

AS PROBLEMÁTICAS IMPACTANTES NA GESTÃO DE PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS: UMA LEITURA DE CAMPO

Francisco Isidro Pereira

Universidade Federal do Ceará

E-mail: fsidro30@hotmail.com

Felipe Santos de Oliveira Neto

Universidade Federal do Ceará

E-mail: felipesanton@gmail.com

Linha Temática: Controladoria no setor privado

RESUMO

O orçamento é um dos arsenais de gestão disponível que antecipa os cenários operacionais e financeiros das unidades empresariais e portanto, de significativo efeito na monitoração de desempenho. Devido a sua aparente complexidade, se torna a maioria da vezes difícil a implementação e a prática dessa ferramenta. A literatura reconhece as dificuldades e limitações e discorre a respeito. O presente estudo tem como objetivo contrastar a teoria com a realidade empírica quantos aos problemas de gestão no sistema orçamentário implementado. Entender e aferir empiricamente as problemáticas decorrentes do modelo instalado se constituiu a linha mestre da investigação ora relatada principalmente levando em conta a peculiaridade brasileira cujo clichê é o do “jeitinho”. Para isso, recorreu ao estudo de caso para alcançar o objetivo delineado. Todo um protocolo foi desenhado de forma a se adentrar no campo empírico. A entrevista do tipo semiestruturada e a observação direta intensiva foram os principais instrumentos de coleta de dados. Por fazer parte do cenário de pesquisa o investigador buscou não interferir na rotina da empresa e proceder a captura de forma natural sempre contornando as interferências indevidas. As anotações variaram de registros em papel avulso, caderno, tablete e aplicativo de celular. O conteúdo capturado era contrastado com os arcabouços teóricos e discussões com especialistas. Em caso de dúvidas e entendimentos não esclarecidos se retornava as fontes. Haja vista o pouco tempo de prática do modelo de orçamento implantado a influência humana na gestão orçamentária se despontou como variável impactante na utilização do ferramental.

Palavras-chave: gestão orçamentária, orçamento dificuldades

1. INTRODUÇÃO

A vida, além de uma miscelânea de riscos e no seu encaixe um miríade de problemas, superá-los parece a essência da sobrevivência. No contexto do habitat das organizações a busca constante de instrumentos gerenciais é uma prova cabal de quão os negócios requerem uma espécie de “blindagem”. A concepção de um plano de resultados e controle das operações e atividades empresariais é uma tentativa de desenhar o futuro próximo com intuito de evitar eventos inesperados e/ou desagradáveis, mesmo ciente de acontecimentos de baixa previsibilidade, os chamados micros cisnes negros. As suas ocorrências se dão de forma que são impossíveis de projeção, pelo menos sob o radar teórico.

O orçamento configura resultados esperados, expressos em termos quantitativos e que procura representar de maneira coordenada todas as operações da organização. O papel de controle, característico do processo orçamentário, consiste na verificação dos planos de curto e longo prazo de forma a mensurar e acompanhar o progresso das ações em curso. Consoante a Hansen et al (2003), Blumentritt (2006) e Vaznoniene(2012), Padovezze (2015) e

Rodrigues e Reis (2015), o orçamento não é somente a base do controle operacional mas de toda a empresa. Como reforçam Vaznoniene e Stonciuviene (2012), se as atividades das empresas não se encontram harmonizadas e coordenadas, eis a principal razão do porquê elas falham para sua operação eficiente impactando o método orçamentário adotado.

O orçamento não se configura como sendo uma ferramenta simples de ser implantada nas atividades das empresas. Requerendo a mobilização de todas as pessoas responsáveis para discutir as decisões empresariais. As suas limitações, são vistas na percepção de Fernandez e Rivero (2011) como problemas derivadas das práticas orçamentárias empregadas na consecução dos objetivos e metas fixadas pela direção das empresas.

Baseada na vivência dos pesquisadores, a baixa probabilidade de erro, arrisca a inferir que a paisagem empresarial da cidade de Fortaleza, a qual posicionada geograficamente no nordeste do Brasil, usualmente se apropria de instrumentos gerenciais calcado em prestação de serviços de consultorias cujo espaço temporal se restringe enquanto pendurar a arquitetura sistêmica do modelo e a conclusão de implementação, capacitando simultaneamente os funcionários envolvidos e promovendo *workshop* entre os demais. Uma imposição decorrente até mesmo por questão de otimização de gastos. Apesar do reconhecimento do esforço não se pode refutar que o cenário induz a prosperar uma conjunção de problemas e falhas.

A despeito da literatura abordar bem como explicitar as problemáticas limitativas da lógica orçamentária no contexto das empresas não há evidências empíricas de campo que contraponha o cotidiano organizacional, as expectativas geradas da mecânica orçamentária implementada e principalmente a perspectiva que o modelo orçamentário propõe, ao acolher disrupções em relação as circunstâncias externas com as quais se pode acomodar.

Sob esta perspectiva, o desenvolvimento deste estudo foi calcado em Edmondson e Cannon (2005) e Roberto (2009) ao considerar os termos *problema* e *falha* de maneira intercambiável. Ambos são definidos como uma condição em que um resultado esperado não tenha sido alcançado. Não se testemunha resultados positivos esperados, ou seja, se vivencia resultados negativos. Tais problemas podem envolver paralisações de natureza técnica, cognitiva e/ou interpessoal. Problemas técnicos consistem em paralisações no funcionamento de equipamentos, tecnologia, sistemas naturais e assim por diante. Problemas cognitivos envolvem erros de julgamento ou analíticos por parte de indivíduos ou grupos. Problemas interpessoais envolvem paralisação na comunicação, na transferência de informações, no compartilhamento de conhecimento e na resolução de conflitos.

Nesse sentido, o estudo em tela se apropria de uma realidade empresarial para responder a seguinte questão de pesquisa: quais os obstáculos e dificuldades encontradas na gestão orçamentária modelada e posta em prática? Portanto ao tomar parte do cenário de pesquisa por um dos pesquisadores, a realidade capturada, deve esclarecer que restrições se impõe na concretude da gestão orçamentária, utilizando como referência empírica o setor de transporte de combustível. A justificativa em torno da escolha do setor se deu em função de sua importância no contexto econômico de um país. Considerando a realidade brasileira, usualmente é um segmento econômico alvo de normatização pela Agência Nacional de Petróleo (ANP) quanto o estabelecimento de regras necessárias à autorização para o exercício da distribuição, abrangendo dentre outros o transporte de combustíveis. Trata-se de uma atividade essencial que contribui para diminuir riscos de desabastecimento de combustíveis, alimentando as bases das distribuidoras na abrangência geográfica do país (FECOMBUSTÍVEIS, 2015). O mercado de serviços de transporte, aqui considerado, é o fretamento contínuo, aquele em que não há cobrança de passagens (tarifa pública) e tem uma característica própria. O artigo divide-se em cinco partes, sendo esta introdução a primeira parte. A segunda apresenta o referencial teórico que consiste na exploração das principais dificuldades encontradas pelas empresas. A terceira parte apresenta o delineamento

metodológico utilizado. Na quarta parte aborda a descrição do caso e traceja os achados analisados. Na quinta e última parte, são apresentadas as considerações finais.

