para análise dos resultados. Tais fatores utilizados na metodologia proporcionaram um nível de detalhes mais enriquecedores, e isto o torna suficiente para o alcance dos objetivos oferecidos.

Desse modo, ficou constatado durante a pesquisa realizada na indústria que em seu modelo de gestão existe o cuidado para a vinculação entre o planejamento estratégico e o processo de elaboração do orçamento, visto que a indústria utiliza quatro pilares em seu planejamento estratégico (Indicadores e metas; Plano de remuneração; Orçamento anual; e Monitoramento) que servem como base para o seu processo gerencial, e fundamentalmente auxilia no processo de elaboração do orçamento por fornecerem algumas das diretrizes que são aplicadas nele.

Observou-se que o modelo orçamentário adotado pela indústria possui os conceitos do Orçamento Base Zero (OBZ), contudo, foram feitas algumas adaptações para que esse modelo pudesse trazer os benefícios esperados pelos diretores. Logo, seu processo de elaboração traz consigo diversos desmembramentos, como podem ser vistos no Núcleo Base Zero (NBZ) e no Pacote Base Zero (PBZ), e que dão origem às peças orçamentárias.

O processo de elaboração das peças orçamentárias na indústria começa pelo orçamento de vendas, nesse tipo de peça são acolhidas em sua estrutura informações sobre o volume de vendas, preço dos produtos, impostos sobre vendas e etc. Após esse processo, a indústria parte para o processo de elaboração do orçamento de produção e matéria-prima de forma simultânea, pois já dispõe das perspectivas de vendas.

A indústria, em seu processo orçamentário, elabora também o orçamento de expedição, devido aos fatos que prejudicaram os seus resultados no passado. Nele, é possível notar os custos com fretes e seus caminhões, entre outros. Outro item no processo de elaboração do orçamento presenciado na pesquisa foi a DRE Projetada, facilitando a visualizando das projeções dos impactos financeiros que podem ocorrer na indústria.

Nos documentos apresentados para contribuir na análise do processo orçamentário em questão, notou-se que a indústria segue à risca seu cronograma, no qual dentro do mês de outubro é realizado o início do processo de elaboração do orçamento, posteriormente finalizado em dezembro do mesmo ano.

Ao analisar os aspectos humanos no processo de elaboração do orçamento, foi reconhecido que a indústria apresenta o modelo *bottom-up*. Observou-se ainda a estrutura do comitê orçamentário, tendo como foco principal a análise e determinação dos custos e despesas. Isso facilita bastante no processo de elaboração do orçamento, tendo em vista que cada pessoa ou grupo de pessoas tem o conhecimento necessário para essa atribuição e estruturação do orçamento em cada tipo de custo e despesa, ficando em sintonia com o esboço teórico proveniente da literatura orçamentária.

Fundamentando-se no que foi coletado na pesquisa a respeito dos aspectos financeiros, a indústria utiliza indicadores de eficiência (produtiva; comercial; e carregamento) baseados na DRE. Esse método utilizado tem sido muito importante para determinar como se comporta as três principais áreas da indústria. Além disso, esses indicadores são elaborados de maneira simples, facilitando sua apreciação e criação de projeções.

Por fim, ficou apurado que o processo de elaboração do orçamento, ao determinar sua estrutura de faturamento, custos dos insumos e etc., procede para a unificação e análise das peças orçamentárias. Essa etapa é necessária para criar o orçamento global e apresentá-lo aos funcionários da indústria.

Logo, os achados dessa pesquisa puderam evidenciar de forma detalhada como ocorre o processo de elaboração do orçamento, esclarecendo sua conexão com o planejamento estratégico, bem como seu aspecto estrutural, humano, financeiro e de finalização. Assim, o objetivo da pesquisa foi atendido, que era justamente, identificar os aspectos envolvidos no processo de elaboração do orçamento em uma indústria localizada no estado de Pernambuco.

Ainda são poucas as pesquisas que tentam relatar o processo de elaboração do orçamento em grandes indústrias. O grau de complexidade nesse tipo de empresa torna-se uma fonte rica de informação bastante interessante para novas pesquisas e isso pode ser um estímulo para pesquisas futuras na área de processo orçamentário.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, Peter. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 24, n. 3, p.189-204, abr. 1999. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682\(98\)00059-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682(98)00059-2).
- ABERNETHY, M. A.; CHUA, W.F. A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. **Contemporary Accounting Research**, v. 13, n. 2, p.569-606. 1996.
- ACADROLI, I. L. **A influência do orçamento de despesas operacionais no desempenho dos gestores e no resultado de uma empresa comercial: o caso da Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda.** 2000. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- AGUIAR, A. B. de; SOUZA, S. M. de. Processo Orçamentário e Criação de Reservas em uma Instituição Hospitalar. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 7, n. 13, p.107-126, jan. 2010.
- ALMEIDA, K. K. N.; CALLADO, A. A. C. Relação entre o poder do cliente e práticas de contabilidade gerencial. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, [s. l.], v. 11, n. 2, p.61-78, mai./ago., 2018.
- ALMEIDA, L. B. et al. A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 65-99, 7 out. 2009.
- ALVES, D. H. C. et al. Orçamento perpétuo: um estudo de caso do projeto ICA em Mogi Mirim/SP – 2009. **Universitas**, [s. l.], v. 3, n. 4, p.11-33, jan. 2010.
- ALVES, H. R. Elaboração de projetos de pesquisa e relatórios finais: uma análise da estrutura e das principais fases da execução de pesquisas científicas. **Rebecin**, [s. l.], v. 5, n. 2, p.63-79, jul./dez. 2018.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil**, [S. L.], v. 11, n. 1, p. 220-236, dez. 2018. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. <http://dx.doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1id14337>.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. de F. A. Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez., 2011.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ARRUDA, L. de S. **Aspectos associados às práticas orçamentárias: um estudo nas indústrias de papel e celulose localizadas no estado de Pernambuco**. 2020. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2020.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Pauta BNDES – Novas políticas operacionais**. 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/pauta%20bndes-novas-politicas-operacionais>. Acesso em 13/03/2020

