



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 17, n. 1, Jan./Jun, 2025

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 04.01.2024. Revisado por pares em: 21.04.2024. Reformulado em: 10.07.2024. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2025v17n1ID35032

Processo de elaboração do orçamento empresarial e seus aspectos humanos em uma indústria pernambucana

Business budget preparation process and its human aspects in an industry in Pernambuco

Proceso de elaboración del presupuesto empresarial y sus aspectos humanos en una industria de Pernambuco

Autores

Cristiano Belarmino da Silva

Mestre em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Endereço: Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n. Dois Irmãos. Recife-PE. CEP: 52171-900. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1873-7898>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8981575285054588>

E-mail: cristianobelarmino83@gmail.com

Paulo Henrique Leite Valença

Mestre em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Endereço: Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n. Dois Irmãos. Recife-PE. CEP: 52171-900. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3660-0879>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7382889758544062>

E-mail: phlv2014@gmail.com

Carla Renata da Silva Leitão

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Bairro Farroupilha - Porto Alegre - Rio Grande do Sul (RS). CEP: 90040-060.

Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5175-8901>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0115553423642278>

E-mail: carlaleitao_ufrpe@yahoo.com.br

(Artigo apresentado no CONCICAT 2023 - Fast track)

Resumo

Objetivo: A pesquisa tem como objetivo identificar o processo de elaboração orçamentária em uma indústria por meio dos aspectos humanos, que estão envolvidos entre cada responsabilidade atribuída aos seus envolvidos. O estudo focou uma indústria de grande porte da cidade do Recife – Pernambuco – Brasil.

Metodologia: Como metodologia foi aplicado o aspecto descritivo e qualitativo na condução do estudo. Após essa a definição dos parâmetros da pesquisa, ocorreu a entrevista com o *controller* da empresa através de um questionário semiestruturado, servindo como base na análise dos resultados, na tentativa de entender a maneira como funciona o processo de elaboração do orçamento e os seus aspectos humanos envolvidos nessa atividade.

Resultados: Nas conclusões, pode-se dizer que o papel de cada pessoa envolvida no processo de elaboração do orçamento precisa estar bem definido e mapeado, principalmente, na maneira como as pessoas envolvidas precisaram atuar, esses pontos definem bem o sucesso no momento de fixar o orçamento dentro da indústria.

Contribuições do estudo: O orçamento colaborativo é um tema significativo devido ao número de pessoas que são direta e indiretamente afetadas pela natureza do orçamento. Este estudo considerou as importantes necessidades dos usuários externos e usuários internos de informações financeiras e como essas interações humanas podem influir na elaboração da peça orçamentária.

Palavras-chave: Orçamento. Aspectos Humanos. Planejamento e Orçamento.

Abstract

Objective: The research aims to identify the budget preparation process in an industry through the human aspects, which are involved in each responsibility assigned to those involved. The study focused on a large industry in the city of Recife – Pernambuco – Brazil.

Methodology: The descriptive and qualitative aspect was applied as a methodology in conducting the study. After defining the research parameters, an interview with the company's controller took place using a semi-structured questionnaire, serving as a basis for analyzing the results, in an attempt to understand how the budget preparation process works and its human aspects. involved in this activity.

Results: As a result, it can be said that the role of each person involved in the budget preparation process needs to be well defined and mapped, mainly in the way in which the people involved needed to act, these points well define success when setting the budget within the industry.

Study Contributions: Collaborative budgeting is a significant topic due to the number of people who are directly and indirectly affected by the nature of the budget. This study considered the important needs of external users and internal users of financial information and how these human interactions can influence the preparation of the budget piece.

Keywords: Budget. Human Aspects. Planning and Budget.

Resumen

Objetivo: La investigación tiene como objetivo identificar el proceso de elaboración de presupuestos en una industria a través de los aspectos humanos, que intervienen en cada responsabilidad asignada a los involucrados. El estudio se centró en una gran industria de la ciudad de Recife – Pernambuco – Brasil.

Metodología: Se aplicó el aspecto descriptivo y cualitativo como metodología en la realización del estudio. Después de definir los parámetros de la investigación, los resultados analizaron el papel del Controller en la empresa, la forma en que funciona la conexión entre planificación y presupuesto, y sus aspectos humanos.

Resultados: Como resultado, se puede decir que el rol de cada persona involucrada en el proceso de elaboración del presupuesto necesita estar bien definido y mapeado, principalmente en la forma en que las personas involucradas deben actuar, estos puntos definen bien el éxito al momento de establecer el presupuesto. dentro de la industria.

Contribuciones del estudio: La elaboración de presupuestos colaborativos es un tema importante debido a la cantidad de personas que se ven directa e indirectamente afectadas por la naturaleza del presupuesto. Este estudio consideró las importantes necesidades de los usuarios externos e internos de la información financiera y cómo estas interacciones humanas pueden influir en la preparación de la pieza presupuestaria.

Palabras clave: Presupuesto. Aspectos humanos. Planificación y Presupuesto.