2. LIMITAÇÕES NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA SOB O ÂNGULO TEÓRICO

A despeito de um mundo multipolarizado, a realidade emerge questões bipolarizadoras, como resultado de um diagnóstico de câncer, o desempenho seletivo para estudos em pós-graduação, para citar alguns. No campo da gestão um exemplo ilustrativo é a prática do orçamento corporativo: implementar ou não. Para Valente (2012), não tem como evitar que a economia no seu todo e diversos mercados em particular tenham períodos de instabilidade e imprevisibilidade em prazos médios e longos. Neste contexto, o orçamento, em se tratando de um modelo, é uma simplificação da realidade, ou a redução de um quadro complexo às variáveis principais que se pode projetar.

Remetendo a Dryburg (2014), em termos de mudanças rápidas e confusão, ou em épocas de estresse econômico, o familiar está cada vez mais ameaçado. E, no entanto, é exatamente nesses momentos que, instintivamente, o *status quo* se torna cada vez mais atraente, e a mudança (automotivada, ou seja, sem ser uma reação aos eventos), cada vez mais ameaçadora. O falso pressuposto básico que faz com que a cautela acima de tudo pareça atraente é que exista um estado de equilíbrio para o negócio. Enquanto se tiver opção para investir, parte do pressuposto tácito de que, se não fizer nada de particularmente novos, as coisas vão continuar como estão, contrariando assim as probabilidades, que mesmo nada fazendo, as coisas mudarão de qualquer forma. E, normalmente, mudam para pior.

Carreras Jr., et al. (2011) afirmam explicitamente que a despeito de todo um elenco de problemas em torno da lógica orçamentária, o pior deles é não ter problemas. Contrariando esse posicionamento, Pflaeging (2009) enquadra os planos orçamentários, simultaneamente, como excrecência, sintoma e portadores do modelo obsoleto de gestão que a maioria das organizações continua utilizando não obstante a era da informação.

Acontece que uma empresa sem orçamento, não tem uma visão de futuro traduzido em termos monetários, não permite atribuir responsabilidades sobre crescimento de vendas, redução de custos, aumento de eficiência, uso mais racional de recursos, dentre outros; as pessoas sabem o que tem que fazer, mas não sabem onde devem chegar; não une a empresa em cima de metas comuns; não permitem avaliar com objetividade o desempenho das áreas dos executivos e a empresa não cresce organizadamente. Como frisa Emerson e Stewart (2015) embora as previsões estejam completamente erradas na maioria das vezes, elas proporcionam uma falsa sensação de controle e expectativa, o que se permite lidar com mudanças constantes e imprevistos. Em pesquisa global da Deloitte (2014) é possível verificar que a maioria dos executivos de alto nível das mais variadas empresas veem o processo de planejamento e orçamento como uma ferramenta valiosa, com impacto nos principais indicadores de desempenho de suas operações, conforme exhibe a Figura 1. Mas talvez uma das verdades mais dolorosas quanto ao instrumental orçamentário tenha sido destacado por Cassel (2003), ao enquadrá-lo como decisão política sobre os recursos escassos no âmbito das organizações. De acordo com Carreras Jr., et al. (2011) os problemas os quais tem sido identificados com relação aos sistemas orçamentários são os mais variados, porém eles destacam os seguintes: 1) são demorados e caros; 2) são demasiadamente rígidos e estreitos; 3) protegem mais do que reduzem gastos; 4) conduzem a um comportamento antiético; 5) se concentra nos funcionários quanto suas atenções em torno das atividades orçamentárias em vez de satisfazer clientes e partes interessadas e 6) recompensa negociação e não o desempenho. Na percepção de Uyar (2009) uma das maiores fraquezas do modelo orçamentário é o longo tempo requerido para sua constituição. Wienhold (2015) afirma não

haver consenso entre os pesquisadores no tocante a dimensão temporal para se preparar um orçamento. De qualquer forma os dados contidos nos Quadros 1 e 2, reforçam a sua visão.

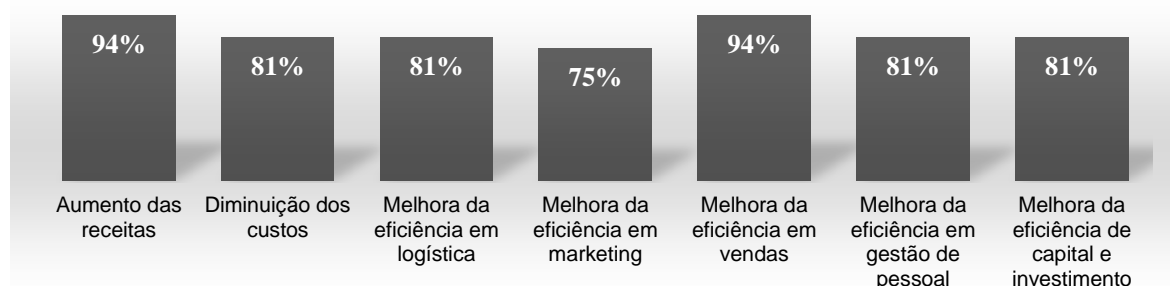


Figura 1 - Impacto do planejamento e orçamento nos indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado de Deloitte (2014)

Uma apreciação em ambos os Quadros 1 e 2, não só em termos geográficos mais conforme segmento econômico, o horizonte temporal consumido na confecção dos orçamentos predominante, varia de 2 a 6 meses. A leitura de tais dados convergem para Libby e Murray(2010) que indica um espaço temporal de dois meses e Gary (2003), Jensen (2003) e Player (2009) cujas estimativas de janela temporal é aproximadamente de seis meses.

Contrariando Uyar (2009), Orlando (2009) aponta os empregados como um dos maiores obstáculos na concretização do plano orçamentário. Já para Vaznoniene (2012), a principal fragilidade do esquema orçamentário é a inflexibilidade, ou seja, a inabilidade de adaptar rapidamente às mudanças pressionadas pelas circunstâncias ambientais, impedindo assim um escaneamento da realidade para fins de concepção de cenários.

Com o propósito de reunir o conjunto de obstáculos e limitações expostas na literatura, Neely et al. (2003) classifica e categoriza, caracterizando as de maiores frequências, convergindo para três dimensões principais, conforme a Figura 2.

Fernandez e Rivero (2011) procederam um detalhamento minucioso de cada um dos aspectos expostos na Figura 2, sem no entanto ampará-los em um estudo de campo. Wienhold (2015) refere ao conteúdo da Figura 2 como os maiores problemas orçamentários já listados na literatura e os apropriam para identificar as melhores orientações metodológicas orçamentárias como antídoto dos entraves decorrentes, por meio de um *survey*. Lidia (2014) estudou as dificuldades do processo orçamentário e os fatores que determinam a sua adoção e uso junto as comunidades acadêmicas e empresarial.

Para Sá (2014), o orçamento não é uma atividade passiva. Ao contrário, trata-se de uma atividade eminentemente proativa. Ele aponta duas formas muito comuns de orçamento passivo. Na primeira, o responsável pelo setor de orçamento recebe passivamente os orçamentos setoriais das unidades departamentais e, sem qualquer crítica, tais unidades se limitam a rebater para o próximo exercício os dados do exercício em curso apenas corrigindo-os pela inflação projetada. Acontece que esta falta de crítica aumenta a probabilidade de perpetuação do erro. Alguns departamentos podem estar superdimensionados, a política de determinação de limites de crédito pode estar excessivamente liberal e, em consequência, a inadimplência dos clientes pode estar aumentando, o plano de reposição de estoques pode estar malfeito e a empresa, comprando ou produzindo mercadoria que não gira. Tudo isso pode estar acontecendo e a empresa, aceitando e rebatendo para o próximo exercício estas distorções como se fossem fatos normais. Ao ampliar esse raciocínio tecida por Sá (2014), se pode remeter a Van Doorsselaere (2015) o qual imprime uma lógica equivalente, que com as devidas adaptações se registra por meio da Figura 3.

