

PRÁTICAS DE ORÇAMENTO NO SETOR DE BENS INDUSTRIAIS

Rogério João Lunkes^a, Ana Paula Belli^b, Jean Roberto Andruchechen^c e Ricardo Suave^d.

^a Professor do PPGC / UFSC – rogeriolunkes@hotmail.com

^b Mestranda do PPGC / UFSC – anapaula0706@hotmail.com

^c Mestrando do PPGC / UFSC – jra_234@hotmail.com

^d Doutorando do PPGCC / USP – ricardosuave@outlook.com

Palavras-chave:

Orçamento. Práticas. Planejamento, execução e controle. Companhias industriais. Sub-utilização.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo explorar práticas de orçamento em grandes empresas industriais do Brasil. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa empírica (survey), que contou com a participação de sete empresas listadas no setor de Bens Industriais da Bolsa de Valores de São Paulo - BM&FBOVESPA. Os resultados mostram que dentre as práticas de planejamento do orçamento, há aderência à literatura em temas como o tempo necessário e forma de elaboração, tempo de duração, relatórios e revisões. Identificou-se também o alinhamento ao planejamento estratégico, bem como a importância da participação e o orçamento para a rentabilidade e maximização dos resultados. Por fim, na etapa de avaliação de desempenho, as formas de análise, finalidades e seus responsáveis foram estudados. Conclui-se que há alinhamento com a literatura quanto aos objetivos e finalidades do orçamento, porém, quanto à forma e recursos utilizados, verifica-se falta de profundidade.

Key words:

Budgeting. Practices. Planning, execution and control. Industrial Companies. Under-utilization

Abstract

This study aims to explore budgeting practices in large industrial companies in Brazil. To achieve this goal was conducted an empirical research (survey), which saw the participation of seven listed companies in the Industrial Goods sector from Bolsa de Valores de Sao Paulo - BM&FBOVESPA. The results show that among the practices of budget planning, there are adherence to literature on topics related to the time needed, duration time, reports and reviews. It was also identified alignment to strategic planning, as well as the importance of participation and budgeting for the profitability and maximizes results. Finally, in step performance evaluation, analysis forms, purposes and their responsible were studied. We conclude that there is alignment with the literature regarding the goals and purposes of the budgeting; however, as to the form and resources used, there is a lack of depth.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e o estreitamento das relações empresariais, torna-se cada vez mais notável o fato de as empresas estarem inseridas em um ambiente altamente competitivo que as compele a conjugar técnicas administrativas relacionadas à melhoria dos resultados. Exemplo disso é o planejamento que, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é considerado um dos processos para se articular resultados.

O planejamento pode ser conceituado como um processo intelectual consciente, que versa no estudo, análise e estruturação de eventos futuros previstos (KÜPPER, 2005; LUNKES; SCHNORRENBARGER 2009), onde instrumentos de planejamento financeiro, como o orçamento, têm sido utilizados por grande parte das empresas, no apoio às decisões operacionais (CHENHALL; SMITH, 1998; FREZATTI, RELVAS, NASCIMENTO et al., 2010). No entendimento King, Clarkson e Wallace (2010), o planejamento financeiro é uma das principais ferramentas de planejamento e controle utilizadas nas empresas e tem recebido atenção na literatura.

O orçamento quando alinhado ao planejamento estratégico, expressa quantitativamente os objetivos e as estratégias de uma organização, sejam eles em termos físicos ou financeiros (HANSEN; MOWEN, 2001). Além disso, é necessário esclarecer que o tamanho e a complexidade das operações das empresas geralmente influenciam o modo como o orçamento deve ser utilizado. Conforme exemplificado por Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), empresas como a General Motors, Philips, Unilever e Texas Instruments, necessitam de sistemas orçamentários mais complexos e sofisticados do que organizações de pequeno e médio porte.

Assim, o orçamento pode ser considerado como um plano administrativo que compreende as operações para um período definido (WELSCH, 2009). Consiste

em uma das ferramentas com maior destaque na implementação do planejamento operacional, com finalidades de auxiliar no planejamento, comunicação e coordenação, alocação de recursos, gerenciamento do desempenho financeiro e operacional, evolução e controle do desempenho, além de servir de base para o sistema remuneração variável (ZDANOWICZ, 1989; FREZATTI, GUERREIRO, AGUIAR et al., 2007; LEITE, CHEROBIN, SILVA et al., 2008; LIBBY; LINDSAY, 2010).

Em estudos realizados em empresas da América Central, EUA e Nigéria, são apresentados resultados positivos quanto à utilização do orçamento como uma ferramenta para planejamento, controle, comunicação de metas e objetivos aos demais níveis, tomada de decisão, criação de valor, entre outros (MENDOZA, COLLINS e HOLZMANN, 1997; ABOGUN e FAGBEMI, 2011).

Existem estudos realizados em diferentes países que verificam as principais práticas do orçamento utilizadas por empresas, devido sua importância para a gestão (SCHMIDGALL; BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; SUBRAMANIAM; MCMANUS; MIA, 2002; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; WINATA; MIA, 2005; YUEN, 2006; JONES, 2008; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; STEED; GU, 2009; UYAR; BILGIN, 2011; CASTRO, SANTOS, SOUZA et al., 2012). Porém no Brasil, percebe-se a falta de estudos empíricos nessa área, e principalmente, estudos que identifiquem efetivamente um panorama das práticas de orçamento utilizadas por empresas no contexto nacional.

Com isso, o trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são as principais práticas de orçamento adotadas por empresas no setor de bens industriais listadas na BM&FBOVESPA? Para tanto, este estudo tem como objetivo identificar as práticas de orçamento adotadas por empresas no setor de bens industriais listadas na BM&FBOVESPA, especificamente nos subsetores de comércio,

equipamentos elétricos e máquinas e equipamentos.