1. Introdução

As informações geradas pelo processo orçamentário conduzem a gestão da empresa com maior segurança, tudo isso se deve ao seu sistema de informação, por possuir características que estão conectadas com as diversas áreas organizacionais. Essa integração fornece meios para manter o monitoramento e controle das atividades que estão sendo executadas, bem como, as informações geradas por esse artefato, pois trazem mais agilidade nos momentos de avaliação e decisão Furtado (2018).

Para Tarifa (2008), quando o processo orçamentário está em consonância ao planejamento estratégico, servindo de apoio à execução e o controle das atividades, essa ferramenta se torna uma importante aliada gerencial em seu ciclo administrativo. Esse fato produz maiores possibilidades de êxito no processo de elaboração do orçamento, facilitando a relação das pessoas envolvidas.

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

Hornngren, Datar, e Rajan (2011) afirmam que quando uma empresa é bem administrada, em seu processo orçamentário, normalmente ela segue os seguintes procedimentos: os gerentes e contadores trabalham juntos no planejamento do desempenho da empresa, levando em consideração as informações do passado com a intenção de prever os acontecimentos futuros; os gerentes de nível hierárquico mais alto repassam aos demais gestores uma estimativa com as perspectivas financeiras ou não financeiras do que é buscado pela empresa como objetivo; os contadores ajudam os gerentes na investigação das variações e nas correções que surgem no orçamento; e gestores e contadores levam em consideração o *feedback* produzido pelo mercado no momento de criação dos planos para o próximo período.

De acordo com Iriansya et al. (2021) a direção da empresa deve estar ciente dos aspectos do comportamento humano no orçamento e é um fator-chave para motivar os funcionários e coordenar as atividades. O processo de orçamento envolve relações humanas com humanos, por isso o comportamento humano, como um efeito do orçamento, pode trazer tantos resultados positivos como negativos (Pitaloka & Trisnarningsih, 2022). Os aspectos comportamentais e orçamentários refletem comportamento positivo, como aumento do desempenho dos gerentes motivados por orçamentos, ou comportamento negativo, como conflito interno e lacunas orçamentárias (Iriansya et al., 2021)

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa é descrever o processo orçamentário e quais aspectos humanos estão envolvidos nessa ferramenta de controle gerencial e financeiro. Esse questionamento é importante para entender como funciona o papel de cada área ou a responsabilidade das pessoas envolvidas na confecção do orçamento. Dessa forma, a relevância deste estudo é contribuir de maneira prática na condução do processo de elaboração do orçamento, tendo em vista que foi possível delinear cada particularidade das pessoas envolvidas na sua elaboração.

2. Referencial Teórico

2.1. Panorama do processo de elaboração do orçamento empresarial

O processo de elaboração do orçamento tem como finalidade criar pressupostos de receitas e despesas, visando com isso a prevenção e antecipação de decisões por parte dos responsáveis. Quando esse processo é feito de cima para baixo as metas e os valores são fixados pela alta administração, firmando assim, o orçamento para os níveis mais baixos. Ao contrário, quando o processo é de baixo para cima, há participação dos níveis mais baixos na determinação dos valores. O orçamento ao ser elaborado funciona como uma ferramenta de apoio gerencial, demonstrando de fato, como acontecem as entradas e saídas dos recursos financeiros, dando uma melhor visibilidade e previsibilidade aos gestores de como está o andamento das atividades na organização (Acadrolí, 2000; Besley & Brigham, 2008).

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

Tabela 1*Objetivos do orçamento*

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

Fonte: adaptado de Brookson (2000).

Pode-se visualizar na tabela 1 cada objetivo do orçamento de maneira detalhada, servindo também como alicerce ao processo de elaboração orçamentária. Porém, Garrison, Noreen e Brewer (2013) alertam para que todos os níveis gerenciais o façam juntos e definam como será produzido o orçamento. Como os gerentes de níveis hierárquicos mais baixos possuem o conhecimento operacional e os altos gerentes têm um domínio mais estratégico, todos conseguem cooperar para abranger os diversos níveis empresariais na implementação do processo orçamentário integrado.

2.2. Aspectos humanos dentro das perspectivas das vantagens e desvantagens no processo orçamentário

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

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

Tabela 2*Principais vantagens atribuídas ao processo orçamentário*

| |
|---|
| Análise antecipada das políticas da empresa |
| Exige uma estrutura administrativa qualificada, com atribuição de responsabilidade para os envolvidos |
| Todos os níveis da gestão precisam participar do processo |
| Todos os gestores precisam criar planos de acordo com os planos gerais da empresa |
| Mensura a quantidade necessária na busca por um bom desempenho gerencial |
| Requer que as informações contábeis estejam registradas e possam trazer um histórico adequado |
| Obriga a gestão a planejar formas mais econômicas de suas atividades |
| Induz ao hábito de analisar qualquer tipo de decisão que possa comprometer os objetivos |
| Reduz os custos com supervisores, devido ao controle proporcionado |

Libera a alta administração de problemas internos operacionais

Elimina as incertezas a respeito dos objetivos

Possibilita ver as áreas que são mais eficientes ou menos eficientes

Auxilia na compreensão entre os gestores dos problemas em outros setores

A gestão fica mais atenta aos fatores econômicos

Força uma análise periódica dentro da empresa

Auxilia no processo de obtenção de crédito financeiro

É possível conferir o progresso no alcance dos objetivos

Fonte: adaptado de Welsch (2009).