Quadro 1 – Tempo de preparação do orçamento por área geográfica (% dos respondentes)

| Áreas Geográficas Dimensão Temporal | Mundial | América do Sul | América do Norte e Central | África, Europa e Rússia | Pacífico Asiático |
|--|---------|----------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| < 1 mês | 16,3 | 33,1 | 3,90 | 3,10 | 34,4 |
| 2 a 3 meses | 41,6 | 42,5 | 25,5 | 46,0 | 36,1 |
| 4 a 6 meses | 32,0 | 16,9 | 41,2 | 41,1 | 27,9 |
| 7 a 9 meses | 4,40 | 2,00 | 17,6 | 4,00 | 0,00 |
| 10 a 12 meses | 2,50 | 3,40 | 3,90 | 1,80 | 1,60 |
| 12 meses | 1,20 | 1,40 | 2,00 | 1,30 | 0,00 |
| Não sabe | 2,00 | 0,70 | 5,90 | 2,70 | 0,00 |

Fonte: Deloitte (2014)

Quadro 2 – Tempo de preparação do orçamento por segmento econômico (% dos respondentes)

| Dimensão Temporal Setores | < 1 mês | 2 a 3 meses | 4 a 6 meses | 7 a 9 meses | 10 a 12 meses | 12 meses | Não sabe |
|--------------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------|----------|
| Indústria | 15,1 | 52,9 | 29,4 | 0 | 1,2 | 0 | 1,2 |
| Varejo e Consumo de Produtos | 17,2 | 31,3 | 42,2 | 3,1 | 3,1 | 0 | 3,1 |
| Serviços Financeiros | 23,5 | 31,4 | 31,4 | 7,8 | 3,9 | 2 | 0 |
| Construção, Infraestrutura e Capital | 18 | 56 | 21 | 0 | 3 | 2 | 0 |
| Saúde e Ciências da Vida | 28 | 28 | 24 | 8 | 8 | 4 | 0 |
| Tecnologia, Mídia e Telecomunicação | 17,8 | 44,4 | 26,7 | 6,7 | 0 | 2,2 | 2,2 |
| Utilidades, Minério, Gás & Óleo | 17,8 | 44,4 | 26,7 | 6,7 | 0 | 2,2 | 2,2 |
| Viagem, Hospitalidade e Lazer | 17,8 | 44,4 | 26,7 | 6,7 | 0 | 2,2 | 2,2 |

Fonte: Deloitte (2014)



Figura 2 – Síntese dos principais obstáculos do processo orçamentário

Fonte: Sousa (2015)

2.1. O jeitinho brasileiro e o processo orçamentário

Embora os orçamentos frequentemente sejam vistos em termos puramente quantitativos, técnicos, nunca é demais enfatizar a importância dos fatores humanos (MAHER, 2002, GARRET, 2010, RADU, 2011, VAZNONIENE e STONCIUVIENE, 2012 e SUNDAY-EKWU e AKPOMIEMIE, 2016).

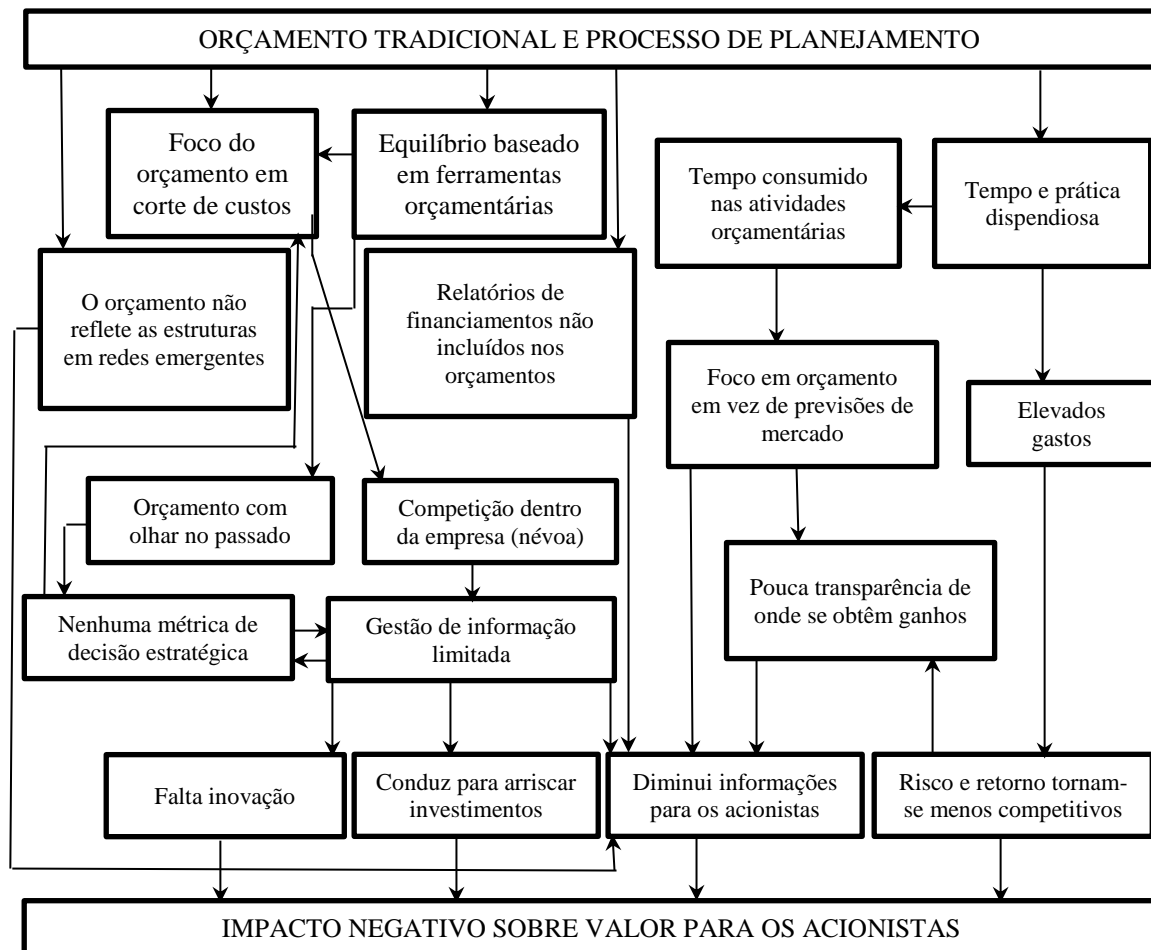


Figura 3 – Processo do orçamento tradicional e seu impacto sobre o valor do acionista

Fonte: Baseado em Van Doorselaere (2015)

Em consonância a Vazoniene e Stonciuviene (2012), as atividades orçamentárias revelam uma forte relação não somente entre a gestão estratégica da organização mas também na motivação do corpo de funcionários, sistema de marketing e controle interno. Para Radu (2011) o envolvimento da força de trabalho encoraja a cooperação dentro e entre as unidades organizacionais, conduzindo a uma maior conscientização da interação das partes no conjunto. Garret (2010), confirma as vantagens advindas com o entrosamento dos funcionários no bojo da construção do plano orçamentário porém alerta não se tratar de uma “cura” para todos os problemas organizacionais. E aqui cabe resgatar a realidade nacional ao encarar o traço característico do jeito brasileiro.