BARBOSA FILHO, F.; PARISI, C. Análise da aderência ao modelo beyond budgeting round table: o caso Sadia s.a. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 2, n. 1, p.26-42, jan./abr. 2006.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, J. G. N. **Uma contribuição à implantação do orçamento empresarial em um sistema integrado de gestão**. 2006. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.

BECKER-PETH, M.; HOBERG, K.; PROTOPAPPA-SIEKE, M. Multiperiod inventory management with budget cycles: rational and behavioral decision-making. **Production and Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 1-36. 2019. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/poms.13123>.

BELTRÃO, A. Á. S. **Controle orçamentário como instrumento de poder: estudo de caso em uma empresa de transmissão e distribuição de energia**. 2010. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

BESLEY, S.; BRIGHAM, E. F. **Essentials of Managerial Finance**. 14. ed. [s.l]: Thomson/South-Western, 2008.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1988.

BIRNBERG, J. G.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Psychology theory in management accounting research. In. Chapman, C. S.; Hopwood, A. G.; Shields, M. D. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 1, n. 4, p. 113-135, 2007. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2).

BLASSIC, R. S. **Business budgeting principles and practices: their application and use in the Navy Exchange system**. 1961. 201 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Business Administration, Faculty of The School of Government, Business and International Affairs of The George Washington University, [s.l.], 1961.

BLODGETT, T. Zero-base budgeting systems: Seventeen steps to success. **National Civic Review**, v. 67, n. 3, p. 123-129. 1978.

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão – práticas avançadas. São Paulo: Atlas, 1999.

BORINELLI, M. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. Tradução Antônio T. G. Carneiro. São Paulo: Atlas, 2000.

BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos**. Tradução Luís Reis Gil e Tiago Tranjan. São Paulo: Publifolha, 2000.

BUFAN, I. The role of budgeting in the management process: Planning and control. **SEA: Practical Application of Science**, [s. l.], v. 1, n. 1, p.16-37, 2013.

CAITANO, E. S.; BELÉM, J. de F. Planejamento orçamentário como diferencial no processo decisório de uma empresa: um estudo de caso na empresa cariri comercial de motos ltda em Icó/CE: Um estudo de caso na empresa cariri comercial de motos Ltda em Icó – CE. **Brazilian Journals of Business**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 602-621, abr. 2020.

CALLADO, A. A. C.; PINHO, M. A. B. de. Evidências de Isomorfismo Mimético sobre Práticas de Gestão de Custos entre Micro e Pequenas Empresas de Diferentes Setores de Atividade. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. v. 25, n. 2, p. 119-137, maio, 2014.

CARMO, C. R. S.; LIMA, I. G. A utilização conjunta das técnicas de OBZ e ABC como contribuição ao aprimoramento dos sistemas de planejamento e controle das organizações. In: XVI Congresso Brasileiro de Custos, 2009. **Anais...** Fortaleza, CE, 2009. Disponível em: < <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/937/937> >. Acesso em: 06 jan. 2020.

CASTANHEIRA, D. R. F. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CHAGAS, M. J. R. **Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão**: Um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande – PB. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/UFPB/UFRN, Natal, 2011.

CHAGAS, M. J. R.; ARAÚJO, A. O. Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-PB. **Reunir – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, [s. l.], v. 3, n. 3, p.1-21, 2013.

CHAN, G. R. Y. C. Aligning collections budget with program priorities: a modified zero-based approach. **Library Collections, Acquisitions, And Technical Services**, [S. L.], v. 32, n. 1, p. 46-52, jan. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lcats.2008.06.001>.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 9, n. 1, p.1-19, mar. 1998. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1997.0060>.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CNI. **Perfil da indústria nos Estados**, 2019. Disponível em:
<<http://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/tudo/pe>>. Acesso em: fev. de 2020.

CODESSO, M. M.; LUNKES, R. J. Evidenciação das práticas de planejamento, execução e controle do orçamento: Um levantamento nos portos públicos do Brasil. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, [s. l.], v. 13, n. 1, p.65-78, mar. 2016. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2016.131.05>.

COLETTI, J.; BONDUELLE, G. M.; IWAKIRI, S. Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. **Acta Amazônica**, [S. L.], v. 40, n. 1, p. 135-140, dez. 2010.

COSTA, A. M.; MORITZ, G. de O.; MACHADO, F. M. V. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [s. l.], v. 1, n. 8, p.85-98, jul./dez. 2007.

COSTA FILHO, A. C. D.; FRANÇA, J. O. de; LEITÃO, C. R. S. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO. In: Anais ICMA/COGECONT 2020 - International Conference in Management and Accounting. **Anais...** Blumenau, SC, FURB, 2020.

COUTINHO, C. P. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2014.

COVALESKI, M. A. et al. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. **Journal of Management Accounting Research**, [s. l.], v. 15, n. 1, p.3-49, dez. 2003. American Accounting Association. <http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>.