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

O orçamento é uma ferramenta que auxilia o processo decisório de forma eficaz (Otley, 1978; Miller, Hifdreth & Rabin, 2001; Jhon & Ngoason, 2008), e o uso do orçamento permite que gestores pensem e planejem sobre o futuro da empresa (Warren, Reeve & Fees, 2001; Donnelly & Foley, 2003; Eldenberg & Wolcott, 2007).

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

1. Envolvimento dos gerentes: Todos devem participar do planejamento e controle, para evitar um modelo de orçamento *top down* (de cima para baixo), ou seja, impositivo.

2. Orientado para objetivos: Essa orientação vai servir para que os objetivos consigam ser alcançados de forma eficaz e eficiente.

3. Comunicação integral: É a compatibilidade entre a informação, o processo de decisão e a estrutura da empresa.

4. Expectativas realistas: Deve traduzir os desafios aos envolvidos para que produza motivação, porém, esses objetivos devem estar dentro de uma realidade alcançável.

5. Aplicação flexível: Deve ser possível fazer correções e revisões, mas sempre com cuidado para não o descaracterizar.

6. Reconhecimento dos esforços: Quando utilizado para avaliação de desempenho é possível mensurar quando seus objetivos são alcançados, com isso, recompensar as pessoas por seus esforços.

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

Por isso, Kaplan e Norton (2001) alertam que o processo orçamentário pode conduzir a empresa de forma inflexível, dependendo da forma como ele está elaborado. Isso porque é por meio dele que a empresa tem noção de onde deve chegar, permitindo avaliar cada área e ter condições de projetar um panorama futuro sem entraves (Lunkes, 2009; Pereira & Oliveira Neto, 2017). No planejamento orçamentário os cenários devem ser elaborados tendo em vista as variáveis macroeconômicas que o compõem, tratando de produzir um cenário futuro dentro

de uma faixa de probabilidade que podem ser caracterizadas como otimista, moderada e pessimista (Padoveze & Taranto, 2009). Isso visa uma busca no aprimoramento contínuo da empresa, com a intenção de alcançar seus objetivos, conduzindo em um planejamento ordenado entre a gestão empresarial e a previsão macroeconômica dentro do orçamento, ocorrendo essa análise de cenários Tung (1994).

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

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

Tabela 3

Principais desvantagens atribuídas ao processo orçamentário

Demandam muito tempo e são onerosos

Restringem responsabilidades e torna-se uma barreira para mudanças

Divergem das estratégias e possuem contradições

Agregam pouco valor devido ao pouco tempo para prepará-los

Possuem concentração na redução dos custos e não no valor criativo

Reforçam o comando e o controle de forma verticalizada

Não refletem a estrutura adotada pela organização

Encorajam jogos orçamentários ou comportamentos perversos

Possuem pouca frequência de desenvolvimento e atualização

Utilizam suposições e adivinhações

Reforçam a barreira departamental em vez de encorajar o compartilhamento de conhecimento

Fazem as pessoas se sentirem subvalorizadas

Fonte: adaptado de Neely, A., Sutcliff, M. R., Heyns, H. R. (2001) *Driving Value through Strategic Planning and Budgeting*.

Existem ainda as seguintes desvantagens: o processo orçamentário acaba desestimulando as pessoas, dificultando as iniciativas ou inovações (Hope, 2000; Fisher, 2002; Sponem; Lambert, 2016) e a existência da dificuldade em fazer estimativas próximas da realidade, por que está fundado em suposições (Welsch, Hilton & Gordon, 1988; Welsch, 2009; Fank, Angonese & Lavarda, 2011).

Hansen, Otley e Van Der Stede (2003) descrevem que o orçamento necessita de um grau de estabilidade operacional, isto facilita sua elaboração e pode ser definido com maior rapidez. Os gestores precisam criar orçamento com padrões de performances mais razoáveis e flexíveis. Para conseguir maior receptividade, os orçamentos precisam ter uma boa aceitação por todos os envolvidos, pois os aspectos humanos devem ser levados em consideração para que não haja tantos problemas (Garrisson et al 2013).

Os indivíduos possuem papel importante na eficiência de todo o planejamento orçamentário, contribuindo para eliminação ou redução desses problemas que foram citados, através do seu comprometimento em estabelecer métodos mais inclusivos no momento da sua elaboração (Panucci-Filho *et al.*, 2010). Outra característica importante, destacada por (Abernethy & Brownell (1999), está no modo como o orçamento pode ser útil para medir o

nível de comprometimento dos gestores, pois é possível através dele mensurar se o resultado desejado foi atingido pelo gestor responsável de determinada área que o orçamento foi atribuído. Por esse fato, é possível existir dentro da entidade, além do orçamento, outros tipos de ferramentas que auxiliam no controle da gestão, trazendo com isso, um maior apoio ao processo orçamentário (Abernethy & Chua, 1996).