Por fazer parte da cultura brasileira, Flach (2012) afirma que mesmo com a tendência de as empresas expandirem para além de suas fronteiras nacionais, implantem multinacionais em solo brasileiro, que implica em um crescente valorização das relações interculturais, onde tanto a cultura local, regional, nacional quanto a organização estão envolvidos, o jeito brasileiro parece continuar se mantendo como uma forma institucionalizada, um tipo de prática de improvisação característico da cultura brasileira e que passa diretamente para o ambiente organizacional. Trata-se de um processo informal particularmente útil para a estratégia do “*get things done*” nas organizações, uma maneira de resolver situações e problemas imediatos (DUARTE, 2006 e FLACH, 2012).

O que se emerge aqui é a lógica pessoal do jeitinho como um mecanismo de superação de obstáculos e limitações no bojo dos processos orçamentários nas empresas. Afinal como analisa Flach (2012) existem níveis positivos e negativos com relação aos traços do jeitinho brasileiro. Dentre as características positivas sobressaem: a criatividade, espontaneidade, humor para lidar com problemas que surgem repentinamente, a busca por atalhos que não ocasionem problemas para terceiros, valorização de relações interpessoais, comunicabilidade, o *swing* ou o gingado. Fatores esses que favoreceriam satisfatoriamente a ruptura de entraves. Contrariamente, os aspectos negativos e críticos provavelmente arrefeceria os empecilhos pois o excesso da malandragem e prejuízos a terceiros, como: mentira, corrupção, fofoca, protecionismo, imediatismo (preocupação extrema com o curto prazo e pouca preocupação com o médio e longo prazo), preguiça e economia exagerada de esforços. Exemplos como “levar as coisas com a barriga” e “dar um jeitinho na última hora” talvez sejam características do jeitinho brasileiro. E dependendo do nível em que se encontram, podem acarretar prejuízos como desorganização, descumprimento de prazos e metas, indisciplina, desordem e estímulo à anarquia (FLACH, 2012).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisas que analisam mais profundamente o fenômeno que está sendo estudado, classificam-se como qualitativas. Nesse tipo de pesquisa, busca-se conhecer um fenômeno social, e suas características mais relevantes.

Entender e aferir empiricamente as problemáticas decorrentes do modelo instalado se constituiu a linha mestre da investigação ora relatada. Para isso, recorreu ao estudo de caso para alcançar o objetivo delineado. Conforme Yin (2010, 2012), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Para o autor, esse procedimento é adotado quando o investigador não possui controle sobre os eventos comportamentais. Como destaca Walliman (2015), os casos trazem consigo aspectos peculiares de objetos de pesquisa que podem retratar uma possível realidade contextual. Todo um protocolo foi desenhado de forma a se adentrar no campo empírico mesmo tomando parte da paisagem de estudo. A entrevista do tipo semiestruturada e a observação foram os principais instrumentos de coleta de dados. Por fazer parte do cenário de pesquisa um dos investigadores buscou não interferir na rotina da empresa e proceder a captura de forma natural sempre contornando as interferências indevidas. Como expõe Rosa e Arnoldi (2008), nas entrevistas semiestruturadas as questões foram formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas abordados. O questionamento é mais profundo e, também, mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes, de confiabilidade. Foi composto um roteiro de tópicos selecionados de forma que as questões seguiram uma formulação flexível, e a sequência e as minúcias ficaram por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que aconteceram naturalmente.

Como método complementar na captura de dados optou-se pelo uso da observação. Como bem explica Cooper e Schindler (2003), o valor da observação é que se pode coletar dados originais no momento em que eles ocorrem. Foi adotada a observação do tipo direta e intensiva ao qual se dar quando o observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre. Essa abordagem é muito flexível porque permite ao observador reagir e registrar aspectos de fatos e comportamentos à medida que ocorrem. Ele também é livre para trocar de lugar, mudar o foco de observação ou concentrar-se em fatos inesperados, se eles ocorrerem. O número de sujeitos e suas áreas vinculadas pelas quais foram submetidas os processos de recolhimento de dados foram, Diretoria de Negócios Corporativos: 1; Diretoria de Operações: 2; Diretoria de Suporte Corporativo: 2; Controladoria: 2; Divisão de

Orçamentos: 2; Gerência de Vendas: 3; Gerência de Planejamento Logístico: 2; Gerência de Transportes: 2 e seis gerências de filiais, 1 respectivamente. O período de cobertura do estudo abarcou 18 meses, entre fevereiro de 2015 e agosto de 2016, um espaço temporal de forte recessão econômica. Assinala Danna e Matos (2011) que a folha onde o observador registra os dados a serem coletados é denominada de *protocolo de observação* (grifo original). Os itens de um protocolo estão relacionados basicamente a três conjuntos de informações a saber: identificação geral, identificação das condições em que a observação ocorre e o registro de comportamentos e circunstâncias ambientais. As anotações variaram de registros em papel avulso, caderno, tablete e aplicativo de celular. O conteúdo capturado era contrastado com os arcabouços teóricos e discussões com pesquisadores. Em caso de dúvida e entendimentos não esclarecidos se retornava as fontes.

Entender e aferir empiricamente as problemáticas decorrentes do modelo instalado se levou em conta o jeitinho brasileiro em suas superações. Partindo do pressuposto que estudiosos brasileiros também tenha assimilada tal peculiaridade nacional, foram levantados todas afirmativas que configuram obstáculos e limitações às atividades orçamentárias de autores nacionais, vale citar: Sanvicente e Santos (1996), Lunkes (2003),(2007), Passarelli e Bonfim (2003), Schubert (2005), Hoji e Silva (2010), Padoveze (2015) e Frezatti, (2015). Para aferir as assertivas teóricas tracejadas pelos estudiosos e os quais deram sustentação a pesquisa, recorreu-se a escala de Likert, que é um tipo de escala de resposta psicométrica (LIKERT, 1932), cuja sua apropriação fez-se uma adaptação e o resultado dos dados colhidos na entrevista semiestruturada e a observação direta foram configuradas na referida escala.

O resultado da entrevista semiestruturada e observação direta e intensiva no âmbito do habitat da empresa foco de investigação, foi enquadrada em +2, se o grau foi fortemente atribuído ao conteúdo da assertiva de cada autor, implicando assim significativos entraves e limitações nas ações gerenciais do plano orçamentário instituído na organização. +1, se os métodos de recolhimento de dados aplicados confirmassem medianamente obstáculos e limitações. 0, se as falas capturadas nas entrevistas semiestruturadas e as observações indicassem indiferença. Nem aspecto positivo nem aspecto negativo. -1, se as entrevistas semiestruturadas e as observações reforçassem baixo impacto da afirmativa no âmbito da gestão orçamentária modelada pela empresa. -2, se os obstáculos e limitações contida no conteúdo das assertivas exerceram uma restrição mínima possível, ou seja, fortemente negativo, significando dificuldades quase inexistentes na condução do modelo orçamentário implementado. Para validar a qualidade da pesquisa, foram feitos os testes de fidedignidade nas observações conforme orientações de Danna e Matos (2011). Utilizou a técnica do “teste randômico”. O líder da pesquisa efetuou em determinadas ocasiões, testes de confronto e discussões posteriores efetivadas quanto a causa das discordâncias constatadas. Por uma questão de preservação das fontes, a empresa e o seu principal cliente foram identificados anonimamente.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A Empresa Rô foi fundada com o objetivo de atuar na área de transporte rodoviário de cargas, focando a sua atuação no segmento de transporte de combustíveis. Sua história teve início em 1952, quando seu fundador, ainda com 13 anos de idade, ajudava seu pai com um caminhão no transporte de pessoas e cargas. Em 1959 adquiriu seu primeiro caminhão, um Chevrolet de carroceria e cabine estendida (misto), possibilitando transportar cargas e pessoas. A partir de 1963 começou a transportar combustível para Shell, Esso e Atlantic. Em 1975, tinha uma frota de caminhões e já possuía uma imagem consolidada entre os distribuidores de combustível. Atualmente a Empresa Rô está presente nas regiões Norte, Nordeste e parte do Centro-Oeste – cobrindo uma nada desprezível parte do território nacional

– e conta com dez filiais, todas munidas de profissionais com educação universitária e capacitados para atender às demandas do mercado.

