

ORÇAMENTO EMPRESARIAL E SUAS CARACTERÍSTICAS EM UMA INDÚSTRIA PERNAMBUCANA

Cristiano Belarmino

PPGC - UFRPE

E-mail: cristianobelarmino83@gmail.com

Paulo Henrique Leite Valença

UFAL

E-mail: phlv2014@gmail.com

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado.

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa é identificar como funciona o processo de elaboração do orçamento e quais as suas características aplicadas para que uma indústria consiga formular esse artefato, com a intenção de produzir um controle financeiro eficiente. A metodologia aplicada foi a descritiva e qualitativa, em uma indústria pernambucana, através da análise dos documentos obtidos e da entrevista com o *Controller*. Na análise dos resultados verificou-se o sistema de informação utilizado, o delineamento entre planejamento e orçamento, e o aspecto estrutural do orçamento e suas peças orçamentárias produzidas. Na conclusão, identificou-se que o modelo do orçamento passou do tradicional para o orçamento base-zero, pois esse modelo estava mais adequado para a realidade da empresa, assim como, as peças produzidas trouxeram maior segurança em relação as informações apresentadas.

1. INTRODUÇÃO

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). Esses fatores são extremamente importantes para indústria, pois a quantidade utilizada de insumos pode impactar de maneira considerável no resultado financeiro dela.

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 1.

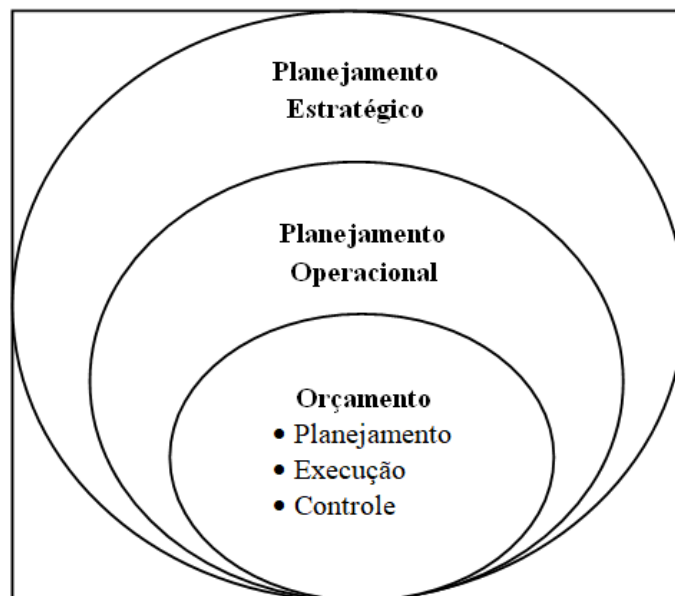


Figura 1 – Divisões do processo orçamentário.
Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo orçamentário trilha várias etapas até chegar a seu estabelecimento, isso resultará na dedicação das atitudes que cada área da empresa seguirá 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).

Diante do exposto, o objetivo dessa pesquisa é identificar como funciona o processo de elaboração do orçamento e quais as suas características aplicadas para que uma indústria consiga formular esse artefato com a intenção de produzir um controle financeiro eficiente. Esse fato demonstra a importância do estudo na tentativa de entender qual a relevância do orçamento na sobrevivência da empresa pesquisada, detalhando como é criado cada peça orçamentária para o controle das demandas financeiras que essa indústria precisa manter.

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, ele será melhor aceito e controlado pelos gestores (WANZUIT, 2009). Logo, essa ferramenta carrega um destaque significativo dentro do planejamento financeiro e cada tipo possui características próprias para atender diversos segmentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. 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 Nemours. 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 conseqüentemente, garantir um processo orçamentário mais realista.

2.2. Tipos de orçamentos 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 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). Dessa forma, seguem as tipificações mais conhecidas:

Orçamento Estático (*Budget*)

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).

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).

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).

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 (WILHELMI; KLEINER, 1995).

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).

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).

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.

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).

3. METODOLOGIA

Em uma pesquisa, 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). No caso deste estudo, sua classificação é descritiva qualitativa, são as formas utilizadas para obter o objetivo do estudo.

Assim, é pelo método descritivo 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 os aspectos relacionados nesse processo e colher as informações necessárias. Dessa maneira, esse modelo de pesquisa preocupa-se em fazer a apreciação das associações, constatando todos os fenômenos apurados (VERGARA, 2004).

Segundo Gil (2002), a análise qualitativa tem características menos formais 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).

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 junto ao seu *Controller* em uma indústria pernambucana. Toda elaboração deve ser planejada com cautela, principalmente, quando seus resultados trazem impacto direto no desempenho da empresa.