O estudo se justificativa por várias razões, entre elas pode-se destacar: (i) contribuição para a literatura, devido à constatação da falta de estudos sobre o tema no Brasil; (ii) a importância das empresas industriais ao desenvolvimento econômico e financeiro e na geração de empregos; e (iii) o aperfeiçoamento das práticas de orçamento são fundamentais a melhoria da gestão das organizações. Nesse sentido, a presente pesquisa está dividida em cinco seções que permitem melhor entendimento sobre a realização do trabalho. Além desta introdução, a estrutura do estudo segue com a revisão teórica e metodologia utilizada. Na sequência, são apresentadas as análises da pesquisa, bem como as discussões e conclusão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Considera-se que o processo orçamentário seja uma forma de operacionalizar a estratégia da organização, (ADAMS, 2006), a partir da quantificação dos objetivos e metas para um período (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). Basicamente, o processo orçamentário se divide nas etapas de planejamento, execução e controle.

2.1 Planejamento e Elaboração do Orçamento

O planejamento e a elaboração do orçamento compreendem as práticas iniciais observadas no orçamento. O primeiro item a ser observado é o manual de orçamento, o qual inclui diretrizes, objetivos, metas e indicadores definidos pela diretoria aos gerentes e departamentos. As pesquisas de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), Uyar e Bilgin (2011) e Steed e Gu (2009) verificaram que a maioria das empresas utilizavam o manual.

Outra prática verificada é o comitê de orçamento. Trata-se de uma comissão constituída para auxiliar no processo orçamentário, desde o fornecimento de informações até a tomada de decisão, e pode ser constituída pelos proprietários, diretores e gerentes gerais, chefes de departamentos e controller etc. Os estudos de Schmidgall,

Borchgrevink e Zahl-Begnum (1996), Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) e Uyar e Bilgin (2011) demonstraram que grande parte das empresas pesquisadas possuíam o comitê de orçamento, além de evidenciar quais os principais componentes do comitê.

O tempo de preparação do orçamento é o período necessário para sua elaboração. As empresas podem apresentar resultados diferentes variando conforme a realidade da empresa, o segmento de atuação, entre outros (ALMEIDA, MACHADO, RAIFUR et al., 2009; STEED; GU, 2009; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2011).

As formas de elaboração do orçamento envolvem basicamente três formas. Top-down, onde as decisões são tomadas pela alta administração e repassadas aos níveis inferiores, bottom-up, em que as informações são geradas nos departamentos e repassadas à administração, e por combinação, onde a elaboração acontece de forma conjunta. West e Prendergast (2009) afirmam que geralmente orçamentos elaborados de forma bottom-up tendem a ser mais sofisticados, tendo em vista que são elaborados em níveis inferiores em que há maior sensibilidade e conhecimento dos resultados. Apresenta-se no Quadro 1 resultados de estudos quanto ao processo de elaboração do orçamento.

Uma das previsões fundamentais a serem observadas é quanto ao comportamento da receita, visto que é a partir da receita que diversas organizações elaboram todo o processo orçamentário. Para tanto, outra prática analisada no estudo são as bases para estabelecer o aumento da receita. Exemplos de influência no estabelecimento da receita podem ser o proprietário (STEED; GU, 2009), dados históricos (SCHMIDGALL; BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; JONES, 2008a), ou ainda indicadores econômicos nacionais, regionais ou locais (JONES, 1998).

Quadro 1 - Formas de elaboração do processo orçamentário

	Castro, Santos, Souza et al. (2012) Brasil	Uyar e Bilgin (2011) Turquia	Steed e Gu (2009) EUA	Jones (2008b) Reino Unido	Jones (1998) Reino Unido	Schmidgall e DeFranco (1998) EUA	Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-Begnum (1996) EUA	Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-Begnum (1996) Escandinávia	Schmidgall e Ninemeier (1989) EUA	West e Prendergast (2009) Reino Unido	Prendergast, West e Shi (2006) China
Top-down	29	24	2.4	26	13.6	4.5	4.5	4	13.3	29.9	39.4
Bottom-up	57	34	16.7	36	54.6	64	79.5	64	56.7	63.6	52.9
Combinação	14	42	78.6	39	31.8	28	16	28	26.7	2.6	7.7
Outro								4		2.6	

Fonte: Dados da revisão

O **período orçamentário** envolve o ciclo ou período de duração do orçamento. O orçamento também demanda **revisões no período orçamentário** devido às mudanças nas condições econômicas e ambientais. Aspectos relacionados às mudanças locais e flutuações sazonais podem afetar o período de revisões. Estudos apontam algumas formas de revisões, tais como mensal e trimestral, e indicam-se ainda alguns dos objetivos das revisões (SCHMIDGALL; BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; JONES, 1998; SCHMIDGALL; DEFRANCO, 1998; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; LIBBY; LINDSAY, 2010; JONES, 2008a; UYAR; BILGIN, 2011; PEREIRA; ESPEJO, 2012).

O **período do relatório orçamentário** compreende o tempo envolvido na geração dos relatórios para acompanhamento dos resultados. Entre os **itens que fazem parte do pacote orçamentário**, Steed e Gu (2009) demonstraram itens como despesas de capital, avaliação da concorrência, plano de marketing, funcionários em tempo integral e equivalentes, salários da administração, pesquisa salarial, entre outros.

Entre os **tipos de orçamento** pode-se destacar o orçamento de base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades e o *beyond budgeting*. Os estudos anteriores não retratam tendências quanto a maior utilização de um tipo de orçamento, apenas destacam-se algumas semelhanças. Os estudos de Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-Begnum (1996), Jones (1998) e Pavlatos e Paggios (2009) se assemelham pela maior utilização do orçamento de base zero, já o estudo de Pereira e Espejo (2012) demonstra forte utilização do orçamento por atividades. E os estudos de Uyar e Bilgin (2011) e Castro, Santos, Souza et al. (2012) apresentam maior

uso do orçamento flexível.

