

Análise dos estudos de caso sobre a utilização do orçamento empresarial no desempenho organizacional

Franciele Wrubel (FURB) - franciele_wrubel@yahoo.com.br

Camila Freitas Sant'Ana (FURB) - mila-internacional@hotmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda (FURB) - clavarda@furb.br

Resumo:

O objetivo da pesquisa é analisar os resultados atribuídos pelos estudos de caso sobre a utilização do orçamento empresarial no desempenho organizacional. Realizou-se pesquisa descritiva, bibliográfica, da qual se aplicou o uso da técnica de análise de conteúdo dos estudos de caso e multicaseos referentes orçamentos empresariais desde 2000 a 2013. A pesquisa tem base exclusivamente nas publicações de artigos de periódicos de estrato Qualis A1, A2, B1, B2 e B3 da área de contabilidade e administração, cuja amostra compreendeu 19 artigos. Os resultados demonstram que a utilização da metodologia de estudo de caso é menos utilizada que outros tipos como surveys, por exemplo, o que também se constatou em estudos anteriores. Identificaram-se os principais autores da linha de pesquisa orçamentária e conclui-se que são escassos os artigos que discutem o assunto orçamento quanto à constituição teórica desse artefato, poucos os estudos que apresentaram variáveis ou elementos que influenciam o processo orçamentário e muitos artigos não tratavam especificamente sobre orçamento, mas conteúdo relacionado, por isso, não foram construídas categorias similares de análise dos artigos. Assim, a contribuição dos artigos publicados nessa área, concentra-se no estudo de sua utilização como artefato de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: *Periódicos Nacionais e Internacionais. Orçamento empresarial. Estudos de caso.*

Área temática: *Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos*

Análise dos estudos de caso sobre a utilização do orçamento empresarial no desempenho organizacional

Resumo

O objetivo da pesquisa é analisar os resultados atribuídos pelos estudos de caso sobre a utilização do orçamento empresarial no desempenho organizacional. Realizou-se pesquisa descritiva, bibliográfica, da qual se aplicou o uso da técnica de análise de conteúdo dos estudos de caso e multicasos referentes orçamentos empresariais desde 2000 a 2013. A pesquisa tem base exclusivamente nas publicações de artigos de periódicos de estrato Qualis A1, A2, B1, B2 e B3 da área de contabilidade e administração, cuja amostra compreendeu 19 artigos. Os resultados demonstram que a utilização da metodologia de estudo de caso é menos utilizada que outros tipos como *surveys*, por exemplo, o que também se constatou em estudos anteriores. Identificaram-se os principais autores da linha de pesquisa orçamentária e concluiu-se que são escassos os artigos que discutem o assunto orçamento quanto à constituição teórica desse artefato, poucos os estudos que apresentaram variáveis ou elementos que influenciam o processo orçamentário e muitos artigos não tratavam especificamente sobre orçamento, mas conteúdo relacionado, por isso, não foram construídas categorias similares de análise dos artigos. Assim, a contribuição dos artigos publicados nessa área, concentra-se no estudo de sua utilização como artefato de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Periódicos Nacionais e Internacionais. Orçamento empresarial. Estudos de caso.

Área Temática: Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos.

1 Introdução

A busca pela adequada avaliação de desempenho das organizações pode fazer com que os gestores utilizem-se de práticas ou ferramentas diversas, sendo que, o orçamento é uma forma amplamente utilizada. Assim, percebe-se a importância do orçamento no processo de avaliação de desempenho de diferentes tipos de organizações. Espejo (2008) salienta que as empresas bem sucedidas realizam o planejamento da organização e que o alcance do desempenho do orçamento é exposto por intermédio da comparação dos resultados alcançados e os pretendidos, que possibilitem a administração dos processos e controle do sistema orçamentário.

Harrison (1992) descreve que o desempenho do orçamento está atrelado ao trabalho dos subordinados envolvidos no processo, bem como, conforme Nascimento (2006) possui um propósito diretamente relacionado ao comportamento das pessoas, perante a utilização dos sistemas de medição do desempenho.