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

Logo, tais aspectos têm gerado motivos para estudos e debates, com seus ângulos positivos e negativos, que são percebidos pelas empresas e pelas pesquisas acadêmicas, dando margem para que o orçamento empresarial esteja sempre evoluindo com novas vertentes derivadas dele.

3. Metodologia

Uma pesquisa científica tem como principal foco obter informações que tragam esclarecimentos referentes ao objeto pesquisado, por isso, podem existir diversos meios na condução dessa pesquisa, onde cada tipo utilizado terá uma característica própria em seu método de atuação (Prodanov & Freitas, 2013).

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

Conforme Gil (2002), uma pesquisa descritiva alude às particularidades dos fenômenos ou objetos estudados, podendo haver padrões lógicos que são seguidos como forma de coleta dos dados, como questionários e observações. Por isso, torna-se possível nesse tipo de pesquisa identificar, relacionar e confrontar as informações obtidas (Raupp & Beuren, 2003).

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

Assim, ao aplicar uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve destinar seu estudo a elucidar, demonstrar ou fundamentar determinado fenômeno (Freitas & Jabbour, 2011). Com base em todos os conceitos apresentados para aplicação da metodologia, a pesquisa foi direcionada ao *Controller* da indústria, que é responsável pela consolidação das informações orçamentárias e sua atuação com todos os setores dela. Nesse contexto, foi aplicado um questionário semiestruturado como procedimento para obtenção dos dados.

Por conseguinte, ao retratar como seriam investigados os aspectos humanos dentro do processo de elaboração do orçamento, diversos questionamentos foram indagados ao entrevistado, alguns deles foram: (1) Qual seria a participação da controladoria e da contabilidade na elaboração do orçamento (Peleias, 2009; Horngren; et al., 2011) (2) Qual a ligação entre o planejamento e o orçamento (Padoveze & Taranto (2009); Frezatti, 2015; Guerez; Ferreira, 2015) (3) Qual a forma de elaboração tipo *top-down*, *bottom-up* ou participativo (Anthony; Govindarajan, 2008; Zainuddin *et al.*, 2008; Frezatti, 2015) (4) Quem

são os participantes do comitê orçamentário (Castanheira, 2008; Padoveze & Taranto, 2009) (5) Como funciona a distribuição das responsabilidades por área na elaboração do orçamento (Magalhães, 2009; Sandu, 2009).

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

Para Gil (2008) a entrevista é o meio pelo qual o pesquisador faz perguntas, diretamente à pessoa pesquisada, na tentativa de coletar informações a respeito do conhecimento que o entrevistado possui e que consiga contribuir para os aspectos da pesquisa que está sendo aplicada. Dentro desse entendimento, as entrevistas semiestruturadas, quando aplicadas no desenvolvimento da coleta de dados, possuem uma melhor maneira de atender o escopo planejado dentro do estudo, conduzindo de forma natural às respostas declaradas pelo respondente (Flick, 2013).

4. Análise dos resultados

4.1. A empresa e o papel do *Controller*

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

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

A controladoria é quem tem a função de elaborar a estrutura de padronização de todo o fluxo informacional, sendo ela representada pela figura do gerente de controladoria (*Controller*). Essa característica é bastante comum para o *controller*, pelo fato dele atuar assessorando a cúpula administrativa, elaborar relatórios gerenciais, atuar como suporte nas informações gerenciais etc. (Amorim & Silva, 2019).

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

Pelo que foi constatado, o gerente de controladoria é quem tem o melhor domínio dos diversos aspectos existentes na empresa, possuindo o conhecimento do operacional ao estratégico, demonstrando na prática que a controladoria é de fato muito ampla, indo além da contabilidade, financeiro ou uma mera processadora de dados. Assim, o gerente de controladoria fica responsável pela captação, processamento e transformação da informação, consolidando o fluxo informacional de todas as unidades de negócios da empresa.

O fluxo informacional é transformado em dados ou relatórios, para a leitura pelos *stakeholders* internos e externos, os acionistas, para os funcionários, para bancos, fornecedores,

a alta gestão etc. Anthony e Govindarajan (2008) esclarecem que a figura do *controller* deve repudiar a transmissão de informações falsas ou equivocadas, por conta da importância de sua função e pela própria questão da ética global. Dessa forma, o *Controller* dessa pesquisa fica totalmente responsável pela filtragem dessas informações, tratamento e divulgação, com a intenção de produzir informações imparciais e verídicas de tudo que chega ao seu conhecimento.