Outra prática pesquisada de forma recorrente é utilização de **software** no processo orçamentário, por exemplo, Uyar e Bilgin (2011), na Turquia, apontam grande utilização do Microsoft Excel enquanto Steed e Gu (2009) apontam ampla utilização de planilhas eletrônicas e transmissão. Ainda em relação ao planejamento, pesquisa-se a prática da realização do planejamento de longo prazo, onde pesquisas como Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) e Uyar e Bilgin (2011) indicam que a realização do **planejamento de longo prazo** geralmente compreende de três a cinco anos.

2.2 EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO

Na etapa de execução do orçamento, há alguns aspectos que podem interferir diretamente no seu desempenho. Uyar e Bilgin (2011) apresentam alguns itens, avaliados em escala de 1 a 5, como a consideração do orçamento como segredo da administração (3,78), fornecimento de liderança eficaz (4,57), bom nível do fluxo de informações para o processo orçamentário (4,54), fácil coordenação entre departamentos (4,22), determinação de metas inicialmente nos departamentos e submetidas à direção (3,67), metas são definidas pela administração e posteriormente consultados os departamentos (3,35) e alvos são determinados racionalmente (4,29).

Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) apontam que 59,6% dos pesquisados concordam que o orçamento seja segredo da diretoria, 65,4% concordam que um bom fluxo de informações está disponível no

processo orçamentário, houve 70% de concordância quanto à eficácia da liderança exercida e 51,9% de concordância quanto à facilidade de coordenação de entre os diversos departamentos.

Na elaboração do orçamento, uma empresa pode possuir diferentes **finalidades ou objetivos específicos**, o que dependerá de sua situação. Pode-se citar alguns objetivos como planejamento de curto e longo prazo, coordenação de operações, motivação, comunicação de planos, controle de custos e despesas, previsões, aumento de lucros, avaliação de desempenho, cálculo de bônus e controle do desempenho por meio de análise das variações (JONES, 1998; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; JONES, 2008a; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2011).

Diferentes tipos de informações e fontes podem ser utilizados na elaboração do orçamento. Exemplos de informações são os dados históricos da empresa, estatística e indicadores da indústria, projeções baseadas em resultados passados, análise de mercado e indicadores econômicos nacionais, regionais e locais. Pesquisa-se também os principais fornecedores de informações, tais como o departamento de contabilidade, o controller, gestores e gerentes operacionais (SCHMIDGALL; BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; ALMEIDA, MACHADO, RAIFUR et al., 2009; UYAR; BILGIN, 2011).

Outras práticas estudadas estão relacionadas aos **aspectos humanos**, sua importância se deve por interferir diretamente no processo orçamentário, ao influenciar no seu sucesso ou fracasso. Yuen (2006) pesquisou sobre os efeitos da participação no processo orçamentário, os resultados indicam que tal participação reflete no aumento de responsabilidade e experiência. Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) verificaram que 51,9% dos respondentes auferem importância na participação no processo orçamentário. De forma que a pesquisa segregou companhias de capital aberto e fechado, onde se verificou que o percentual de concordância foi maior nas companhias de capital aberto.

Grande alvo de pesquisas no contexto do processo orçamentário é a folga orçamentária. Isto ocorre quando os responsáveis envolvidos no processo recorrem a superestimação das despesas e subestimação de receitas. Em virtude disso, Jensen (2003) define esse processo como “pagando as pessoas para mentir”.

Libby e Lindsay (2010) indicam em sua pesquisa que 71% das empresas nos Estados Unidos e 52% no

Canadá afirmam haver ênfase no orçamento. Além desse aspecto, Steed e Gu (2009) e Uyar e Bilgin (2011) pesquisaram aspectos como remuneração vinculada ao desempenho, o orçamento como padrão na avaliação de desempenho, o alinhamento com o planejamento estratégico, clareza de autoridade e responsabilidade individual, a participação para a aceitação das metas e a motivação em orçamentos difíceis, porém realizáveis.

2.3 CONTROLE DO ORÇAMENTO

Pesquisas anteriores indicam o uso de alguns **critérios ou pontos específicos no controle orçamentário**, tais como o *benchmarking* e o uso de pontos de referência. Os pontos de referência, quando utilizados, podem ser sob a forma de percentuais, valores monetários ou ainda uma variável adversa à escolha. Ou ainda, comparações podem ser efetuadas com o orçamento previsto, com o realizado efetivamente, com o orçamento revisto, ou também com valores de vendas ou despesas (UYAR; BILGIN, 2011; SCHMIDGALL; BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996).

O **monitoramento** é outro aspecto de fundamental importância para o controle e sistema de gestão das empresas, visto que a partir da descoberta dos problemas podem ser analisadas as causas e a aplicação de medidas de correção. Uyar e Bilgin (2011), por exemplo, demonstram em sua pesquisa que 47% das empresas afirmam que o orçamento é o principal indicador de desempenho, 37,5% o consideram como apenas um de seus indicadores-chave de desempenho, e para 10% o orçamento é pouco utilizado para avaliação de desempenho. Jones (2008a) verificou que uma das principais razões da aplicação do orçamento é a avaliação de desempenho, além de ser apontado como o principal ou um dos poucos indicadores-chave.

Costuma-se utilizar de alguns **critérios para a avaliação de desempenho** nesta etapa de monitoramento. Uyar e Bilgin (2011) apontam que 72% das empresas utilizam dados de anos anteriores como parâmetro, 53% utilizam dados orçados, também 52% utilizam estatísticas da indústria, 16% utilizam o Balanced Scorecard e 13% realizam comparações com a concorrência. Além disso, as pesquisas destacam que os **principais responsáveis pela análise de variações em**

relatórios orçamentários são diretores, chefes ou gerentes de departamentos e membros do comitê de orçamento, geralmente com periodicidade mensal ou trimestral (JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; UYAR; BILGIN, 2011).

Dentre as finalidades da análise das variações do orçamento, merecem destaque o controle de itens, tais como, custos, despesas e a eficácia do próprio orçamento. Trata-se também de avaliar o desempenho dos gestores e sua capacidade de previsão, percepção de problema a tempo de evitá-lo e por meio do feedback, realizar melhorias para o próximo orçamento. Metas irrealizáveis, planejamento ineficaz, falta de habilidade e incertezas são os principais motivos para o fracasso do orçamento (SCHMIDGALL; BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; UYAR; BILGIN, 2011).