Assim, o orçamento empresarial é foco de diversos estudos sobre formas de avaliação de desempenho organizacional. Os estudos de caso já realizados são em organizações diferentes umas das outras, ou seja, características e ambiente diferentes para cada caso. As pesquisas têm diversas abordagens: voltadas ao processo orçamentário e as variáveis envolvidas nesse processo; assimetria informacional e participação no orçamento (CHOW; COOPER; WALLER, 1988), assimetria informacional e ênfase no orçamento (DUNK, 1993), participação no orçamento, assimetria informacional, estilo de avaliação do superior, ênfase no orçamento, habilidade do superior em detectar a folga, sistemas de remuneração, incerteza das tarefas (DUNK; NOURI, 1998), folga orçamentária, controle rígido, orientação de curto prazo (VAN DER STEDE, 2000), assimetria informacional e folga orçamentária (FISHER;

FREDERICKSON; PEFFER, 2002), estilo de liderança, uso avaliativo do orçamento e assimetria da informação, entre outros (KYJ; PARKER, 2008).

Nota-se que não há um consenso nas pesquisas sobre as variáveis relacionadas ao processo orçamentário ou sobre determinantes das formas de utilização deste, dando ênfase e sugestão ao desenvolvimento de outras pesquisas. Hansen e Van Der Stede (2004) discorrem que uma parcela dos estudos anteriores sobre o processo orçamentário objetivaram relatar as consequências disfuncionais dos controles orçamentários no contexto da utilização do orçamento para avaliação de desempenho, por meio do planejamento operacional e na formação de estratégia.

Chenhall (2003) destaca a importância da consistência entre as pesquisas, que empregaram o levantamento das variáveis utilizadas para mensurar de forma válida e comum nestes estudos, seguindo-se as perspectivas teóricas, de níveis de análise e de formas de mensuração que sejam apropriados para demonstrar o objetivo proposto. Deste modo, pesquisam-se as variáveis relacionadas ao tema desempenho orçamentário organizacional. Complementando, a consistência entre os estudos também é apontada por Luft e Shields (2003), que comentam sobre a importância que a análise destas evidências em comuns nas publicações de cunho científico pode resultar para com a teoria utilizada na produção das pesquisas voltadas a área de contabilidade.

Assim, a questão que se coloca nessa pesquisa é: quais os resultados atribuídos pelos estudos de caso sobre a utilização do orçamento empresarial no desempenho organizacional? Dessa forma, o objetivo do estudo é analisar os resultados atribuídos pelos estudos de caso sobre a utilização do orçamento empresarial no desempenho organizacional.

Apresenta-se a construção teórica das categorias utilizadas para análise dos resultados dos estudos, estas elaboradas com base nas principais variáveis encontradas no referencial teórico e que envolvem o processo orçamentário. Assim, esse estudo contribui por utilizar análise do conteúdo de processos orçamentários encontrados em estudos de caso brasileiros, o que se justifica por estudos com esse enfoque não terem sido muito explorados no país.

Derfuss (2009), por meio de meta-análise, constatou que a abrangência do tema e os resultados conflitantes de alguns estudos sobre orçamento, não permitem a consolidação desta temática, e isso estimula a realização de estudos futuros. A pesquisa justifica-se pelo fato que visa contribuir com estudos na área de orçamento e preencher a lacuna de pesquisa referente a análise dos resultados dos estudos de caso realizados. Procura-se resumir e relacionar os estudos específicos entre si.

Conforme Leite et al. (2008) o tema “orçamento” é pouco investigado na produção científica mais expressiva de instituições de ensino superior. Estudos brasileiros ainda estão em fase de consolidação e são poucos (ROCHA et al., 2012; LAVARDA; ALMEIDA, 2013).

Leite et al. (2008); Moura, Dallabona e Lavarda (2010), Lunkes, Ripoll e Rosa (2011); Gomes, Lavarda e Torrens (2012) e Suave et al. (2013) realizaram pesquisas bibliométricas sob o tema orçamento, entretanto, não analisaram os resultados dos estudos de caso encontrados, mesmo está sendo a metodologia mais utilizada nas pesquisas sobre esse tema (LUNKES, RIPOLL; ROSA, 2011; SUAVE et al., 2013). Nas publicações sobre orçamento nas revistas de contabilidade da Espanha, Lunkes, Ripoll e Rosa (2011) constataram que os estudos são realizados por meio da aplicação do orçamento em organizações, ou seja, por meio de estudo de caso.