DAL MAGRO, C. B. **Utilidade do orçamento empresarial nas indústrias catarinenses sob a ótica da teoria da dependência de recursos**. 2012. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

DAL MAGRO, C. B.; LAVARDA, C. E. F. Utilidade do Orçamento Empresarial Sob a Ótica da Teoria da Dependência de Recursos. **Revista Gestão & Tecnologia**, Predo Leopoldo, v. 14, n. 1, p.172-198, jan. 2014.

DANI, A. C.; ZONATTO; V. C. D. S., DIEHL, C. A. Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma Meta-Análise das Relações Encontradas em Pesquisas Desenvolvidas na Área Comportamental da Contabilidade. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 10, n. 1, p. 54-72, 2017. DOI: 10.14392/ASAA.2017100104

DEAN, B. V.; COWEN, S. S. The Use of Zero-Base Budgeting in Industry: some observations. **Interfaces**, [S. L.], v. 9, n. 4, p. 55-60, ago. 1979. Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS). <http://dx.doi.org/10.1287/inte.9.4.55>

DERFUSS, K. Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. **The British Accounting Review**, v. 48, n. 1, p. 17-37, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>

DOMINGOS, L. E. C. **Uma investigação da prática empresarial relacionada ao processo orçamentário**. 2009. 244 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

DONNELLY, C.; FOLEY, B. **Budgeting for Better Performance**. 4. ed. London: Pergamon Flexible Learning, 2003. (Super Series). Institute of Leadership & Management.

DUL, J.; HAK, T. **Case Study Methodology in Business Research**. Burlington: Elsevier, 2008.

EGBUNIKE, P. A.; UNAMMA, A. N. Budgeting, budgetary control and performance evaluation: evidence from hospitality firms in nigeria. **Studies and Scientific Researches**, [s. l.], v. 27, p.23-31, 2017.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.2-10, 1989.

EKHOLM, B.; WALLIN, J. Is the annual budget really dead? **European Accounting Review**, [s. l.], v. 9, n. 4, p.519-539, dez. 2000. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09638180020024007>.

EKHOLM, B.; WALLIN, J. The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. **Journal of Business Finance & Accounting**, [s. l.], v. 38, n. 1-2, p.145-164, jan. 2011. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>.

ELDENBURG, L.G.; WOLCOTT, S.K. **Gestão de custos**: como medir, monitorar e motivar o desempenho. LTC, 2007.

ESPEJO, M. M. dos S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. 216 f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. DOI: 10.11606/T.12.2008.tde-30062008-141909

ESPEJO, M. M. dos S. B.; PEREIRA, F. de A. Planejamento e Controle Orçamentário em Empresas Concessionárias de Rodovias: Uma Pesquisa Empírica [http. Revista Contemporânea de Contabilidade](http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n17p121), [s. l.], v. 9, n. 17, p.121-142, 28 jun. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n17p121>.

ETHERINGTON, L.; TJOSVOLD, D. Managing Budget Conflicts: Contribution of Goal Interdependence and Interaction. **Revue Canadienne Des Sciences de L'administration**, [s. l.], v. 15, n. 2, p.142-151. 1998.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FANK, O. L.; ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 1, 2011.

FARIA, J. A. *et al.* A Assimetria da Informação na Elaboração do Orçamento: uma Análise da Produção Científica nos Periódicos Internacionais entre 2005 e 2009. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 2, p. 43-65, 28 nov. 2011.

FARIAS, K. T. R. **Mecanismos de controle do reporting financeiro das companhias abertas do Brasil**. 204 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento Empresarial e suas Relações com o Planejamento Estratégico. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p.48-57, mai./ago. 2012.

FIGUEIREDO, S. Contabilidade e a gestão empresarial: a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [s. l.], v. 90, n. 24, p.1-22, mai./jun., 1995.

FISHER, J.; FREDERICKSON, J. R; PEFFER, S. A.; The Effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting Organizations and Society*, v. 27, p. 27-43, 2002.

FISHER, L. Budgeting: One Step Beyond. **Accountancy**, p. 32-34, 2002.

FLACH, L.; MATTOS, L. K. de. Percepção dos empresários de micro e pequenas empresas sobre o uso do planejamento orçamentário como ferramenta de auxílio à gestão. **Management Control Review**, Recife, v. 4, n. 1, p.2-11, 2019.

FLAMHOLTZ, E. G. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, Los Angeles, v. 8, n. 2/3, p.153-169, 1983.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. Tradução: Sandra Netz.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013. Tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva.

FRANGIOTTI, A. T. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor**. 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração em Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p.07-22. 2011.

FREZATTI, F. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? **RAE- Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 45, n. 2, p.23-33, abr. 2005.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FREZATTI, F. et al. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [s. l.], v. 3, n. 2, p.190-216, dez. 2010.

FREZATTI, F. et al. Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. **Organizações & Sociedade (o&s)**, Salvador, v. 18, n. 58, p.445-466, jul. 2011.

FROW, N.; MARGINSON, D.; OGDEN, S. "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 35, n. 4, p.444-461, maio 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>.

FURTADO, R. M. **A busca da racionalidade nas escolhas orçamentárias organizacionais**. 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. Tradução: Christiane de Brito; revisão técnica: Luciane Reginato.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILL, J.; JOHNSON, P. **Research methods for managers**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

GILLHAM, B. **Case study research methods**. London: Continuum, 2000. (Real world research).

GIMENEZ, L. **Uma análise comparativa das propostas Beyond Budgeting e gestão econômica**. 2009. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

GLAUTIER, M.W.; UNDERDOWN B. **Accounting Theory and Practice**. 4th ed. London Pitman, 1991.