3 METODOLOGIA

Apresenta-se nessa seção a metodologia utilizada na pesquisa, com aspectos referentes à construção do referencial teórico, elaboração do questionário e amostra pesquisada.

3.1 PROCESSO PARA CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico foi pautada em revisão nacional e internacional. Para tanto, foi utilizado um processo que consiste basicamente de três etapas, a escolha de base de dados, processo de seleção dos artigos e análise sistêmica (ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2009). Como base de dados optou-se pela busca aberta no próprio Portal de Periódicos da CAPES, após a seleção dos artigos mais alinhados, foi efetuada leitura completa compreendendo a análise sistêmica.

Para a seleção do referencial teórico nacional foram analisadas revistas contidas no Qualis da CAPES entre estratos B2 e A1, que continham as palavras “Contábil ou Contabilidade”, “Administração”, “Negócios ou Business”, “Finanças” ou “Gestão” em sua denominação. Foram selecionadas 29 revistas.

3.2 PROCEDIMENTO PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi elaborado a partir das práticas de orçamento destacadas na revisão da literatura do presente trabalho (SCHMIDGALL; NINEMEIER, 1986, 1987 e 1989; SCHMIDGALL; BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; MILES; WHITE; MUNILLA, 1997; SCHMIDGALL; DEFRANCO, 1998; JONES, 1998, 2008a e 2008b; SUBRAMANIAM; MCMANUS; MIA, 2002; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; WINATA; MIA, 2005; PRENDERGAST; WEST; SHI, 2006; YUEN, 2006 e 2007; ALMEIDA, MACHADO, RAIFUR et al., 2009; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; STEED; GU, 2009; WEST; PRENDERGAST, 2009; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2011; CASTRO, SANTOS, SOUZA et al., 2012; PEREIRA; ESPEJO, 2012).

Inicialmente o questionário aborda a etapa de caracterização das empresas com nove questões. A segunda parte inicia etapa do orçamento propriamente dito, com quinze questões sobre o planejamento, seguido da etapa de execução, com 4 aspectos avaliados por meio de escala Likert. A última etapa envolve o controle e avaliação de desempenho. Para o envio do questionário, utilizou-se do formulário disponível no Google Docs.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população inicial é composta de quinze companhias que envolvem os segmentos de Máquinas e Equipamentos, Material de Transporte, Equipamentos Elétricos, Armas e Munições, Máquinas e equipamentos de Construção e Agrícolas, Máquinas e Equipamentos Hospitalares, Máquinas e Equipamentos Industriais, Motores, Compressores e outros que estão listadas no setor de Bens Industriais da BM&FBOVESPA.

Para a participação na pesquisa, inicialmente todas as empresas foram contatadas via e-mail na tentativa de angariar contato com os responsáveis pelo orçamento, na falta de sucesso, foram efetuadas ligações para as empresas. Assim, todas as empresas foram contatadas no período de setembro a outubro de 2012, e sete companhias colaboraram com a pesquisa, correspondendo a uma amostra de 47% da população. Uma das empresas não participou da etapa referente à execução.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, ao verificar as características gerais das companhias, a pesquisa revela que seus diretores, em uma base global, possuem idade na faixa dos 50 anos ou mais. Apresentam experiência superior a nove anos no trabalho em 43% dos casos, igualmente aos que atuam de quatro a nove anos, e 14% atuam a menos de quatro anos. E com relação a sua formação, 71% responderam possuir especialização, 14% graduação.

Ainda, de forma preliminar, considerando as características gerais das companhias, 86% responderam que operam no mercado externo. Além disso, 88% apresentam faturamento anual superior aos 60 milhões de reais enquanto em 14% é inferior a 1,2 milhões. Já quanto ao número de empregados, 86% possuem entre 1.000 e 5.000 colaboradores, e o restante possui acima de 5.000 empregados.

4.1 PLANEJAMENTO DO ORÇAMENTO

Todas as companhias pesquisadas confirmam a utilização de um processo formal de orçamento, colaborando com elementos importantes para o desenvolvimento deste trabalho, conforme explicado na sequência. Os dados revelam que 86% das empresas possuem um “Manual de Orçamento”, o que corrobora com os estudos anteriores em que a maioria das empresas possuía manual, no estudo de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) com 96,3%, Steed e Gu (2009) 4,5 em escala de um a cinco, e Uyar e Bilgin (2011) com 63%. Quanto ao Comitê de orçamento, 71% das empresas respondeu possuir, enquanto 79% e 87%, respectivamente, foram os resultados encontrados por Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) e Uyar e Bilgin (2011). Por meio da Tabela 1 é possível verificar os principais componentes.

Tabela 1- Composição do Comitê de Orçamento

Descrição	Nº	%
Gerente geral / Diretor da empresa	3	42.9
Proprietário	0	0.0
Gerente Financeiro / tesoureiro	1	14.3
Diretor de orçamento / manager	0	0.0
Gerente de contabilidade / controller	3	42.9
Gerente de marketing	0	0.0
Gerente de Pessoal	0	0.0
Outros	4	57.1

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se a participação de outros componentes que não foram sugeridos na questão em 57% dos resultados, que aparecem no papel do gerente de orçamento, manager, chefe de custos, toda a diretoria administrativa, a diretoria financeira, diretoria comercial e de manufatura e todos os executivos fazem parte do orçamento, sendo que o gerente de controladoria valida o processo orçamentário. Destaca-se a ausência do diretor de orçamento, do gerente de marketing e do gerente de pessoal na composição dos comitês. Tal fato diferencia-se da pesquisa de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003).

Quanto aos dados exibidos na Tabela 2, verifica-se que a elaboração conjunta é o processo utilizado em 86% das empresas, assemelhando-se principalmente com a pesquisa de Steed e Gu (2009), as demais pesquisas demonstradas no Quadro 1 apresentaram maior predomínio do modelo bottom-up.