As Diretorias operam em conjunto para o atingimento das metas da empresa. A Diretoria de Suporte Corporativo é responsável por toda a área administrativa da empresa: financeiro, contabilidade, departamento pessoal, tecnologia da informação, recursos humanos, fiscal. As Diretorias de Negócios e de Operações são responsáveis pela atividade fim da empresa. Enquanto a primeira define como e quando os carros irão rodar, a Diretoria de Operações deve dá condições para que os carros e motoristas estejam aptos e prontos para essas atividades. Toda a logística é operacionalizada pela Diretoria de Negócios. Os destinos e origens das operações são acordadas mensalmente. Com isso se define a quantidade de carros em cada filial. A alocação é feita pela Gerência de Planejamento de Logística.

A Diretoria de Operações opera através de duas gerências: a de Transportes e a Corporativa de Filiais. A gerência de Transportes se responsabiliza pela manutenção dos carros, pelo treinamento dos motoristas, pelo abastecimento dos veículos, licenciamento dos carros, dentre outros. A gerência Corporativa de Filiais é uma espécie de *back office* para as filiais.

4.1 Arcabouço estrutural do planejamento e controle de resultados da empresa

A deliberação sobre a configuração do plano de resultado e controle, como forma de traçar as metas de curto e médio prazo se deu nos fins de 2011. Foi designado um funcionário especialmente capacitado e dedicado a função. Nos dias de hoje a função é compartilhada por 2 funcionários. A ideia, segundo os sócios, era ter algo que pudesse vislumbrar o que fazer, o que deveria e o que poderia. Tal raciocínio resgata Duhigg (2016) ao referir às previsões melhores para o futuro. Ou seja para tomar decisões melhores é preciso saber a diferença entre o que se espera, o que se espera que aconteça e o que tem chances maiores ou menores de ocorrer.

As premissas do orçamento são definidas pelas três diretorias em conjunto com a presidência. A diretoria comercial, define o planejamento de prestações de serviços a partir dos contratos estabelecidos para o período; a diretoria de operações, define os custos com motoristas, combustível, pneus, peças, dentre outros, que a empresa incorrerá para prestar os serviços estabelecidos e a diretoria de suporte corporativo, estabelece os gastos com despesas administrativas e se responsabiliza por constituir e coordenar as peças orçamentárias.

A responsabilidade de controle e planejamento é feito pelas diretorias Comercial e de Operações, juntamente com a presidência. São essas diretorias as linhas de frente da administração. A Diretoria de Suporte Corporativo se preocupa na formulação da peça orçamentária. É uma unidade que catalisa os dados e presta subsídios na construção orçamentária às demais unidades. A janela temporal de preparação tem uma cobertura de 60 dias de forma que na primeira quinzena de dezembro um breve relatório é apresentado aos sócios exibindo as expectativas de desempenho.

4.2 As peças orçamentárias do sistema arquitetado

A plataforma orçamentária da empresa é constituída pelas seguintes peças: vendas, quilometragem e quantidade de veículos, materiais aplicados na prestação dos serviços, mão de obra direta, gastos indiretos e as despesas comerciais e administrativas. O delineamento orçamentário do fluxo de dinheiro decorrente da prestação de serviços tem como “ponta pé” inicial a definição da meta de faturamento.

As operações da companhia Rô tem 98% da receita dependente da empresa Lerda. As operações de serviços estão assim divididas: Entrega, Coleta Longa Distância, Coleta *City Market*, Aviação Longa Distância e Aviação *City Market*. A gerência de planejamento logístico define a quantidade de carros para cada operação e para cada filial durante o ano. É estabelecido o quanto cada carro irá faturar. Pode acontecer no percurso do ano, uma filial ter

maior necessidade que outra, alterando o *mix* de faturamento entre as filiais, no entanto, esse remanejamento de veículos não é contemplado no orçamento. Uma vez definida a quantidade de carros por filial, não existe ajustes durante o ano. Cada filial tem sua própria demanda e em consonância com a necessidade da companhia Lerda que envia suas necessidades para a Empresa Rô. Usualmente uma quantidade de veículos em cada filial estarão disponíveis para a Lerda. Essa quantidade é definida por contrato.

Existe uma dificuldade no mix das operações da Empresa Rô. Não se sabe quais operações são mais rentáveis, a fim de saber qual melhor mix de operações que gera maior lucro. Ao definir as rotas que a empresa irá percorrer, a diretoria de Negócios passa a estabelecer a quilometragem a ser percorrida no período. Sabe-se quais rotas serão utilizadas devido ao conhecimento prévio dado pela Lerda de quais bases e clientes serão atendidos. Sabendo quais rotas, a empresa possui um sistema informatizado que controla a quilometragem dos veículos por rota, e assim, calcula-se a quilometragem do ano. Ciente da quantidade de carros e as operações que irão realizar, fica definido a quantidade de condutores necessários e a quilometragem de cada carro. Essas duas informações compõe a estrutura de gasto de motoristas e materiais. Para cada km há um custo de combustível, rodantes e peças. Há uma variação e está é definida pela alta gestão, cujo procedimento de cálculo é uma incógnita. Além disso, não se sabe se o consumo de combustível é coerente, não há revisões para saber se o custo por km está alto/baixo por interferências externas ou internas. Algumas operações necessitam que um carro esteja disponível 24h, requerendo dois motoristas por carro. Isso sem levar em conta as atividades de telemetria, emergência, averiguação, avaliação de rotas, risco viagem, monitoramento climático e os gastos com os condutores: avaliação psicológica, treinamentos, palestras, teste álcool, auditoria invisível.

4.3 Obstáculos e limitações na gestão orçamentária

O Quadro 3 arrola todos os autores trabalhados no campo empírico bem como suas respectivas assertivas em torno dos obstáculos e limitações na implementação de um plano orçamentário e os compara com os achados na empresa Rô. Em sua apreciação pode-se inferir que: 1 – 11 afirmativas, ou seja 30,6% das assertivas, indicam indiferença. Ou seja, não há contribuição positiva no modelo de gestão orçamentária implementado e nem impacto negativo; 2 – 9 assertivas teóricas, cerca de 25,0% do total, indicam grau de obstáculos e limitações negativas. Sendo mais claro, o nível de restrições não interferem no modelo do plano orçamentário implementado. Se há interferência esta não compromete o modelo orçamentário implementado; 3 – 16 posições teóricas, a maioria, cerca de 44,4% refletiram obstáculos e limitações na condução da gestão orçamentária na empresa Rô, sobressaindo 87,5% das afirmativas (14) como fortemente positiva, perfilando uma gestão orçamentária fragilizada. No entanto urge sublinhar os seguintes aspectos: a) as assertivas 1, 4, 5, 18, 19 e 27 se referem ao aspecto da estimativa, problemática que não difere de nenhum outro negócio, afinal como bem esclarecem Tetlock e Gardner (2016), a maior parte do que as pessoas querem prever – política, economia, finanças, negócios, tecnologia, via diária – a previsibilidade existe muito mais o que não se sabe. Talvez esse argumento justifique a fala capturada do chefe da Controladoria, quando indagado da qualidade das fontes de previsão: “...no que se refere aos experts em previsão, que nos ajudam a tomar decisões e particularmente a edificar o plano orçamentário, nos proporcionam conforto em ficar no escuro”; b) a aplicação de percentuais de corte gerais nos gastos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor, não implica nenhum problema porque ocorre exatamente o oposto: autoriza-se gastos sem respaldo orçamentário entre as filiais, por entenderem estas inevitáveis, nas concepções de seus gerentes. Isso demonstra problemas de adaptação às contingências externas e refletidas nas assertivas 12, 15, 20 e 22. Não obstante, a empresa refuta a ideia de ficar sempre dentro do orçamento pois partem da premissa de que gastos