A pesquisa aconteceu junto ao *Controller* da indústria na tentativa de obter a maior quantidade de informações possíveis do orçamento adotado sobre seu aspecto estrutural e sua composição. Assim, o roteiro seguido na linha de pesquisa verificou o tipo de orçamento adotado (NASCIMENTO; REGINATO, 2013; HOJI, 2018), as peças orçamentárias produzidas (SANVICENTE; SANTOS, 1983; ATKINSON *et al.*, 2000; PASSARELLI; BOMFIM, 2004; SHIM; SIEGEL, 2005; PADOVEZE, 2012), tipo de flexibilidade do orçamento (LUECKE,

2004; RODRIGUES; KRUGER, 2014) e o sistema de informação utilizado no orçamento (RANA, 2010; PADOVEZE, 2012).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Existem diversos tipos de indústrias, podendo ser de eletrodomésticos, calçados, informática 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.

4.1. 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 foi acoplado 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 a 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. Delineamento do planejamento estratégico e o orçamento empresarial

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.

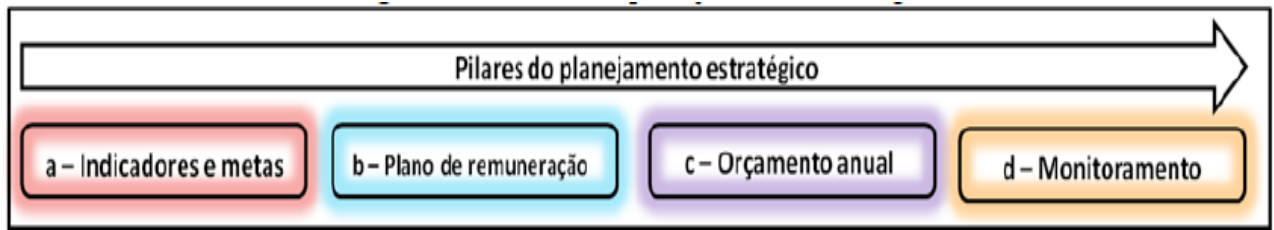


Figura 2 – Pilares do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos documentos eletrônicos que a indústria confeccionou e apresentados na entrevista, observa-se que o planejamento estratégico na indústria utiliza essa sequência para conseguir anexar seu planejamento com o seu orçamento. Tal evidência, 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, nos indicadores visualizados na pesquisa, são a sua pouca quantidade.

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, de forma resumida, no Quadro 1.

Quadro 1 – 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.

Com essa 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.

Nesta 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%.

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.

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.

4.3. Aspecto estrutural e suas peças orçamentárias

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), Lídia, (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.

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.

Orçamento de vendas

De início, 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. 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 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 no ano atual e a projetada para o ano posterior. 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.

Orçamento de produção de matéria-prima.

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.

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 financeira, tendo em vista a importância da matéria-prima e o valor pago por ela no resultado. 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 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.

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 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.

Orçamento de expedição

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.

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.

Orçamento de custos fixos

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 etc.

Em cada custo fixo 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 quando 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.

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.

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.

5. CONCLUSÕES

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.

Diante de tudo que foi apresentado nos resultados, podemos verificar que a indústria utilizava, no início, o orçamento tradicional e depois mudou para o OBZ, com algumas adaptações para poder atender melhor às necessidades do controle financeiro, proposto pelo *controller*. Assim, cada peça orçamentária foi elaborada visando trazer todos os aspectos, internos e externos, para produzir um instrumento com informações financeiras mais consistentes, evitando surpresas no decorrer do período.

Por tanto, as características verificadas no orçamento empresarial produzido pela indústria demonstram que esse artefato possui total relevância na condução do negócio e sua sobrevivência. Nesse prisma, pode-se dizer que a pesquisa atingiu seu objetivo relacionado ao processo de elaboração do orçamento.

Todavia, cabe ressaltar que, como uma pesquisa descritivo, foi obtido apenas um tipo de processo orçamento voltado para essa indústria, essa ocorrência limita uma definição mais apurada sobre tal procedimento, cabendo mais estudos direcionados aos meios de elaboração dessa ferramenta e sua contribuição na gestão financeira dos negócios.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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

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.

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

BORINELLI, M. *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática*. 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.

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.

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

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>

- DUL, J.; HAK, T. *Case Study Methodology in Business Research*. Burlington: Elsevier, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.2-10, 1989.
- 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://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n17p121>. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, [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>.
- 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.
- 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.
- 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.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 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>.
- HODLOFSKI, C. Zero-Base Budgeting: A Tool for Cutting Back. The Bottom Line. *Managing Libraries Finance*. v. 5, n. 2, p. 13-19, 1992.
- HOJI, M. *Orçamento Empresarial: passo a passo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- 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.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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>.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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

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>.

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. 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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

SHIM, J. K.; SIEGEL, J. G. *Budgeting Basics and Beyond*. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

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.

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>.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. *Controladoria*. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

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.

TUNG, N. H. *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. 8. ed. São Paulo: Edições Universidade-empresa, 1993.

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>.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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.

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>.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

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>.

ZDANOWICZ, J. E. *Orçamento operacional: uma abordagem prática*. 3. ed. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto Editores, 1989.