2 Referencial teórico

Na revisão literária apresentam-se os conceitos e caracterização utilizados para o orçamento empresarial, o desempenho orçamentário e os estudos anteriores que são direcionados ao tema relevante da pesquisa desenvolvida.

2.1 Orçamento empresarial

O orçamento é um assunto muito pesquisado no âmbito da contabilidade gerencial, além de também ser relacionado com as perspectivas da teoria econômica, psicológica e sociológica, o que propicia e acaba culminando em diversas oportunidades de pesquisas que objetivam explicar as causas e efeitos das práticas utilizadas no processo orçamentário (COVALESKI et al., 2003).

De acordo com Zdanowicz (1983) orçamento trata-se de um instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração”. Além disso, refere-se a um plano administrativo que define todas as fases de estabelecimento das políticas, planos, objetivos e metas de toda a área administrativa da organização, por meio da análise e gerenciamento de todas as atividades operacionais da empresa e dos resultados para um período futuro (WELSCH, 1996).

O orçamento é uma ferramenta direcional e decisória, que “constitui-se de planos específicos em termos de datas e unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais” (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004, p. 36) e de acordo com Catelli et al. (2001, p. 250), podem ser utilizados como uma ferramenta de controle administrativo de três maneiras:

1. como meio de organização e direção de um grande segmento do processo de planejamento administrativo;
2. como uma contínua advertência em procurar desenvolver os planos e programas guiando a administração no dia a dia;
3. como avaliador de performance real;

Deste modo, o orçamento é um instrumento de formalização, que representa a quantificação das metas e objetivos da empresa, por meio de modelos contábeis prospectivos, cujos relatórios abrangem dados de caráter financeiro ou quantitativo, podendo ter uma especificidade operacional e estratégico (NASCIMENTO, 2006).

Na opinião de Frezatti (2007, p. 46) “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas”. Na afirmação específica, o orçamento é condicionado ao pilar de sustentação da gestão e uma ferramenta indispensável de auxílio e acompanhamento das metas planejadas e traçadas pelas organizações.

A prática orçamentária com base em Otley (1999) apresenta certos aspectos culturais que tem sido tradicional na sustentação dos processos, das ferramentas e dos métodos utilizados para controle das atividades das organizações, visto que auxilia na medição do desempenho dos rendimentos internos e externos da empresa.

A utilização do orçamento empresarial auxilia a permitir à gestão administrativa da empresa uma previsão do futuro, em virtude da contribuição na maximização dos lucros da entidade, e também na colaboração de melhores meios de comunicação, avaliação de desempenho, cálculo de recompensas, motivação dos funcionários, controle do desempenho e das decisões sobre a fixação e controle de preços (UYAR; BILGIN, 2010).

Assim, Chagas e Araújo (2013) comentam que a prática do planejamento orçamentário empresarial assessora à tomada de decisões da administração, organização no procedimento de determinação dos objetivos, estratégias, metas, e cria bases para as etapas de execução, controle e avaliação de desempenho da entidade em consonância ao resultado esperado.

Em relação ao processo orçamentário, Zdanowicz (1983, p. 21-22) destaca que é aquele que “deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis”, e destaca ainda a ênfase de que este

processo está interligado com as metas e os objetivos organizacionais relacionado aos princípios éticos e ao comportamento organizacional.

Para Merchant (2007), o processo orçamentário trata-se de um sistema que combina e compacta uma quantidade relevante de informação, processos e procedimentos administrativos, que possibilitam fazer esta integração com o planejamento das metas e objetivos de curto ou médio prazo a fim de propiciar a atividade um maior controle dentro da empresa.

No processo orçamentário o plano estratégico é estabelecido basicamente para atenção das metas individuais ou de um conjunto de objetivos traçados pela administração empresarial, que são vulneráveis a ocorrência de eventos não previstos e dificultar o atendimento das metas, o que pode conseqüentemente resultar em perda da eficiência do desempenho do processo orçamentário e ainda acarretar possíveis problemas aos interesses e objetivos da empresa (WARREN; REEVE; FESS, 2008).

Para Lavarda e Almeida (2013), esse processo varia de empresa para empresa, de modo que tem por finalidade observar e estruturar-se de acordo com a necessidade operacional, de capital, tecnológica e humana para atender as necessidades da empresa.