extras implicam receitas extras; e c) os gerentes das filiais gozam de um alto grau de prestígio e confiabilidade, decorrente possivelmente pelos resultados financeiros sempre surpreendente e o cultivo de uma alta dose de camaradagem. Sendo esta entendida como habilidade de controlar e facilitar situações, conseguir e resolver coisas, contornar dificuldades que necessite de solução imediata.

A atualização contínua, abarcando um espaço temporal de 3 meses, não fora possível, desde a implementação do sistema orçamentário. Cerca de 90% das filiais não cumprem com o prazo de envio de suas plataformas orçamentárias. Existe aqui uma problemática da procrastinação e tais gerentes são cientes que, no final obterão êxito, pois “...os contatos diários que mantenho junto com os colegas (gerentes) das filiais são permanentes. Posso de imediato não disponibilizar a planilha orçamentária refeita, mas tudo o que sou indagado pelo rapazinho do orçamento, é o que coloco quando refaço o orçamento. Até tento obedecer o prazo concedido mas vão surgindo outras prioridades”. A cada seis meses os gerentes das filiais são reunidos para se discutir e compartilhar os problemas e soluções no cotidiano e se aborda as questões orçamentárias. Para muitos deles é complicado antecipar coisas que não se sabe se acontecerão, mas “...monto uma planilha com base na filial que trabalho, faço uma adaptação a realidade da unidade do colega e construo logo para o ano todo. As dúvidas que surgirem vamos tirando via email e *whatsapp*”. Como decorrência disso o responsável pela atividade orçamentária já prepara previamente uma planilha preliminar e envia para as filiais para apreciação. Na demora usufrui dos mecanismos virtuais e mensagens por meio de unidades móveis e acaba reconfigurando os dados orçados.

Investigado de como seria a folga orçamentária, as falas e respostas capturadas foram unânimes em afirmar que a proximidade com a cúpula administrativa inibia tal mecanismo haja vista do papel que representa as filiais no contexto da empresa, pois qualquer solicitação, material e/ou financeiro, era atendido de pronto, desde que houvesse uma justificativa por escrito. Nesse ponto é possível perceber que o “jeitinho” reflete diretamente o ambiente de trabalho da empresa mesma dotada de uma cultura própria, a cultura nacional a incorpora, e ignorá-la pode minar a cultura orçamentária em processo de formação dos colaboradores da empresa. Na cultura do jeitinho remete à uma maneira de sobreviver ao dia-a-dia, uma forma de resistência cultural, mas que funciona como um diferencial competitivo e não resvala em atitudes que faltam com a ética e atravessam de forma negativa os negócios. Cabe a empresa evitar, no entanto, que o lado negativo seja aflorado como dano colateral, haja vista que o jeitinho tem componentes que são enquadrados como tais (OLIVEIRA, 2015). Como enfatiza Oliveira (2015), na cultura do jeitinho a “cabeça” está aberta a qualquer possibilidade, regular ou não. “Vai dar certo e, se não der, ainda não chegou ao fim”. A Figura 4 reúne esquematicamente as recém discussões, confrontando achados empíricos e a interação cultural humana no âmbito da gestão do processo orçamentário estudado, salientando a interface do aspecto peculiar da cultura nacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo evidenciar as dificuldades encontradas na gestão orçamentária, utilizando-se como base as evidências apontadas por pesquisadores nacionais e contrastando em um ambiente empírico.

Das 36 afirmativas postas à prova empírica, apenas as elencadas por Frezatti (2015) foram incompatíveis com o contexto do estudo. 16 daquelas, cerca de 44,4%, espelharam obstáculos e limitações na condução do processo orçamentário: a qualidade das projeções, a inconstância do ambiente de negócios, a colaboração difusa entre os funcionários, o acompanhamento da concretização dos dados orçados e a difícil internalização da lógica orçamentária como objeto de raciocínio e interpretação por parte dos funcionários.

QUADRO 3 – Resultado dos contrastes teórico e empírico

| CONTEXTO TEÓRICO | | REALIDADE EMPÍRICA | | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------------|----|---|----|----|
| | | Grau de Obstáculos e Limitações | | | | |
| | | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
| SANVICENTE E SANTOS, 1996 | | | | | | |
| 1 | Os dados do orçamento são estimativas | | | | | ● |
| 2 | O custo do sistema | | | ● | | |
| 3 | Estilo de administração participativo | | | | | ● |
| LUNKES, 2003 e 2007 | | | | | | |
| 4 | O uso excessivo das tendências históricas para o estabelecimento dos objetivos e metas | | | | | ● |
| 5 | Dificuldade na previsão de muitas metas, como comportamento dos clientes, taxa de juros, níveis de concorrência dentre outros | | | | | ● |
| 6 | Aplicação de percentuais de corte gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor | ● | | | | |
| 7 | Elaboração de orçamentos para períodos muito longos | ● | | | | |
| 8 | Perda de tempo e dinheiro com desenvolvimento de orçamentos em razão do excesso de detalhes | | ● | | | |
| 9 | Ele pode ser bastante inflexível, levando a ser visto como “vaca sagrada” | | ● | | | |
| 10 | A análise dos resultados muito tempo depois. | | | | | ● |
| 11 | A excessiva associação dos custos na preparação dos orçamentos | | ● | | | |
| 12 | A incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constante mudança. | | | | | ● |
| PASSARELLI e BONFIM, 2003 | | | | | | |
| 13 | Não substitui a administração | ● | | | | |
| 14 | Dependente da aceitação e da colaboração de todos os escalões administrativos envolvidos na elaboração e acompanhamento | | | | ● | |
| 15 | Exige um contínuo esforço de adaptação | | | | | ● |
| SCHUBERT, 2005 | | | | | | |
| 16 | Depois de autorizada a implantação, a diretoria da empresa se omite no acompanhamento do sistema | | | | | ● |
| 17 | Não se processa, preliminarmente, ampla e vasta campanha de motivação e interação abrangendo todo o pessoal | | | | | ● |
| 18 | Não são levadas em consideração as projeções ou estimativas a alterações de preços | | | | ● | |
| HOJI e SILVA, 2010 | | | | | | |
| 19 | Os orçamentos baseiam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação | | | | | ● |
| 20 | O plano de resultados, por si só, não garante o resultado projetado; deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias | | | | | ● |
| 21 | A elaboração e o acompanhamento de orçamento consome tempo de profissionais que não são da área de controladoria, gerando insatisfações | | | ● | | |
| 22 | Quando existe alta volatilidade das variáveis econômicas e financeiras os resultados projetados sofrem fortes distorções | | | | | ● |
| 23 | Inflexibilidade dos valores orçados, que não podem ser alterados uma vez aprovados. | ● | | | | |

Fonte: Pesquisa de campo

QUADRO 3 – Resultado dos contrastes teórico e empírico (continuação)

II SIMPCONT

Recife, 25 e 26 de agosto de 2017.