GUEREZ, P.; FERREIRA, J. M. Orçamento empresarial: uma ferramenta para apoio ao processo decisório em uma indústria no interior do paraná. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 7, n. 2, p.78-92, mai./ago. 2015.

GUERRA, R. M. de A.; PEREIRA, L. F.; CAMARGO, M. E. Benefícios de um plano de remuneração estratégico para uma empresa de médio porte. **Estudos do Cepe**, [S. L.], n. 43, p. 136-152, 10 jan. 2016. APESC - Associação Pro-Ensino em Santa Cruz do Sul. <http://dx.doi.org/10.17058/cepe.v0i43.7351>.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Managerial Accounting**. 8. ed. [s.l]: Thomson Higher Education, 2006.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M.; GUAN, L. **Cost Management: Accounting and Control**. 6. ed. [s.l]: Cengage Learning, 2007.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. **Journal of Management Accounting Research**, [s. l.], v. 15, p.95-116, 2003.

HANSEN, S. C. A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. **European Accounting Review**, [s. l.], v. 20, n. 2, p.289-319, jun. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09638180.2010.496260>.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 15, n. 4, p.415-439, dez. 2004. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>.

HEINZMANN, L. M.; LAVARDA, C. E. F. Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento e Controle Orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 5, n. 13, p.4-19, dez. 2011.

HEMATI, M.; DANAEI, A.; SHAHHOSSEINI, M. An empirical study to measure the relative efficiency and strategic planning using BSC-DEA and DEMATEL. **Management Science Letters**, [s. l.], v. 1, p. 1109-1122. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2012.03.008>.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Budget and life cycle in family business in succession process, **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. L.], v. 31, n. 83, p. 212-227, ago. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201909600>.

HOBERG, K.; BADORF, F.; LAPP, L. The inverse hockey stick effect: An empirical investigation of the fiscal calendar's impact on firm inventories. **International Journal of Production Research**. v. 55, n. 16, p. 4601–4624. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1269969>.

HODLOFSKI, C. Zero-Base Budgeting: A Tool for Cutting Back. The Bottom Line: **Managing Libraries Finance**. v. 5, n. 2, p. 13-19, 1992.

HOFSTEDE, G. H. Management control of public and not-for-profit activities. **Accounting, Organizations and Society**, [S. L.], v. 6, n. 3, p. 193-211, jan. 1981. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90026-x](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(81)90026-x).

HOFSTEDE, G.H. **The game of budget control**: how to live with budgetary standards and yet be motivated by them. Netherlands, Royal Van Gorcum Ltd., 1967

HOJI, M. **Orçamento Empresarial: passo a passo**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

HOPE, J. Beyond budgeting: pathways to the emerging model. Balanced Scorecard Report. **Harvard Business School Publishing**, p. 3-5, 2000.

HOPE, J; FRASER, R. Beyond Budgeting: building a new management model for the information age. **Management Accounting**, London, v. 77, p.16-21, jan. 1999.

HOPE, J; FRASER, R. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Boston: **Harvard Business School Press**, 2003.

HOPE, J; FRASER, R. Figures of hate. **Financial Management [UK]**, fev. 2001, p. 22. Academic OneFile, <http://link.galegroup.com/apps/doc/A78965363/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=62f2ed7d>. Acesso 31/Mai/2019.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; RAJAN, M. V. **Cost accounting: a managerial emphasis**. 14. ed. [s. l.]: Pearson Prentice Hall, 2011.

HUSSEIN, M. **Controle de custos**: 25 princípios para administrar estrategicamente - serie MBA Pocket. São Paulo, Publifolha, 2002.

JENSEN, M. C. Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process. **European Financial Management**, [s. l.], v. 9, n. 3, p.379-406, 2003.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quartely**, v. 24, p. 602-611, 1979.

JOHN, A. O.; NGOASON, L. N. **Budgetary and Management control Process in a Manufacturing: Case of Guinness Nigerian PLC**. School of Sustainable Development of Society and Technology. Malardalen University. Sweden, 2008.

JONES, G. D. C.; RIBEIRO, K. C. de S.; ROGERS, P. Proposta de um modelo-síntese para planejamento e controle orçamentário: Estudo de caso em uma empresa industrial. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007. **Anais...** João Pessoa, PB, 2007. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1518/1518>>. Acesso em: 22 out. 2019.

JONES, G. Dias C.; VILAS BOAS, A. A; RIBEIRO, K. C. de S. Planejamento e controle orçamentário e seus efeitos no resultado econômico: um modelo de simulação em uma indústria. In: XV Congresso Brasileiro de Custos, 2008. **Anais...** Curitiba, PR, 2008.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custos & Desempenho**: Administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Editora Futura, 1998

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEMP, S.; DUNBAR, E. **Budgeting for Managers**. New York: Mcgraw-hill, 2003. (Briefcase Books Series).

KIHN, L. How do controllers and managers interpret budget targets? **Journal of Accounting & Organizational Change**, [s. l.], v. 7, n. 3, p.212-236, 20 set. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/18325911111164187>.

KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 21, n. 1, p.40-55, mar. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>.

KLANN, R. C. et al. Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do município de Brusque-SC. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s. l.], v. 6, n. 16, p.119-142, 31 dez. 2012. Universidade de São Paulo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBiUSP. <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v6i16.52670>.

KREUZBERG, F.; BECK, F.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento base zero: um estudo de caso sob a perspectiva da teoria institucional. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 3, p.32-60, set. 2016.