4.2. Ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento

A Profissionalização é um elemento indispensável nessa empresa familiar, tendo como maior benefício a perpetuidade e a sobrevivência da companhia. Logo, essa atitude demonstra a preocupação da empresa em obter diversos benefícios em sua gestão, manter sua competitividade e alcançar uma mudança cultural significativa, ocasionado por meio de uma governança corporativa focada na gestão do negócio e na maximização dos resultados.

Segundo as pesquisas de Farias (2012) e Silva (2015), esses fatores estão ligados à experiência de mercado das empresas, tamanho, atuação no mercado e a busca pela rentabilidade do patrimônio líquido, como no caso das indústrias. Assim, a empresa aderiu ao modelo de gestão por resultados, buscando garantir o crescimento do desempenho econômico, financeiro e operacional, e na superação das metas estabelecidas.

Por consequência desse modelo de gestão, a indústria começa a mapear seu planejamento estratégico seguindo os moldes do *Balanced Scorecard*, por seus aspectos financeiros, processos internos de negócios, clientes e aprendizado e crescimento. Ao fazer esse delineamento, a indústria consegue determinar suas diretrizes gerais que instituem seus objetivos para concretização do planejamento estratégico. Diante dessa afirmação, o *Balanced Scorecard* fornece ao planejamento estratégico o auxílio necessário para estabelecer seu nível de desempenho, tendo como principal característica seus indicadores que ajudam nas decisões gerenciais (Kaplan & Norton, 2001; Andrade & Frazão, 2011; Hemati, Danaei & Shahhosseini, 2012).

4.3. Período e processo de elaboração orçamentária

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

Por fim, no mês de janeiro é apresentado para toda a indústria o resultado do orçamento através da “reunião plenária”. Esse cronograma do processo de elaboração do orçamento está definido por meio de um documento eletrônico de maneira formal. Isso é comum na maioria das indústrias conforme a pesquisa de Arruda (2020), e sua ilustração pode ser vista conforme a Figura 1.

Tabela 4*Cronograma do processo de elaboração do orçamento*

| Etapa | Descrição | Período |
|--------------|--|----------------|
| 1 | Premissas Limitantes (Faturamento/Volume/Preço) | 01/nov |
| 2 | Premissas e Estrutura de Custos Fixos | 01/nov |
| 3 | Comunicação aos Líderes Comitês e Especialistas | 08/nov |
| 4 | Comitê de Recursos Humanos | 29/nov |
| 5 | Devolutiva dos Comitês | 02/dez |
| 6 | Orçamento Especialistas e Outros Custos Fixos | 02/dez |
| 7 | Retorno dos Arquivos/Base dos Custos Fixos | 09/dez |
| 8 | Apresentação do Orçamento ao Conselho de Administração | 20/dez |
| 9 | Entrega e Divulgação do Orçamento Anual na Empresa | 02/jan |

Fonte: *Dados da pesquisa.*

Vale ressaltar que o orçamento não sofre alteração após sua aprovação, nem durante sua execução, ou seja, tem a característica de inflexibilidade. Essa forma de conduzir o orçamento na indústria é aplicada há muito tempo, conforme afirma o entrevistado. Não existe alteração ou revisão do orçamento que foi elaborado. Mesmo quando surgem problemas no ambiente externo, que são imprevisíveis ou incontroláveis, como nos casos já citados anteriormente da crise do câmbio ou a greve dos caminhoneiros, a indústria não mexe no orçamento, deixando-o intacto. Como também, seu processo de elaboração sempre teve a característica centralizadora. A matriz da indústria decide, prepara e distribui às filiais o orçamento. Desse modo, qualquer decisão referente ao orçamento parte de um único núcleo.

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

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

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

4.4. Aspecto humano

O aspecto humano evidenciado no processo de elaboração do orçamento pode ser considerado como *Bottom-up*. Em outras palavras, o início do processo de elaboração começa dos níveis hierárquicos mais baixos, e logo em seguida chega aos níveis mais altos. Esse aspecto

fica em afinidade com Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-begnum (1996). Na pesquisa desses autores, na maioria dos hotéis dos Estados Unidos (79,5%) e da Escandinávia (64%) o processo de elaboração do orçamento foi constatado o método de *bottom-up*.

Diante do que já foi exposto, o processo de elaboração do orçamento na indústria envolve as pessoas ou áreas que, primeiramente, analisam as projeções no faturamento. Essa tarefa fica sob a responsabilidade do gerente comercial com os volumes de vendas, e a política de preço aplicado, resultando no orçamento de vendas, que por meio desse orçamento a indústria faz as primeiras simulações junto com a controladoria. O segundo passo no aspecto humano, que pode entrar em paralelo, são os estudos nos impactos das matérias-primas para o ano subsequente, que é o ano sujeito ao orçamento em elaboração. São demandas também do gerente comercial, e servem para elaborar o orçamento de produção.