Tabela 2 - Planejamento do Orçamento

Quantas horas são necessárias para preparar e revisar o orçamento?							
Menos de 40 horas		41 a 80 horas		81 a 120 horas		Mais de 120 horas	
14%		14%		14%		58%	
Como o processo orçamentário é elaborado?							
Top-down (elaborado pela alta administração)			Bottom-up (elaborado pelos centros operacionais)		Combinação/Participativa (elaboração conjunta)		Outros*
0%			0%		86%		14%
Para qual horizonte de tempo é elaborado o orçamento?							
1 mês		3 meses		6 meses		1 ano	Outro
29%		0%		0%		71%	0%
O orçamento sofre algum tipo de revisão dentro deste período?							
Mensalmente		Trimestralmente		Semestralmente		Não sofre revisão	Outros*
29%		14%		14%		29%	14%
Conforme o cenário							
Qual o periodicidade dos relatórios orçamentários?							
Mensalmente		Semestralmente		Anual		Outro	
86%		0%		14%		0%	
Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita, expressas no processo orçamentário?							
Percentual de aumento em relação ao ano passado		Com base na melhoria do conjunto competitivo		Com base na inflação prevista		Método estatístico (regressão etc.)	Outros*
57%		14%		14%		29%	14%
Quais são os itens que fazem parte do pacote orçamentário, além das informações financeiras das operações?							
Despesas de capital	Avaliação dos competidores	Plano de marketing	Funcionários em tempo integral e equivalentes		Relatório dos salários da administração	Pesquisa salarial	Outros*
86%	29%	86%	57%		71%	0%	14%
A Empresa faz alterações decorrentes do volume – orçamento flexível?							
Sim				Não			
47%				43%			
Qual método ou tipo de orçamento o Empresa utiliza?							
Orçamento empresarial	Orçamento contínuo	Orçamento flexível	Orçamento de base zero		Orçamento por atividades	Beyond Budgeting	Outros*
71%	29%	43%	14%		0%	0%	0%
Qual o programa (software) ou tecnologia utilizada pela empresa na elaboração do processo orçamentário?							
Excel Microsoft		Internet corporativa		Excel Microsoft e outro programa		Outro	
29%		14%		57%		14%	
A Empresa elabora e aplica o planejamento estratégico?							
Elabora e aplica		Elabora mas não aplica		Não elabora		Outro	
100%		0%		0%		0%	
Se sim, qual o horizonte de tempo do planejamento estratégico?							
1 ano		3 anos		5 anos		Mais de 5 anos	
29%		13%		29%		29%	

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao tempo necessário para se preparar e revisar o orçamento, em 58% das empresas pesquisadas é superior a 120 horas, Steed e Gu (2009) apontam em sua pesquisa que 30% das empresas levam mais de 120 horas. Outro ponto observado na mesma Tabela revela que em 71% das empresas o orçamento é elaborado para um ano. Esse resultado corrobora com outros estudos empíricos (JONES, 1998; JONES, 2008a; ALMEIDA, MACHADO, RAIFUR et al., 2009; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; UYAR; BILGIN, 2011).

Percebe-se que a maioria das empresas opta por revisões dentro dos períodos, onde apenas 29% das empresas não realizam a revisão e 14% o fazem conforme o cenário econômico. Já a periodicidade de emissão de relatórios acontece mensalmente em 86% das empresas. Jones (1998) evidencia que no Reino Unido a maioria das empresas revisa o orçamento mensal ou trimestralmente, Schmidgall e DeFranco (1998) apontam a revisão mensal para 40% das empresas, segundo Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-Begnum, (1996) nos EUA a revisão mensal ocorre em 68% das empresas. Pereira e Espejo (2012) identificaram que 4% não realizam revisão, 42% realizam de forma anual, 38% semestral, 12% trimestral e 4% de forma mensal.

Nas diretrizes utilizadas para o comportamento da receita, observa-se grande utilização de percentuais em relação a períodos passados, a resposta para outros está relacionada a encomendas. Outras pesquisas apontam para a utilização de percentuais (STEED; GU, 2009) e dados históricos (SCHMIDGALL; BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; JONES, 2008a)

Em relação aos itens que fazem parte do pacote orçamentário, têm-se como componentes principais as despesas de capital e plano de marketing, nota-

se a sub-utilização da avaliação da concorrência, em contrariedade com a pesquisa de Steed e Gu (2011). Planilhas eletrônicas e de transmissão, como o Microsoft Excel, é usado pela maioria das empresas como opção de software.

Ao analisar o tipo de orçamento, percebe-se a não utilização do Beyond Budgeting e também do orçamento por atividades, diferente de Pereira e Espejo (2012), onde 73% das empresas utilizam o orçamento por atividades. Em contraste a pesquisas como Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-Begnum (1996), Jones (1998) e Pavlatos e Paggios (2009), nota-se o baixo índice de utilização do orçamento de base zero nas empresas pesquisadas. A pesquisa de Almeida, Machado, Raifur et al. (2009) também indica a não utilização do orçamento de base zero por parte das empresas pesquisadas.

Todas as empresas afirmaram elaborar e aplicar o planejamento estratégico, o que corrobora com as pesquisas de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) e Uyar e Bilgin (2011), onde respectivamente, 48% e 26,5% elaboram o planejamento estratégico para cinco anos, 46% e 21,5% para três anos e 6% e 12,5% acima de cinco anos.