KUNG, F.; HUANG, C.; CHENG, C. An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. **Management Decision**, [s. l.], v. 51, n. 1, p.120-140, fev. 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741311291346>.

LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. In: XVI Congresso Brasileiro de Custos, 2009. **Anais...** Fortaleza, CE, 2009. Disponível em: <<https://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/121/604>>. Acesso em: 10 dez. 2019

LEITE, R. M. **Orçamento empresarial: um estudo exploratório em indústrias do estado do paraná**. 2008. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

LEITE, R. M. *et al.* Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s. l.], v. 19, n. 47, p.56-72, ago. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1519-70772008000200006>.

LENZ, E.; FEIL, A. A. A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 13, n. 2, p.112-127, jul./dez. 2016.

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American budgeting practice. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 21, n. 1, p.56-75, mar. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>.

LIDIA, T. G. Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool. **Procedia Economics and Finance**, v. 15, p.466-473, 2014.

LINHARES, E. R. **Modelo conceitual de controle orçamentário   luz do gecon em empresas de pequeno porte**: estudo de caso. 2005. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

LIMA, M. de S.; JORGE, J. L. O planejamento orçamentário como fator de diferencial competitivo nas organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico. In: ENCONTRO ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LOHMANN, C.; LOMBARDO, S. Resource allocation within a budgeting game: truthful reporting as the dominant strategy under collusion. **Journal of Management Control**. v. 25, p. 33–54. 2014. DOI: <https://dx.doi.org/10.1007/s00187-014-0189-3>.

LOPES, H. de A.; BLASCHEK, J. R. Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar? In: IX Congresso Internacional de Custos, 2005. **Anais...** Florianópolis, SC, 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2100/2100>>. Acesso em: 12 out. 2019.

LORANDI, J. A. **O orçamento empresarial no setor metalúrgico de Caxias do Sul - estudo de casos**. 1990. 204 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1990.

LU, C. T. Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals. **African Journal of Business Management**. v. 5, n. 15, p. 6261-6270, 2011.

LUECKE, R. **Managing Projects Large and Small: The Fundamental Skills to Deliver on budget and on Time**. [s.l]: Harvard Business Review Press, 2004.

LUGOBONI, L. F. et al. A relação entre indicadores de desempenho e a construção orçamentária em hotéis brasileiros. **Revista Científica Hermes**, n. 22, p. 484-512, set. /dez., 2018.

LUKKA, K. Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. **Accounting Organizations and Society**, [s. l.], v. 13, n. 3, p.281-301. 1988.

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. 214 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LUNKES, R. J. **Manual do Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 3º Reimpressão.

LUNKES, R. J. et al. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

LUNKES, R. J. et al. Estudo sobre a implantação do orçamento baseado em desempenho na Autoridade Portuária de Valência. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p.49-76, jan./fev. 2013.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D. **Controladoria**: Na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGALHÃES, A. dos R. **Aplicação do orçamento matricial para redução de custos de terceirização em uma empresa**. 2009. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Mecânica, Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2009.

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

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2011.

MARCHIORI, F. F. **Desenvolvimento de um método para elaboração de redes de composição de custo para orçamentação de obras e edificações**. 2009. 237 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Construção Civil e Urbana, Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MARQUES, A. C. F. **Orçamento Estratégico**: uma nova ferramenta para aumentar a lucratividade e a competitividade de sua empresa no curto prazo. Campinas: Alínea, 2001.

MATOS, J. B. de; CARRARO, W. B. Witt H. Vantagens e Desvantagens do Processo de Planejamento Orçamentário na Perspectiva dos Gestores de uma Cooperativa Médica. In: XXV Congresso Brasileiro de Custos, 2018. **Anais...** Vitória, ES, 2018. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4565/4566>>. Acesso em: 12 out. 2019.

MATURI, R. J. **Zero-based budgeting**. Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur's Magazine; v. 16, no. 3, 2009.

MCMILLAN, E. J. **Not-for-Profit Budgeting and Financial Management**. [s. l.]: John Wiley & Sons, 2004. Rev.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.104-121, set. 2007. Traduzido em 31/11/2007.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, G. J.; HIFDRETH, W. B.; RABIN, J. **Performance based budgeting**. Colorado: Westview Press, 2001. (An ASPA Classic Volume)

MONTEIRO, J.M.; BARBOSA, J. D. Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p.38-59, ago. 2011.

MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. Uma análise bibliométrica sobre o Balanced Scorecard no período de 2000 a 2016. **Custos e @gronegocio Online**, Recife, v. 14, n. 2, p. 17-36, abr. 2018.

MORAES, R. C. Controladoria e planejamento orçamentário em organizações hospitalares: um estudo empírico. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007. **Anais...** João Pessoa, PB, 2007. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1573/1573>>. Acesso em: 22 out. 2019.

MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 9º Reimpressão.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 6º Reimpressão.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Rac - Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 15, n. 4, p.731-747, jul. 2011.

MUCCI, D. M. **Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários**. 2014. 181 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis e controladoria, Departamento de contabilidade e atuaria, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F. De que forma os gestores recebem as críticas ao orçamento empresarial? **Revista Universo Contábil**. [s. l.], v. 13, n. 4, p.127-154, out/2017.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 20, n. 3, p.283-304, jun. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>.

NASCIMENTO, A. R. do. **Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: o caso da Companhia Brasileira de Fertilizantes-Cibrafértil**. 2002. 114 f. Dissertação

(Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NEELY, A.; BOURNE, M; ADAMS, C. Better budgeting or beyond budgeting? **Measuring Business Excellence**, v. 7, n.3, p. 22 – 28, 2003.