Em seguida, a estrutura de insumos estocados na indústria, voltados para a elaboração do orçamento de matérias-primas, tem sua demanda realizada pelo gerente de suprimentos. Contudo, a pesquisa Hoberg, Badorf e Lapp (2017) faz uma ressalva com o cuidado nos níveis dos estoques, pois é comum a diminuição deles no final de período fiscal. Assim, Becker-Peth, Hoberg e Protopappa-Sieke (2019) alertam que se deve tomar cuidado com essa baixa de estoques que coincide com o final do ciclo orçamentário, estimulando os incentivos dos indicadores de eficiência que são ferramentas de apoio à decisão e ajudam no gerenciamento de acordo com o estoque, fazendo seu ajuste de maneira dinâmica e mais apropriado ao planejamento.

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

Por fim, entra na parte das despesas ou custos fixos, que encabeça o orçamento de custos fixos, como a indústria o chama. Essa última peça orçamentária tem uma característica mais abrangente. Nela, o nível de detalhamento para as despesas e custos exige a criação de vários comitês orçamentários em sua estrutura, essa estrutura pode ser apresentada conforme a Figura 1.





Figura1: Detalhamento do comitê orçamentário

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

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

A gente pensou antes de começar esse orçamento, podemos fazer o mesmo trabalho da matéria-prima, a gente faz uma curva ABC, elenca as despesas que a gente tem, e vamos ver quanto cada uma pesa, e vamos focar naquilo que é efetivamente que deve ser focado e ser feito com primor, o orçamento (*CONTROLLER*).

Dessa forma, a Figura 2 de baixo para cima pode ser explicada da seguinte forma: no processo de elaboração do orçamento, o responsável por “outros custos fixos” atua analisando as despesas e custos fixos de menor representatividade, que estão relacionadas nas contas de gastos gerais, honorários, viagens etc.; e os “especialistas de custos fixos” têm a missão de cuidar das despesas e custos fixos com significância financeira mediana. Cada pessoa que participa desse comitê de especialistas acaba analisando entre uma ou duas contas relacionadas ao orçamento de custos fixos, que podem ser as contas de fardamentos e materiais de proteção, material de escritório, material de informática, despesas bancárias etc.

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

Contudo, nenhuma outra conta tem um destaque tão especial quanto à conta de folha de pagamento. O cuidado com a sua elaboração envolve os membros da diretoria, chamado pela indústria de “comitê de diretoria”, pois a conta de folha de pagamento é a que detém o maior

gasto financeiro da indústria. Em relação a essa estrutura dos comitês o entrevistado faz a seguinte ponderação.

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

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

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

5. Conclusões

O processo de elaboração orçamentária é bem complexo e exige a dedicação de diversas pessoas. Apesar de existirem vários programas, que produzem dados e relatórios, seu planejamento necessita da colaboração humana. Essa interação entre as pessoas conduzem a maneira como será definido esse artefato financeiro, por isso, a pesquisa buscou destacar a importância das pessoas que o produzem em uma indústria e demonstrar como cada uma delas atua.

O aspecto comportamental do orçamento está relacionado ao comportamento humano na preparação e implementação do orçamento. Os orçamentos podem, é claro, afetar o comportamento humano, com um orçamento resultando em restrições de ação. Os orçamentos também monitoram e comparam o desempenho dos gerentes. (Sitanggang et al, 2022).

As personalidades dos participantes, o tipo de orçamento a ser definido (receitas ou despesas), a abordagem ao relatório de desempenho e o grau de incerteza presente são fatores importantes que não podem ser negligenciados. Para incorporar todos esses fatores com sucesso, é necessário um alto nível de sensibilidade e excelentes habilidades de comunicação entre os profissionais envolvidos.

Uma vez que os funcionários constituem o maior ativo da organização, a vantagem competitiva e o sucesso resultante das organizações da nova era são significativamente dependentes da extensão em que elas gerenciam estrategicamente seu capital humano. A maneira estratégica de lidar com o pessoal inclui, entre outras coisas, os aspectos de motivação, avaliação de desempenho, comunicação, coordenação, satisfação no trabalho, participação e controle. Consequentemente, o uso apropriado de orçamentos através da lente de gestão de

Controladoria pode ter uma influência positiva sobre os funcionários de várias maneiras e pode, portanto, desempenhar um papel na criação de uma vantagem competitiva através da mobilização de capital humano.

Assim, os achados deste estudo no aspecto estrutural, indicam a uniformidade com a abordagem acadêmica, tendo em vista que o responsável pelo processo de elaboração do orçamento central é o *Controller*, que consolida todas as informações que servirão para a produção do orçamento dentro dessa indústria e suas filiais.

Assim, com o orçamento consolidado e aprovado, a indústria possui as informações necessárias para que no ano seguinte possa estar preparada na organização e aplicação das atividades operacionais desempenhadas, junto com as metas estabelecidas no orçamento, ficando esclarecido como o aspecto humano atua e está composto no processo de elaboração do orçamento.

Esta observação é apoiada na pesquisa de Caitano e Belém (2020), tendo em vista que as pessoas trabalham de maneira integrada no processo orçamentário e na tomada de decisão. Este achado comprova que a literatura tem total razão ao caracterizar o processo de elaboração do orçamento através do comitê orçamentário. A definição das tarefas e seus responsáveis neste processo ocasionam, de maneira organizada, a produção do orçamento e sua consolidação.