4.2 EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO

Uma das empresas pesquisadas se absteve de responder o questionário na abordagem da execução do orçamento. Conforme exposto na Tabela 3, verificam-se alguns aspectos inerentes à execução do orçamento observados nas empresas por meio de escala Likert, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 3 - Avaliação de itens segundo a execução do processo orçamentário

Item	1	2	3	4	5	MP
Orçamento é considerado um segredo da alta direção	2	1	-	2	1	2.83
Uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário	-	-	1	3	2	4.17
Um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento	-	-	-	2	4	4.67
Coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente	-	-	-	5	1	4.17
Metas são determinadas primeiro nos departamentos e depois submetidas a alta direção	1	1	1	2	1	3.17
Metas são determinadas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nos departamentos	-	1	-	2	3	4.17
Metas são fruto de um processo estruturado e alinhado com o Planejamento Estratégico	-	-	-	1	5	4.83

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos itens como fornecimento de liderança no processo orçamentário, bom fluxo de informações disponíveis, bom nível de coordenação entre departamentos e metas definidas de forma alinhada ao planejamento estratégico apresentam grau de concordância. Os dados encontrados por Uyar e Bilgin (2011) são semelhantes, Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) apontam contrariamente 59,6% no grau de concordância quanto ao sigilo.

Na sequência, conforme Tabela 4, apresentam-se os objetivos esperados com a elaboração do orçamento. Em relação a esses objetivos, em média, as empresas em sua maioria concordam com os quesitos apresentados. Nos resultados enquadrados na faixa de “Concordo Plenamente”, toma-se como destaque os itens de “Maximizar resultados e Planejar Rentabilidade”.

Tabela 4 - Objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento

Item	1	2	3	4	5	MP
Previsões de futuro	-	-	-	1	5	4.83
Maximizar os resultados	-	-	-	-	6	5.00
Inserção de novos produtos e serviços na empresa	-	-	-	4	2	4.33
Planificar, controlar e valorar os resultados	-	-	-	1	5	4.83
Criar incentivos e recompensas aos empregados	-	-	-	2	4	4.67
Decisões de preço	-	-	-	4	2	4.33
Controle	-	-	-	1	5	4.83
Auxiliar no planejamento de longo prazo	-	-	-	3	3	4.50
Coordenar as operações	-	-	-	3	3	4.50
Auxiliar no planejamento de curto prazo	-	-	-	1	5	4.83
Avaliar o desempenho	-	-	-	2	4	4.67
Motivar os gerentes	-	-	1	2	3	4.33
Motivar os empregados	-	-	-	3	3	4.50
Comunicar os planos	-	-	-	3	3	4.50
Planejar a rentabilidade	-	-	-	-	6	5.00

Fonte: dados da pesquisa.

O estudo de Jones (1998), no Reino Unido, apontou como principais finalidades do orçamento a avaliação de desempenho, e Pavlatos e Paggios (2009), na Grécia, o controle de custos. Uyar e Bilgin (2011) destacam sua utilização para o controle das despesas e Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) para o controle do desempenho por meio da análise de variações. Jones (2008a) apresenta como principal finalidade do orçamento o auxílio aos gerentes para controlar as operações e manter os custos baixos.

No que diz respeito às informações utilizadas na elaboração do orçamento, também foi utilizada a escala Likert com o intervalo compreendido de 1 (Nunca) a 5 (Sempre), conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Informações utilizadas na elaboração do orçamento

Item	1	2	3	4	5	MP
Resultado dos anos anteriores – realizados	-	-	1	2	3	4.33
Estatística da indústria / indicadores	-	-	-	3	3	4.50
Análises de mercado	-	-	1	2	3	4.33
Indicadores econômicos nacionais	-	-	1	2	3	4.33
Números de anos anteriores	-	-	-	4	2	4.33
Indicadores econômicos locais ou regionais	1	-	2	2	1	3.33

Fonte: dados da pesquisa..

Destaca-se a baixa utilização dos “indicadores econômicos locais e regionais”. Esse resultado é compreensível por conta das operações das empresas ocorrerem no mercado nacional e internacional, não sendo tão relevante o conhecimento econômico local. No entanto, para os demais itens analisados, sua utilização, em média acontece “sempre”.

Uyar e Bilgin (2011) apresentam similaridade nos itens pesquisados, enquanto Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-Begnum (1996) demonstram que os principais fornecedores de informações para elaboração são o departamento de contabilidade e o controller. Almeida, Machado, Raifur et al. (2009) afirmam que entre as empresas pesquisadas, 57% afirmam utilizar dados do ano anterior, 15% cenários projetados e 9% critérios não especificados.

As pesquisas de Miles, White e Munilla (1997), Prendergast, West e Shi (2006) e West e Prendergast (2009) demonstram as principais fontes de informação na elaboração do orçamento de marketing, tais como, percentual de vendas, equiparação com a concorrência, disponibilidade para gastar, níveis históricos de gastos, objetivos e metas e ROI e TIR. Esses pesquisadores afirmam que as fontes baseadas em objetivos e metas e ROI e TIR estão associadas a modelos *bottom-up* e geralmente são mais sofisticados. A Tabela 6 apresenta alguns aspectos motivacionais pesquisados.

Tabela 6 - Aspectos motivacionais

Item	1	2	3	4	5	MP
A autoridade e responsabilidade individual do gerente devem ser clara para o controle orçamentário ser eficaz?	-	-	-	2	4	4.67
A participação é fundamental para os gestores aceitarem seus orçamentos e considera-los atingíveis?	-	-	-	1	5	4.83
O “gamesmanship” orçamentário, onde os gerentes tentam subestimar receitas e superestimar os custos/despesas é um problema para a empresa.	-	1	2	3	-	3.33
Os bônus por desempenho para o gerente devem estar ligados ao alcance dos objetivos orçamentários	-	-	1	-	5	4.67
Ter orçamento realizável, mas difícil de atingir, motiva os gestores.	-	-	-	2	4	4.67
A participação no processo orçamentário é fundamental quando os orçamentos são usados como uma medida de desempenho para os gestores	-	-	-	1	5	4.83

Fonte: dados da pesquisa..

Destaca-se maior discordância quanto ao “gamesmanship” orçamentário. Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) verificaram em sua pesquisa que em companhias de capital aberto há maior concordância pela participação do que em companhias de capital fechado.