NEELY, A.; SUTCLIFF, M. R.; HEYNS, H. R. **Driving Value through Strategic Planning and Budgeting**. New York: Accenture, 2001. Disponível em:
<<https://pdfs.semanticscholar.org/7a08/a771f6987a9f59104195d7ccc86c2ef31049.pdf>>.
Acesso em: 03 abr. 2019.

NGUYEN, D. H.; WEIGEL, C.; HIEBL, M. R. W. Beyond budgeting: review and research agenda. **Journal of Accounting & Organizational Change**, [s. l.], v. 14, n. 3, p.314-337, 3 set. 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jaoc-03-2017-0028>.

NORKOWSKI, M. The Beyond Budgeting Concept and Multifaceted Criticism of Traditional Budgeting. **Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu**, [s. l.], v. 263, n. 1, p.140-149. 2012.

OLIVEIRA, C. E. de. **Planejamento orçamentário empresarial de indústrias do Distrito Industrial I de Bauru**. 2008. 182 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia, Bauru, 2008.

OLIVERIA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OTLEY, D. T. Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, v. 16, n. 1, p. 122-149, 1978.

OTLEY, D. Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management. **The British Accounting Review**, [s. l.], v. 33, n. 3, p.243-261, set. 2001. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1006/bare.2001.0168>.

PADOVEZE, C. L. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

PANDOLFI JUNIOR, L. et al. Estudo Empírico sobre a Relação entre a Adoção de Orçamento Empresarial e o Desempenho Financeiro das Empresas. In: IX Congresso Internacional de Custos, 2005. **Anais...** Florianópolis, SC, 2005. Disponível em:
<<https://pdfs.semanticscholar.org/9f1c/d5cb8ceb57d57b06b3d8a3716fba79deede.pdf>>.
Acesso em: 05 set. 2019.

PANUCCI-FILHO, L. et al. O orçamento empresarial na atualidade: um estudo piloto. **Revista ADMPG Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 3, n. 2, p.85-94, 2010.

PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. de A. **Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: Thomsom: IOB, 2004. (Coleção prática IOB).

PARISI, C. Planejamento e Controle. In: PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 5. p. 99-125.

PELEIAS, I. R. **Controladoria**: Gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, C. A. Gestão Econômica. In: PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 9. p. 191-238.

PEREIRA, E. A. R.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. Estudo das diferentes lógicas de Planejamento e Controle - uma contribuição ao gerenciamento estratégico de operações. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 3, n. 1, p.39-54, abr. 2008.

PEREIRA, F. I.; OLIVEIRA NETO, F. S. de. As Problemáticas Impactantes na Gestão de Processos Orçamentários: uma leitura de campo. **Management Control Review**, Recife, v. 2, n. 2, p.34-51, dez. 2017.

PICCOLI, M. R. et al. Os Múltiplos Usos Do Orçamento Em Empresas Catarinenses. **Unoesc & Ciência - ACSA**, Joaçaba, v. 5, n. 2, p.196-205, jul/dez. 2014.

PICKUP, I. Budgetary control within the hotel industry. **Int. J. Hospitality Management**, [s. l.], v. 4, n. 4, p.149-155, 1985.

PIERCE, D. K. **Zero-base budgeting and political rationality: problems of implementation**. 1982. 212 f. Dissertation - Degree of Doctor of Philosophy. University of Florida. 1982.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Amburgo: Feevale, 2013.

PORTUGAL, G. T. **Modelo conceitual de orçamento e controle financeiro da construção naval brasileira**. 2009. 207 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Oceânica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

PYHRR, P. A. **Orçamento Base Zero**: Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1981. Traduzido por José Ricardo Brandão Azevedo.

QUEIRÓS, M. D. C. C. **Beyond Budgeting versus Orçamentos**. 2010. 44 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Master's Degree in Finance and Taxes, School of Economics and Management of The University of Porto, Porto, 2010.

QUEIROZ NETO, H.; LEITÃO, C. R. S. Planejamento e orçamento em instituições financeiras: um estudo em uma instituição de microfinanças de Pernambuco (Brasil). **Escritos Contables y de Administración**, [s. l.], v. 10, n. 1, p.97-124. 2019.

RANA, G. M. P. **O cumprimento do orçamento como indicador de alcance da estratégia**. 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, S. M.; KRÜGER, L. M. Processo para construção do planejamento orçamentário: da matriz as unidades operacionais. In: XXI Congresso Brasileiro de Custos, 2014. **Anais...** Natal, RN, 2014. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B583.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2019.

ROXO, A. A. de O.; ARAUJO, M. P. de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação: um método geral para tratamento das projeções financeiras**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SÁ, C. B. de; BELARMINO, C.; LEITÃO, C. R. S. Aspectos Críticos do Processo Orçamentário: a percepção dos profissionais das instituições bancárias que atuam no Brasil. **Ric- Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 13, n. 3, p. 1-18, jul. 2019.

SAMPAIO, M. S. et al. Excesso de confiança e Controladoria: um estudo envolvendo práticas orçamentárias.: Um estudo envolvendo práticas orçamentárias. **Revista de Finanças Aplicadas**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1-20, mar. 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Tradução: Daisy Vaz de Moraes.

SANDU, D. I. Multidimensional model for the master budget. **Journal of Applied Quantitative Methods**, [s. l.], v. 4, n. 4, p.408-421. 2009.