Apesar de o estudo trazer informações valiosas a respeito do processo de elaboração do orçamento e os aspectos humanos envolvidos em uma indústria e atingir seu objetivo, existe a questão da limitação da pesquisa, que teve como foco descrever a elaboração do orçamento de uma única empresa. Essa ocorrência abre margem para que outros estudos possam trazer mais relatos voltados para esse processo visando seus envolvidos.

Referências

- Abernethy, M. A.; Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n. 3, p.189-204 1999. doi: 10.1016/s0361-3682(98)00059-2.
- Abernethy, M. A.; Chua, W.F. (1996). A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, v. 13, n. 2, p.569-606.
- Acadrolí, I. L. (2000). *A influência do orçamento de despesas operacionais no desempenho dos gestores e no resultado de uma empresa comercial: o caso da Agrofel Comércio de Produtos Agrícolas Ferrarin Ltda.* 2000. 135 f. Dissertação de Mestrado em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Amorim, T. N. G. F., & Silva, L. de B. (2018). Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. *Revista Ambiente Contábil*, v. 11, n. 1, p. 220-236, dez. doi: 10.21680/2176-9036.2019v11n1id14337.
- Andrade, I. R. S., & Frazão, M. de F. A. (2011) Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008) *Sistemas de controle gerencial.* (12.ed.) São Paulo: McGraw-Hill.

- Arruda, L. de S. (2020). *Aspectos associados às práticas orçamentárias: um estudo nas indústrias de papel e celulose localizadas no estado de Pernambuco*. Dissertação de Mestrado em Controladoria na Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, Brasil.
- 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: 10.1111/poms.13123.
- Besley, S., & Brigham, E.F. *Essentials of Managerial Finance*. (2008) (14.ed.) [s.l]: Thomson/South-Western.
- Brookson, S. (2000) *Como elaborar orçamentos*. Tradução Luís Reys Gil e Tiago Tranjan. São Paulo: Publifolha.
- Caitano, E. S., & Belém, J. de F. (2020) Planejamento orçamentário como diferencial no processo decisório de uma empresa: um estudo de caso na empresa cariri comercial de motos Ltda em Icó/CE: Um estudo de caso na empresa cariri comercial de motos Ltda em Icó – CE. *Brazilian Journals of Business*, v. 2, n. 2, p. 602-621, abr.
- Castanheira, D. R. F. (2008) *O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte*. Dissertação de Mestrado de Administração no Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Domingos, L. E. C. (2009) *Uma investigação da prática empresarial relacionada ao processo orçamentário*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis na Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, Brasil.
- Donnelly, C., & Foley, B. (2003) *Budgeting for Better Performance*. (4. ed). London: Pergamon Flexible Learning.
- Eldenberg, L.G., & Wolcott, S.K. *Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho*. [s.l.]: LTC.
- Etherington, L., & Tjosvold, D. (1998) Managing Budget Conflicts: Contribution of Goal Interdependence and Interaction. *Revue Canadienne Des Sciences de L'administration*, v. 15, n. 2, p.142-151.
- Fank, O. L., Angonese, R., & Lavarda, C. E. F. (2011) A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 14, n. 1.
- Farias, K. T. R. (2012) *Mecanismos de controle do reporting financeiro das companhias abertas do Brasil*. Tese de Doutorado em Contabilidade pelo Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

- Fisher, L. Budgeting: One Step Beyond. *Accountancy*, p. 32-34, 2002.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2011) Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*, v. 18, n. 2, p.07-22.
- Frezatti, F. (2005). 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.
- Frezatti, F. (2015). *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F. et al. (2010) Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, v. 3, n. 2, p.190-216, dez.
- Furtado, R. M. (2018) *A busca da racionalidade nas escolhas orçamentárias organizacionais*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., Brewer, P. C. (2013) *Contabilidade gerencial*. (14. ed). Porto Alegre: AMGH, 2013.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. (2002) (4. ed.) São Paulo: Atlas.
- Gillam, B. *Case study research methods*. (2000) London: Continuum.
- Guerez, P., & Ferreira, J. M. (2015) Orçamento empresarial: uma ferramenta para apoio ao processo decisório em uma indústria no interior do paraná. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, v. 7, n. 2, p.78-92, maio/ago.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van Der Stede, W. A. (2003) Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, v. 15, p.95-116.
- Hansen, S. C., & Van Der Stede, W. A. (2004) Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 4, p.415-439, dez. doi: 10.1016/j.mar.2004.08.001.
- Hemati, M., Danaei, A., & Shahhosseini, M. An empirical study to measure the relative efficiency and strategic planning using BSC-DEA and DEMATEL. *Management Science Letters*, v. 1, p. 1109-1122. 2012. doi: 10.5267/j.msl.2012.03.008.
- Hoberg, K., Badorf, F., & Lapp, L. The inverse hockey stick effect: An empirical investigation of the fiscal calendar's impact on firm inventories. *International Journal of Production Research*. v. 55, n. 16, p. 4601–4624. 2017. doi: 10.1080/00207543.2016.1269969.
- Hoji, M. (2018) *Orçamento Empresarial: passo a passo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

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

Hornigren C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2011) *Cost accounting: a managerial emphasis*. (14. ed.) [s. l.]: Pearson Prentice Hall.