O estudo de Lunkes (2007) apresenta algumas vantagens que as empresas adquirem ao utilizar o processo orçamentário, sendo, o fortalecimento das suas estratégias, objetivos e políticas, participa de uma melhor comunicação e administração dos eventos futuros, melhora na identificação e coordenação das atividades, além de melhorar as informações aos gestores para a avaliação quanto ao desempenho que a organização vem atingido e o que planeja para o próximo período e melhora ainda a consciência da gestão da empresa, bem como acaba motivando os colaboradores conhecer e trabalhar em prol dos objetivos e metas planejadas pela empresa.

De acordo com Chagas e Araújo (2013), a utilização do orçamento pelas empresas faz com que as mesmas consigam desenvolver-se com maior nível de segurança, além de apresentar melhor conformidade com suas metas e objetivos estipulados pela gestão administrativa, pelo fato de acompanhar os seus processos e o seu desenvolvimento econômico e social, a fim de colaborar para oferecer os parâmetros para a elaboração e avaliação do desempenho obtido pela entidade.

2.2 Orçamento para avaliação do desempenho organizacional

Avaliar o desempenho é um papel muito importante para o controle da organização, pois as informações servirão de base para suporte do processo de tomada de decisões assertivas (CATELLI ET AL., 2001). Este processo de mensuração do desempenho é altamente complexo, devido a necessidade de informações de qualidade para fundamentar seu julgamento, bem como proporcionar dados adequados para o planejamento, execução e controle organizacional tanto de modo global ou por área departamental.

Investigando o desempenho na área de negócio, o mesmo é definido basicamente como a rentabilidade resultante da prática da atividade empresarial, considerada medida global de desempenho que combina a quantidade de receita e a medida de saída em relação ao custo obtido de entrada, sob o qual estende-se o processo de orçamento visa estabelecer o controle e equilíbrio destes elementos nos termos financeiros do plano orçamentário traçado pelas metas e objetivos da organização (OTLEY, 1999).

No entanto, para evidenciar-se o controle orçamentário, Figueiredo e Caggiano (2004) ressaltam que as informações orçamentárias advindas deste planejamento são classificadas por três formas de avaliação de desempenho, sendo a avaliação restrita ao orçamento, da qual caracteriza-se que o desempenho do gestor consiste de acordo com sua habilidade no atendimento das metas orçamentárias do curto prazo, a avaliação voltada ao lucro, em que o desempenho do gestor é calculado por meio de sua desenvoltura quanto ao aumento da

eficácia das operações em relação aos objetivos da gestão de longo prazo e ainda, a avaliação não contábil, sob o qual as informações orçamentárias apresentam uma função relativamente pequena no julgamento da performance dos gestores.

Os resultados do processo orçamentário serão observados apenas com o desenvolvimento cuidadoso e rigoroso do gerenciamento desta ferramenta por parte da administração da empresa (LUNKES, 2007). Van Der Stede (2004, p. 435) destacou o orçamento como uma ferramenta de gestão utilizada para avaliação do desempenho em grandes empresas e salientou que:

Embora empresas que enfrentam maior competição parecem considerar o orçamento importante para a comunicação das metas e formação da estratégia, as mesmas condições competitivas parecem afetar negativamente a importância dos orçamentos para avaliação de desempenho.

Para Espejo (2008) a satisfação do processo orçamentário está ligado ao desempenho dos orçamentos para com o planejamento operacional, com a avaliação de desempenho, a comunicação das metas e com os procedimentos de formação das estratégias organizacionais. Um sistema de controle eficaz na organização tende a identificar a natureza de folgas orçamentárias, os fatores que influenciam a sua utilização e os fatores motivacionais que levam os gestores a esse comportamento (ONSI, 1973).

Todavia as pesquisas de Merchant (1985), Dunk (1993) e Van Der Stede (2000) demonstraram que quando o controle orçamentário é mais rígido, os gestores apresentaram uma menor tendência de criação de folga orçamentária. E que os subordinados buscam meios para se proteger do risco de não alcançar as metas do orçamento e conseqüentemente receberem uma avaliação de mau desempenho, e uma forma de se proteger, é fazendo com que as metas sejam de fácil alcance, ou seja, criando folga orçamentária. Segundo o autor e seus achados, o controle rígido é negativamente relacionado com essa folga (VAN DER STEDE, 2000).