SANTOS, A. C. dos; LAVARDA, C. E. F.; MARCELLO, I. E. Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 50, p.124-142, jan/mar. 2014.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SARKIS, C. D. **Características do processo orçamentário nas cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais**. 2013. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

SCHIAVO, L. R. **Gestão orçamentária numa empresa de médio porte do ramo metalúrgico**. 2013. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SCHMIDGALL, R. S.; BORCHGREVINK, C. P.; ZAHL-BEGNUM, O. H. Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. **International Journal of Hospitality Management**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 189-203. 1996.

SCHMIDT, J. A. Is it time to replace traditional budgeting? **Journal of Accountancy**, v.

174, n. 4, p. 103, 1992.

SCHNORRENBARGER, D. *et al.* Utilidade percebida do planejamento orçamentário: estudo comparativo entre empresas do setor de comércio varejista de materiais de construção e de transporte coletivo. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [s. l.], v. 15, n. 2, p.79-102, 29 abr. 2015. Portal de Revistas PUC SP. <http://dx.doi.org/10.20946/rad.v15i2.12725>.

SCHUBERT, P. **Orçamento empresarial integrado**: metodologia, elaboração, controle e acompanhamento. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. 2016. São Paulo: Dieese. 9ª Edição.

Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2020.

SHIM, J. K.; SIEGEL, J. G. **Budgeting Basics and Beyond**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

SILVA, A. C. D. **Caracterização do uso do sistema de controle orçamentário**: um estudo multicaso. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVA, A. C. D.; GONÇALVES, R. C. de M. G. Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.163-184, jan. 2008.

SILVA, A. da. **Efeito da complexidade empresarial no gerenciamento de resultados de empresas brasileiras**. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

SILVA, F. P. Macedo da. Tomada de decisão financeira: aplicando o processo orçamentário. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 14, n. 3, p.1-23, set. 2012.

SILVA, J. O. R. da; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. Operating cost budgeting methods: quantitative methods to improve the process. **Production**, [S. L.], v. 26, n. 4, p. 675-687, 29 ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.201415>.

SILVA, K. M. da. **Orçamento empresarial**: um estudo descritivo em empresas pertencentes ao comitê de fomento industrial de Camaçari. 2005. 92 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SILVA, O. J. da. **Metodologia para a elaboração de um orçamento empresarial flexível**. 1981. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção,

Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1981.

SIMAS, F. K.; COSTA, A. M.; MORITZ, G. de O. Um estudo sobre a organização e o desenvolvimento do processo orçamentário em empresas de tecnologia de Florianópolis. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 10, n. 21, p.197-219, mai./ago. 2008.

SIQUEIRA, B. L. D. C.; MARTINS, M. A. dos S. Indicadores de desempenho e projetos da lei rouanet. **Management Control Review**, Recife, v. 2, n. 1, p. 50-61, jun. 2017.

SIVABALAN, P. et al. An exploratory study of operational reasons to budget. **Accounting & Finance**, [s. l.], v. 49, n. 4, p.849-871, dez. 2009. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-629x.2009.00305.x>.

SOBANSKI, J. J. **Prática de Orçamento Empresarial**: um exercício programado. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 13º Reimpressão.

SOLA, G. L. **O processo orçamentário e a tomada de decisão dos gestores em um hospital público**. 2014. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

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

SOUZA, C. P. de. **Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial**. 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOUZA, P. V. S. de; DUQUE, A. P. O.; SILVA JUNIOR, D. S. da. Estrutura do plano de remuneração de executivos das companhias abertas do brasil. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. L.], v. 14, n. 1, p. 135-162, 01 jan./abr. 2016.

SPONEM, S.; LAMBERT, C. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: a configurational approach. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 47-61, 2016.

SUAVE, R. et al. Orçamento: análise das publicações nas revistas de contabilidade do brasil. **Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [s. l.], v. 12, n. 2, p.641-676, jul. 2013.

TARIFA, M. R. **Cultura organizacional e práticas orçamentárias**: um estudo empírico nas maiores empresas do sul do brasil. 2008. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

TELÓ, A. R. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista Fae**, Curitiba, v. 4, n. 1, p.17-26, jan./abr. 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008. 16º Reimpressão.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Edições Universidade-empresa, 1993.

TUNG, N. H. **Orçamento Empresarial e custo-padrão**. 4. ed. São Paulo: Edições Universidade-empresa, 1994.

UYAR, A.; BILGIN, N. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: an exploratory survey in the antalya region. **International Journal Of Hospitality Management**, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 398-408, jun. 2011. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.011>.

UYAR, A.; KUZEY, C. Contingent Factors, Extent of Budget Use and Performance: A Structural Equation Approach. **Australian Accounting Review**, [s. l.], v. 26, n. 1, p.91-106, mar. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/auar.12090>.

VANZELLA, C.; LUNKES, R. J. Orçamento Baseado em Atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica. **Contabilidade Vista & Revista**, [s. l.], v. 17, n. 1, p.113-132, jan./mar. 2006.

VASCONCELOS, Y. L. Implementação do processo orçamentário nas organizações: uma abordagem prática. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S. l.], n. 145, p. 54-71. 2004.

VASCONCELOS, Y. L. **Orçamento e Indicadores**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILAS BOAS, A. A.; JONES, G. D. C. Planejamento financeiro e controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa industrial. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [s. l.], v. 3, n. 1, p.25-34, jan. 2005.

WAAL, A. de; HERMKENS-JANSSEN, M.; VAN DE VEN, A. The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox.: explaining the budgeting paradox. **Journal of Accounting & Organizational Change**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 316-336, nov. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/18325911111182295>.

WANZUIT, D. R. D. **Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial: o caso de uma indústria de alimentos**. 2009. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. Thomson Learning: São Paulo, 2001.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 20º Reimpressão. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente.