Fonte: Pesquisa de campo

| CONTEXTO TEÓRICO | | REALIDADE EMPÍRICA | | | | |
|-----------------------|--|---------------------------------|----|---|----|----|
| | | Grau de Obstáculos e Limitações | | | | |
| | | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
| PADOVEZE, 2015 | | | | | | |
| 24 | Ferramental ineficiente para o processo de gestão e frustração com os resultados obtidos no processo | | | ● | | |
| 25 | O orçamento engessa em demasia a empresa, impedindo a criatividade criando a zona de conforto, medo ou insatisfação; | | | ● | | |
| 26 | Impossibilidade de utilização deste ferramental em situações de crônica variação de preços | | | ● | | |
| 27 | Extrema dificuldade de obtenção dos dados quantitativos para as previsões e volatilidade do futuro; | | | | | ● |
| 28 | Altamente consumidor de tempo e recursos e criador em excesso de rotinas contábeis | | | ● | | |
| 29 | Falta de cultura orçamentária | | | | | ● |
| 30 | Utilização de tecnologias de informação inadequadas. | | | ● | | |
| FREZATTI, 2015 | | | | | | |
| 31 | Centralização pela ênfase na coerção | ● | | | | |
| 32 | Foco na redução de custos e não na criação de valor | | | ● | | |
| 33 | Restrição de iniciativas | | | ● | | |
| 34 | Manutenção do planejamento e sua execução separadas | | ● | | | |
| 35 | Problemas na alocação de custos | | | ● | | |
| 36 | Centralização por parte da média gerência | | | ● | | |

Por conta do núcleo do negócio da empresa ser foco de forte regulamentação e perfilar alto risco, quer ambiental como de vida humana, a empresa vislumbrou o papel do orçamento como um instrumento para proporcionar um mínimo de previsibilidade: um orçamento simples, claro, fácil de preparação e acesso rápido. Por meio de encontros e *workshops* há uma tentativa de disseminação de tais pressupostos, porém persistem obstáculos e limitações. Falta clareza em relação a estratégias e valores, o que muitas vezes leva a prioridades conflitantes refletindo na colaboração de forma próxima com os “colegas” das demais áreas. Não basta disponibilizar pacotes de treinamento se não conciliar o *ethos* dos funcionários de cada unidade, o qual imbuído com o tradicional jeitinho brasileiro. Os achados confirmam esse pragmatismo cultural quando do relacionamento entre os sujeitos das filiais e o responsável pela coordenação da atividade orçamentária. Ele acaba facilitando a definição do orçamento das filiais baseando na indagação e ao mesmo tempo agilizando o monitoramento contínuo. O relacionamento aberto entre a cúpula e as filiais, onde de fato os serviços de transporte de combustíveis se concretizam, acabou involuntariamente projetando um mecanismo inteligente de orçamentos autoajustáveis. Os gestores das filiais recebem uma receita que atende aos custos orçados para a realização do serviço de transporte. Tal receita provém do volume de combustíveis requerido pelo cliente localmente. Se tais volumes aumentam, a receita aumenta e, portanto, os gerentes gastam mais para fornecer seu serviço ao cliente. O contrário, provoca encontrar economias a fim de cumprir o orçamento. Este mecanismo inteligente redistribui automaticamente os recursos para atender à demanda e concede aos gerentes mais recursos para prestar o serviço, no entanto, exige que eles façam

economias quando a demanda cair. Eis aqui um mecanismo autoajustável proposto por Wyatt (2014), mas não percebido pelos condutores da empresa.

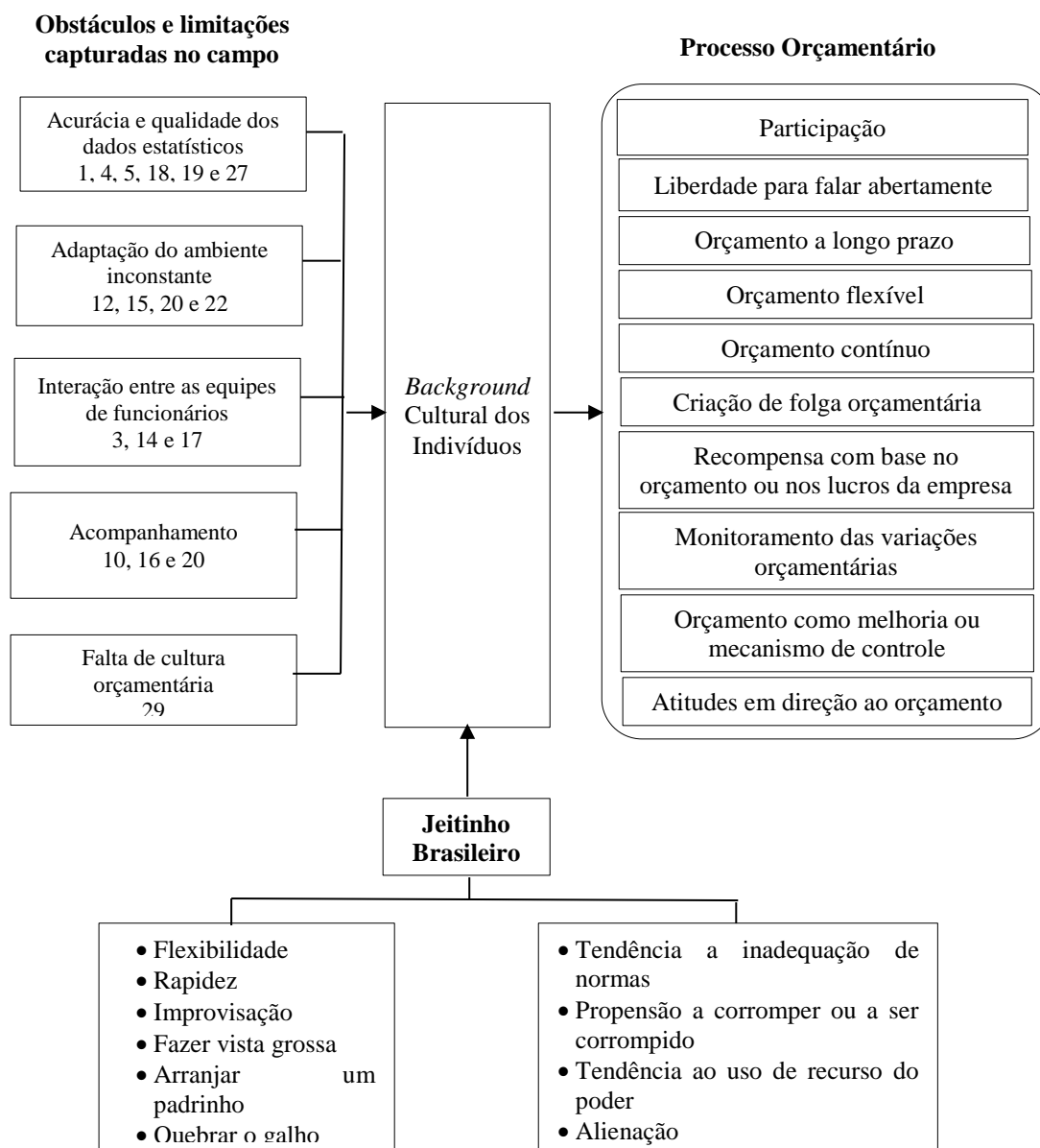


Figura 4 – O jeitinho brasileiro no contexto dos obstáculos e limitações do processo orçamentário

Fonte: Baseado nos levantamentos de campo

O estudo encontra limitações por ser um estudo de caso e dessa forma não se constitui em um parâmetro que possa ser aplicado em outras empresas. É de se esperar que outras empresas encontrem dificuldades diferentes. Somado a isso não se pode descartar falhas no percurso das observações, afinal o arsenal ocular humano não estar imune a erros.