Iriansyah, Salman Hafidz, Harry Suharman, and Syaiful Rahman Soenaria. 2021. "The Effect of Participatory Budgeting and Information Asymmetry on Budgetary Slack with Moral Equity as a Moderating Variable." *Scientific Journal of Today's Global Economy*, Vol.12, No. 2, 142-149.

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

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001) *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.

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

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

Lunkes, R. J. (2009) *Manual do Orçamento*. (2. ed.) São Paulo, SP: Atlas.

Magalhães, A. dos R. (2009). *Aplicação do orçamento matricial para redução de custos de terceirização em uma empresa*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica, Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, Brasil.

Miller, G. J., Hifdreh, W. B., & Rabin, J. (2001). *Performance based budgeting*. Colorado: Westview Press.

Mosimann, C. P., & Fisch, S. (2009). *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. (2. ed.) São Paulo, SP: Atlas.

Mucci, D. M. (2014). *Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis e controladoria no Departamento de contabilidade e Atuaria, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Neely, A., Sutcliff, M. R., Heyns, H. R. (2001) *Driving Value through Strategic Planning and Budgeting*. New York: Accenture. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/7a08/a771f6987a9f59104195d7ccc86c2ef31049.pdf>.

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

- Padoveze, C. L. (2012) *Orçamento Empresarial*. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil.
- Padoveze, C. L., & Taranto, F. C. (2009). *Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil.
- Panucci-Filho, L. et al. (2010). O orçamento empresarial na atualidade: um estudo piloto. *Revista ADMPG Gestão Estratégica*, v. 3, n. 2, p.85-94.
- Peleias, I. R. (2002). *Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Pereira, F. I., & Oliveira Neto, F. S. de. (2017) As Problemáticas Impactantes na Gestão de Processos Orçamentários: uma leitura de campo. *Management Control Review*, v. 2, n. 2, p.34-51, dez.
- Piccoli, M. R. et al. (2014). Os Múltiplos Usos Do Orçamento Em Empresas Catarinenses. *Unoesc & Ciência - ACSA*, v. 5, n. 2, p.196-205, jul/dez.
- Pitaloka, R, Trisnarningsih. (2022). Behavioral Aspects in the Budgeting Process in Service Companies. *MEA Scientific Journal (Management, Economics, and Accounting)*. 6(2). 991-1001
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. (2. ed.) Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- Raupf, F. M., Beuren, I. M. (2003) *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In: Beuren, I. M. (Org.) *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo, SP: Atlas.
- Sandu, D. I. (2009). Multidimensional model for the master budget. *Journal of Applied Quantitative Methods*, v. 4, n. 4, p.408-421.
- Schmidgall, R. S., Borchgrevink, C. P.; Zahl-Begnum, O. H. (1996). Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. *International Journal of Hospitality Management*, v. 15, n. 2, p. 189-203.
- Schmidt, J. A. (1992) Is it time to replace traditional budgeting? *Journal of Accountancy*, v. 174, n. 4, p. 103.
- Silva, A. da. (2015). *Efeito da complexidade empresarial no gerenciamento de resultados de empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Sitanggang DRB et al. (2022). Aspects of Behavioral Accounting in Profit Planning and Budgeting. *Research in Accounting Journal*, 2(4), 586-593.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016) Exploring differences in budget characteristics, roles and

satisfaction: a configurational approach. *Management Accounting Research*, v. 30, p. 47-61.

Tarifa, M. R. (2008) *Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresas do sul do Brasil*. 2008. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Tung, N. H. (1994) *Orçamento Empresarial e custo-padrão*. (4.ed.) São Paulo, SP: Edições Universidade-empresa.

Uyar, A., & Bilgin, N. (2011) Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: an exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, n. 2, p. 398-408, Jun. DOI: 10.1016/j.ijhm.2010.07.011.

Vasconcelos, Y. L. (2004) Implementação do processo orçamentário nas organizações: uma abordagem prática. *Revista Brasileira de Contabilidade*, [s. l.], n. 145, p. 54-71

Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fess, P. E. (2001) *Contabilidade Gerencial*. (2.ed.) São Paulo, SP: Thomson Learning.

Welsch, G. A. (2009) *Orçamento Empresarial*. (4.ed.) São Paulo, SP: Atlas.

Welsch, G. A., Hilton, R. & Gordon, P. (1988) *Budgeting: Profit Planning and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.

Zainuddin, Y. et al. (2008) The consequences of information asymmetry, task, and environmental uncertainty on budget participation: evidence from Malaysian managers. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, v. 1, n. 1, p.97-114. doi: 10.1504/ijmfa.2008.020464.