WELSCH, G. A., HILTON, R., GORDON, P. **Budgeting: Profit Planning and Control**. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WETHERBE, J. C.; DICKSON, G. W. Zero-based budgeting: An alternative to chargeout systems. **Information & Management**, [s. l.], v. 2, n. 5, p.203-213, nov. 1979. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0378-7206\(79\)80004-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0378-7206(79)80004-x).

WILHELMI, M.; KLEINER, B. H. New Developments in Budgeting. **Management Research News**, [s. l.], v. 18, n. 3/4/5, p.78-87, mar. 1995. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028408>.

WOOD, F.; SANGSTER, A. **Frank Wood's Business Accounting 2**. 13. ed. [s.l.]: Pearson, 2016.

WOODSIDE, A. G. **Case study research: Theory - Methods - Practice**. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003.

YUEN, D. The impact of a budgetary design system: direct and indirect models. **Managerial Auditing Journal**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 148-165, fev. 2006. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/02686900610639293>.

ZAINUDDIN, Y. et al. The consequences of information asymmetry, task and environmental uncertainty on budget participation: evidence from Malaysian managers. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, [s. l.], v. 1, n. 1, p.97-114, 2008. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ijmfa.2008.020464>.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia (natal)**, [s. l.], v. 7, n., p. 79-88, 2002. FapUnifesp (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-294x2002000300009>.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. 3. ed. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto Editores, 1989.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamentário**. Porto Alegre: Sagra: Sagra DC Luzzatto, 1995.

ZENKER, R. **A influência da estratégia na folga orçamentária medida pela incerteza: um estudo de caso em uma empresa familiar**. 2010. 66 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
ROTEIRO DA ENTREVISTA

Grupo 1 - Características da Empresa:

- 1) Localização (endereços)
- 2) História (fundação,)
- 3) Atividade (segmento, ramo de atuação...)
- 4) Unidades de negócios (existência de outras unidades, filiais...)
- 5) Produtos (quais são os produtos, e como os produtos estão distribuídos nas unidades/filiais)
- 6) Participação no mercado (abrangência, *market share*...)
- 7) Estrutura organizacional (organograma, existência de manual com especificação das atribuições de cada departamento/função das estruturas organizacionais...)
- 8) Sistema de informações (utilização, abrangência....)
- 9) Processos (verificar de se há mapeamento dos processos, se estes se encontram formalizados...)

Grupo 2 - Perfil do Respondente:

- 1) Gênero: _____
- 2) Faixa Etária: _____
- 3) Função/Cargo: _____
- 3) Qual o nível de escolaridade do respondente? _____
- 4) Tempo de Empresa: _____
- 5) Experiência na função: _____

GRUPOS 3,4 E 5 – PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO:

Grupo 3 – Planejamento estratégico e orçamento.

- 1) Como acontece o planejamento do orçamento? Ele tem alguma ligação com o planejamento estratégico e auxilia nas decisões?

- 2) O planejamento estratégico e o orçamento são conduzidos juntos no alcance dos objetivos da empresa?
- 3) Quais os ambientes internos e externos são avaliados durante o processo de elaboração do orçamento?
- 4) De que forma o orçamento é elaborado para que consiga apoiar as metas e objetivos?
- 5) A elaboração do orçamento é pensada também para o longo prazo?

Grupo 4 – Características do processo de elaboração do orçamento.

4.1 Aspecto estrutural:

- 1) Existem diversos tipos de orçamento, qual é o tipo de orçamento utilizado pela empresa conforme suas características?
- 2) Quais são as peças orçamentárias elaboradas por cada setor relacionadas ao orçamento operacional e financeiro? Como são elaboradas?
- 3) Em qual período são calculados esses valores?
- 4) O orçamento pode ser alterado no decorrer do período ou não tem nenhuma flexibilidade? Possui uma característica centralizada ou descentralizada?
- 5) O sistema contábil funciona como um sistema apoio, fornecendo informações para a elaboração do orçamento? O sistema de cálculos do orçamento é por meio de algum programa? Como é calculado? O sistema contábil é a base principal para fazer o acompanhamento do orçamento?

4.2 Aspecto Humano

- 1) A elaboração do orçamento é “de cima para baixo (*top-down*)”, “de baixo para cima (*bottom-up*)” ou “participativa”? Como pode ser descrita?
- 2) Quais pessoas compõem o comitê orçamentário? Por que são escolhidos? Quem fica responsável pela sua consolidação?
- 3) Como são distribuídas as responsabilidades no desenvolvimento do processo orçamentário para cada área ou gerência?
- 4) Como controladoria atua na elaboração do orçamento? É levando em consideração o *feedback* do mercado para elaboração do orçamento?
- 5) A montagem do orçamento é formulada para servir como um roteiro para as atividades operacionais futuras?

4.3 Aspecto Financeiro

- 1) Como são feitas as estimativas das receitas, despesas e no orçamento? Como isso ajuda no momento de projetar as atividades futuras?
- 2) Como é elaborada a distribuição dos recursos orçamentários às suas respectivas áreas? Como cada área faz para utilizar esses recursos?

4.4 Aspecto de finalização

- 1) Como funciona o processo de aprovação do orçamento?
- 2) Durante sua elaboração é pensado como o orçamento será comunicado aos setores após sua aprovação? Como é feita essa comunicação aos setores?
- 3) Após o processo de elaboração e aprovação, de que forma a empresa e os gerentes atuam para ocorrer à execução do orçamento?