Sob o ângulo teórico o teor desse documento contribui assinalando o jeitinho brasileiro como uma variável inibidora de entraves no processo modelar de gestão orçamentária. Do ponto de vista prático os programas de capacitação deve reforçar a aprendizagem dos funcionários em antecipar eventos de alta aleatoriedade, induzindo a praticar o desconhecido.

Finalmente há margem para estudos futuros. A investigação de outros casos pode gerar novos *insights* quanto o aspecto positivo do jeitinho brasileiro como antídoto de dificuldades na gestão de processos orçamentários.

REFERÊNCIAS

- BLUMENTRITT, T. Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, n. 27, 2006.
- CARRERAS Jr., A.; MUJTABA, B. G. e CAVICO, F. J. Don't blame the budget process: an exploration of efficiency, effectiveness and ethics. *Business and Management Review*, v.1, n.3, may, 2011.
- CASSELL, M. Can we budge it? *Financial Management*, 2003.
- COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. *Método de pesquisa em administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DANNA, M. F. e MATOS, M. A. *Aprendendo a observar*. 2 ed., São Paulo: Edicon, 2011.
- DELOITTE. *Integrated Performance Management: Plan, Budget, Forecast*. [S.l.]. 2014.
- DRYBURGH, A. *Tudo o que você sabe sobre negócios está errado*. Rio de Janeiro: Best Business, 2014.
- DUARTE, F. Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian jeitinho in bureaucratic contexts. *Organization*. V. 13, n. 4, 2006.
- DUHIGG, C. *Mais rápido e melhor: os segredos da produtividade na via e nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.
- EDMONDSON, A. C. e CANNON, M. D. Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to improve and innovative. *Lang Range Planning Journal*, v. 38, n. 3, 2005.
- FECOMBUSTÍVEIS. *Relatório anual da revenda de combustíveis*. Rio de Janeiro: Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes. 2015.
- FERNANDEZ, A. F. e RIVERO, E. J. R. Um analisis de las limitaciones de la filosofia presupuestaria tradicional. *RIGC*, v. 9, n. 18, jul/dic, 2011
- FLACH, L. O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influenciadas nas práticas organizacionais. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 12, n. 3, 2012.
- FREZATTI, F.. *Orçamento empresarial: planejamento e controle empresarial*. 6 ed., São Paulo: Atlas. 2015.
- GARRET, K. Behavioral aspects of budgeting. *Student Accountant*, n. 09, 2010.
- GARY, L. Breaking the budget impasse. *Harvard Management Update*, may, 2003.
- HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T. ; VAN DER STEDE, W. A. Practice development in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, n.15, 2003.
- HOJI, M. e SILVA, H. A. da, *Planejamento e controle financeiro*. São Paulo: Atlas, 2010,
- JENSEN, M. C. Paying people to lie: the truth about budgeting process. *European Financial Management*, v. 9, n. 3, 2003.
- LIBBY, T. e MURRAY, L. R. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of north-american budgeting practice. *Managment Accounting Research*, v. 21, n1, 2010.
- LIDIA, T. G. Difficulties of the budgeting process and factors leading to the decision to implement this management tool. *Procedia Economics and Finance*, n. 15, 2014.
- LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes, *Archives of Psychology*, 1932.
- LUNKES, R. J. *Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão*. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- LUNKES, R. J. *Manual de orçamento*, São Paulo: Atlas, 2003.
- MAHER, M. *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas, 2001.
- NEELY, A.; BOURNE, M. e ADAMS, C. Better budgeting or beyond budgeting. *Measuring Business Excellence*, v.7, n.3, 2003.

- OLIVEIRA, F. Jeitinho brasileiro é promovido a estratégia no mundo dos negócios. *Folha de S. Paulo*, 20.08.2016.
- ORLANDO, J. Turning budgeting pain into budgeting gain. *Strategic Finance*, v. 90, n. 9, 2009.
- PADOVEZE, C.L., *Planejamento orçamentário*. 3 ed., São Paulo: Cengage, 2015.
- PASSARELLI, J. e BOMFIM, E. de A. *Orçamento empresarial: como elaborar e analisar*. São Paulo: IOB Thomsom, 2003.
- PLAEGING, N. *Liderando com metas flexíveis*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PLAYER, S. Managing through change: the power of rolling forecasts. *Innovation in Action Series*, 2009.
- RADU, M. The budgetary process – reason for dissatisfaction. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, v. 11, n.4, 2011.
- ROBERTO, M. A. *Problemas ocultos, soluções a vista: como os grandes líderes identificam e eliminam os problemas antes que eles apareçam*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- RODRIGUES, J. e REIS, H. *Gestão orçamental*. 2 ed., Lisboa: Escolar, 2015.
- ROSA, M. V. de F. P. do C. e ARNOLDI, M. A. G. C. *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- SÁ, C. A. *Orçamento empresarial: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento*. São Paulo: Atlas, 2014.
- SANVICENTE, A. Z., SANTOS, C. da C. *Orçamento na administração de empresas – planejamento e controle de resultados*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHUBERT, P. *Orçamento empresarial integrado: metodologia, elaboração, controle e acompanhamento*. 3 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2005.
- SILVA, A. P. Nors case study: traditional budgeting process transformation into beyond budgeting model. *Dissertation*. FEP Economia e Gestão: Porto, 2015
- SUNDAY-EKWU, N. e AKPOMIEMIE, A. O. Corporate budgeting and its impact on organizational success: a consideration for selected manufacturing companies in Delta State, Nigeria. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, v. 4, n. 1, 2016.
- TETLOCK, P. E. e GARDNER, D. *Superprevisões: a arte e a ciência de antecipar o futuro*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.
- UYAR, A. Na evaluation of budgetary approaches: traditional budgeting, better budgeting and beyond budgeting. *Journal of Academic Studies*, v. 11, n. 42, 2009.
- VALENTE, P. G. O gerente e seus radars: monitorando os sinais para garantir o future. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- VAN DOORSSELAERE, J. *Strategic budgeting and planning: how to turn mandatory finance and risk disclosures into strategic tools*. Wolters Kluwer Financial Services, 2015.
- VAZNONIENE, M. Corporate budgets and their limitations: a case study of meat and pouty producers. *Economics and Rural Developments*, v. 8, n. 2, 2012.
- VAZNONIENE, M. e STONCIUVIENE, N. The formation of company budgeting system: importance, problems and solutions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. v. 30, n. 1, 2012.
- WALLIMAN, N. Métodos de pesquisa. São Paulo: Saraiva, 2015.
- WIENHOLD, M. Better budgeting methods – a comparative effect analysis on traditional budgeting problems. *Dissertação*. Lisboa, 2015.
- WYATT, N. Orçamentos e previsões: como executar, gerencial e avaliar com segurança e precisão. São Paulo: M. Books, 2014.
- YIN, R. K. Applications of case research. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2012.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.