Steed e Gu (2009) apontam como principais aspectos a ligação dos bônus de desempenho com o alcance dos objetivos orçamentários e a aplicação das diretrizes orçamentárias a todas as propriedades. Uyar e Bilgin (2011) indicam que os gerentes devem ter definida com clareza a autoridade e responsabilidade individual sobre o controle do orçamento e também que a participação é fundamental para que aceitem os seus orçamentos e os consideram atingíveis.

4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma das principais finalidades do orçamento é a análise das variações do planejado com o real. Assim, de acordo com a Tabela 7, o critério mais utilizado para avaliar essas diferenças é a utilização de pontos de referência (66,67%). Diferentemente, Uyar e Bilgin (2011) apontam 91% de utilização do Benchmarking.

Quanto ao papel no monitoramento, os dados coadunam com a pesquisa de Uyar e Bilgin (2011) na Turquia e por Jones (2008a) no Reino Unido. Além disso, destaca-se ainda que Libby e Lindsay (2010) verificaram a utilização do orçamento para o controle em empresas norte-americanas e canadenses, onde se identificou a utilização para tal finalidade em 79% dos respondentes.

Tabela 7 - Avaliação de Desempenho

Quais critérios são utilizados para avaliar diferenças significativas entre os valores orçados e realizados?					
Benchmarking	Não usam pontos de referência		Usam pontos de referência		Outro*
16,67%	0,00%		66,67%		16,67%
* Reuniões de acompanhamento mensal com a participação da diretoria.					
Caso sim, qual(is) a(s) forma(s) utilizada(s)?					
Valor monetário	Porcentagem	Repetição de uma variação adversa		Outro*	
16,67%	66,67%	0,00%		16,67%	
* Análise dos KPIs					
Qual o papel do orçamento no monitoramento do desempenho real da organização?					
Principal indicador de desempenho	Um dos poucos indicadores-chave utilizados na organização		Pouco utilizado como medida de desempenho	Outro*	
60,00%	40,00%		0,00%	0,00%	
Quais são as principais medidas de desempenho utilizadas?					
Resultados de anos anteriores	Valores orçados	Indicadores e metas do Balanced Scorecard	Comparações com os concorrentes	Estatísticas do setor	Outro*
18,18%	45,45%	18,18%	9,09%	9,09%	0,00%
Quem são os responsáveis pela análise das variações?					
Alta direção	Gerente da empresa	Chefes de departamento	Comissão de orçamento	Controller	Outro*
25,00%	25,00%	16,67%	8,33%	16,67%	8,33%
* Analistas					

Fonte: dados da pesquisa..

Com relação às principais medidas de desempenho utilizadas, o estudo de Uyar e Bilgin (2011) encontrou um panorama diferente da presente pesquisa, em que 72% dos respondentes afirmam utilizar dados dos anos anteriores, porém nos itens de valores orçados e *Balanced Scorecard* as pesquisas se assemelham. Referente aos responsáveis pela análise das variações, Uyar e Bilgin (2011) indicam o gerente geral com 53% e alta administração com 41% como os principais responsáveis.

Conforme apresentado na Tabela 8, os resultados revelam que a análise das variações do orçamento é realizada mensalmente por todas as empresas. Sendo que dentre as finalidades da análise, com 33,33%, a principal finalidade é de controlar custos e despesas e, com 27,27%, identificar um problema potencial a tempo de evitá-lo.

Tabela 8 - Análise das Variações do Orçamento

A análise da variação acontece:					
Mensalmente	Trimestralmente	Semestralmente	Anualmente	Outro*	
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Quais as finalidades da análise das variações do orçamento?					
Avaliar o desempenho do gerente	Avaliar a capacidade de previsão do gerente	Controlar os custos/ despesas	Identificar um problema potencial a tempo de evitá-lo	Fornecer feedback para o orçamento do próximo período	Outro*
20,00%	6,67%	33,33%	26,67%	13,33%	0,00%
No controle orçamentário, quais etapas são aplicadas:					
Análise comparativa	Identificação dos desvios	Análise das causas dos desvios	Medidas de adequação	Outro*	
45,45%	27,27%	27,27%	0,00%	0,00%	

Fonte: dados da pesquisa..

Uyar e Bilgin (2011) apontaram também como principal finalidade controlar custos e gastos. Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) encontraram como principais finalidades avaliar a capacidade dos gestores em administrar seus departamentos e melhorar o orçamento do próximo período. Também como mecanismo de controle, pode-se analisar ainda os motivos que acarretam ao não atingimento das metas propostas pelo orçamento. Nessa linha, Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) identificaram quatro principais razões, sendo elas a falta de habilidade do departamento, planejamento ineficaz, metas irrealizáveis e incerteza.

5 CONCLUSÃO

Como objetivo de analisar as práticas de orçamento adotadas por empresas do setor de bens industriais listadas na BM&FBOVESPA, especificamente nos subsetores de comércio, equipamentos elétricos e máquinas e equipamentos, para a realização desta pesquisa foi aplicado um questionário em quinze

empresas, em que se obteve a colaboração de sete empresas, o que corresponde a 47% da população. A coleta dos dados ocorreu pela web por meio do Google Docs e a tabulação com a utilização do Microsoft Excel.

A partir de revisão da literatura, verificou-se a utilização de práticas de orçamento divididas entre as etapas de planejamento, execução e controle. Tais práticas possibilitam a demonstração da forma em que as organizações realizam a aplicação e gerenciamento do processo orçamentário. De acordo com Umaphy (1987), empresas de sucesso tendem a utilizar determinadas práticas de orçamento, diante disso, o presente estudo contribui ao identificar as práticas utilizadas e gerar uma reflexão acerca de possibilidade de utilização de práticas que possam contribuir para maior eficácia no processo orçamentário.

Diversas críticas são direcionadas ao orçamento, tais como falta de flexibilidade, inibe inovação, demanda muito tempo, gera comportamentos disfuncionais, entre outros (LIBBY; LINDSAY, 2010). Dessa forma, a identificação de tendências de práticas orçamentárias pode auxiliar as organizações

com a obtenção de uma uniformidade em relação à concorrência, o que pode lhes proporcionar maior competitividade.

Apesar de haver convergência em grande parte com as práticas de orçamento identificadas por estudos de outros países, conclui-se que as empresas pesquisadas apresentam divergências em aspectos relevantes, tais como os tipos de orçamento, responsáveis pela elaboração, além de critérios de avaliação de desempenho. Ou seja, em grande parte as empresas possuem os mesmos objetivos com o orçamento, mas não há paridade na maneira como é utilizado.

Dentre as principais limitações do trabalho, pode-se citar o preenchimento do questionário por parte dos respondentes, ou seja, há casos em que podem ter ocorrido falhas de interpretação ou respostas divergentes da realidade da organização. Além disso, outras práticas de orçamento existentes nas organizações ou na literatura podem não ter sido abordadas. Sugere-se como trabalhos futuros a aplicação desta pesquisa em um grupo maior de empresas de outros segmentos, além da inclusão de práticas de orçamento de capital.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABOGUN, S.; FAGBEMI, T. O. The Global Debate on Budgeting: Empirical Evidence from Nigeria. **International Business Research**, v. 4, n. 4, 2011.
- ADAMS, D. **Management Accounting for the Hospitality, Tourism and Leisure Industries: A Strategic Approach**. 2nd ed. London: Thomson Learning, 2006.
- ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da Região do Sul do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, 2009.
- CASTRO, J.K.; SANTOS, G.R.; SOUZA, P.; LUNKES, R.J. Práticas Orçamentárias Aplicadas em Empresas Hoteleiras no Brasil: Um Estudo na Cidade de Florianópolis. **Revista Estudos y Perspectivas em Turismo**. v. 21, n. 4, 2012.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management Accounting Research**, v. 9, 1998.
- FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR, A. B.; GOUVÊA, M. A. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 2a. ed. esp. 2, p. 33-54, 2007.
- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. R.; BIDO, D. S. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 45, n. 4, 2010.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- JENSEN, M. C. Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. **European Financial Management**, v. 9, n. 3, p. 379-406, 2003.
- JONES, T. A. Changes in hotel industry budgetary practice, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 4, p. 428-444, 2008b.
- JONES, T. A. Improving hotel budgetary practice-A positive theory model. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 4, p. 529-540, 2008a.
- JONES, T. A. UK hotel operators use of budgetary procedures. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 3, p. 96-100, 1998.
- JOSHI, P. L.; AL-MUDHAKI, J.; BREMSER, W. G. Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. **Managerial Auditing Journal**, v. 18, n. 9, 2003.
- KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, v. 21, 2010.
- KÜPER, H. W. P. **Controlling: konzeption, aufgaben und instrumente**. 4. ed. Berlin: MSG, 2005.
- LEITE, R. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.; SILVA, H. F. N.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 e 2006. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 19, 2008.
- LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, 2010.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MENDOZA, R.; COLLINS, F.; HOLZMANN, O. J. Central

- American Budgeting Scorecard: Cross Cultural Insights. **Journal of International Accounting Auditing & Taxation**, 1997.
- MILES, M. P.; WHITE, J. B.; MUNILLA, L. S. Advertising Budgeting Practices in Agribusiness: The Case of Farmer Cooperatives. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 1, 1997.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. **Managerial Auditing Journal**, v. 24, n. 1, p. 81-98, 2009.
- PEREIRA, F. A.; ESPEJO, M. M. S. B. Planejamento e Controle Orçamentário em Empresas Concessionárias de Rodovias: Uma Pesquisa Empírica. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.9, n.17, 2012.
- PRENDERGAST, G.; WEST, D.; SHI, Y. Advertising Budgeting Methods and Processes in China. **Journal of Advertising**, v. 35, n. 3, 2006.
- ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Evidenciação Ambiental: Processo Estruturado de Revisão de Literatura sobre Avaliação de Desempenho da Evidenciação Ambiental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão (UFRJ)**, v. 4, p. 4-8, 2009.
- SCHMIDGALL, R. S.; BORCHGREVINK, C. P.; ZAHL-BEGNUM, O. H. Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. **International Journal of Hospitality Management**, v. 15, n. 2, p. 189-203, 1996.
- SCHMIDGALL, R.S.; DEFRANCO, A.L. Budgeting and forecasting: Current practice in the lodging industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 39, n. 6, p. 45-51, 1998.
- SCHMIDGALL, R.; NINEMEIER, J. Food-service budgeting: how the chains do it. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 51-57, 1986.
- SCHMIDGALL, R.; NINEMEIER, J. Budgeting in hotel chains: coordination and control, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 79-84, 1987.
- SCHMIDGALL, R.S.; NINEMEIER, J. Budgeting practices in lodging and food service chains: an analysis and comparison. **International Journal of Hospitality Management**, v. 8, n. 1, p. 35-41, 1989.
- STEED, E.; GU, Z. Hotel management company forecasting and budgeting practices: A survey-based analysis. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 6, p. 676-697, 2009.
- SUBRAMANIAM, N.; MCMANUS, L.; MIA, L. Enhancing hotel manager's organisational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. **International Journal of Hospitality Management**, v. 21, n. 4, p. 303-320, 2002.
- UMAPATHY, S. **Current budgeting practices in U.S. industry**. New York: Quorum Books, 1987.
- UYAR, A.; BILGIN, N. 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, 2011.
- WEST, D.; PRENDERGAST, G. P. Advertising and promotions budgeting and the role of risk. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11, 2009.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WINATA, L.; MIA, L. Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: Evidence from the hotel industry. **International Journal of Hospitality**

Management, v. 24, n. 1, p. 21-39, 2005.

YUEN, D. Antecedents of budgetary participation: enhancing employees' job performance, **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 5, pp. 533-548, 2007.

YUEN, D. The impact of a budgetary design system: Direct and indirect models. **Managerial Auditing Journal**, v. 21, n. 2, p. 148-165, 2006.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**: uma abordagem prática. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Sagra, 1989.