Para Waller (1988) a folga é o excesso de recursos além do necessário para concluir uma tarefa e segundo Dunk (1993) é a incorporação expressa dos valores no orçamento para torná-lo mais fácil de alcançar. A folga orçamentária é o excesso do valor orçado em uma área, mais do que o necessário (MERCHANT, 1985).

Nos anos de 2009 a 2012 os estudos se direcionaram a explorar os aspectos psicológicos e comportamentais dos gestores com a folga orçamentária (NARDI, SANTOS; VICENTI, 2013). Na análise de citação, realizada pelo estudo bibliométrico dos autores, constatou-se que foram citados 1.764 autores nos 26 artigos analisados, sendo que, desses, há o destaque de Merchant (1985); Waller (1988) e Dunk (1993).

A assimetria da informação, juntamente com outras variáveis também é analisada em estudos sobre o tema da folga orçamentária. Nos achados de Chow, Cooper e Waller (1988) e Waller (1988) se a assimetria e a ênfase no orçamento forem altas, os subordinados são suscetíveis à criação de folga orçamentária. Assim, acredita-se que a assimetria da informação possibilita a constituição dessa folga. Dunk e Nouri (1998) observaram que as variáveis que mais se destacam nas pesquisas são participação no orçamento e assimetria da informação. Demais pesquisas relacionadas ao orçamento são apresentadas no Quadro 1.

Autor (es) (Ano)	Principais resultados das pesquisas sobre orçamentos
Fank (2011)	Analisou as organizações do estado de SC, foram considerados na amostra da pesquisa 171 respondentes que desempenham o cargo/função de supervisor, gerente administrativo, gerente financeiro, de produção, de recursos humanos, comercial e outros, desde que fossem gerentes de departamento. Conforme os resultados, não foi observada relação das variáveis de assimetria da informação e risco na decisão com a criação da folga orçamentária.

Faria, Gomes, Dias Filho e Albuquerque (2011)	Em uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009 sobre a assimetria da informação na elaboração do orçamento, constataram que os autores Joseph G. Fischer, Sean A. Peffer e James R. Frederickson (2002) estão na vanguarda dos estudos do tema e são mais citados pelas pesquisas internacionais, tornando-se os principais elos na composição da rede social de pesquisa do assunto.
Fisher, Frederickson e Peffer (2002),	Analisa as decisões tomadas por meio de orçamentos nas empresas por meio de três questões: (1) o efeito da assimetria de informação sobre o processo de negociação do orçamento, (2) o efeito da assimetria de informação na folga orçamentária quando os orçamentos são definidos através de um processo de negociação, e (3) se os subordinados consideram superiores impondo um orçamento após uma negociação falha como sendo baixo na justiça processual, que por sua vez provoca baixo desempenho do subordinado. Os resultados deste estudo demonstram que menores diferenças de posições negociais não indicam maior probabilidade de acordo, quando as diferenças iniciais são devido à assimetria de informação. Além disso, a assimetria de informações afeta a relação entre o acordo de negociação e a folga orçamentária. Por último, quando superiores impõem um orçamento depois de uma negociação, não fazendo considerações de justiça ou de equidade, isso pode desmotivar os subordinados.
Merchant (2007)	Destaca que muitos pesquisadores ao longo do decorrer dos anos vêm apostando encontrar relações simples entre as variáveis que podem evidenciar o uso da ferramenta do orçamento com o desempenho da organização, afim de identificar se apresenta resultados bons ou resultados ruins para o planejamento estratégico. O autor ainda discorre que existem alguns impecilhos nos estudos empíricos ligados a esse método e menciona que os efeitos e as variáveis de como se apresenta o desempenho, visto que é difícil separar estes elementos nos estudos que trabalham o orçamento empresarial.
Lavarda e Almeida (2013)	Apontam que a participação no orçamento ocorre quando os subordinados se envolvem na negociação e na definição das metas orçamentárias, de modo que não se torne um orçamento imposto pela cúpula administrativa. Dessa forma, poderá se ter como política organizacional determinado orçamento, devido aos vários motivos, tais como: comunicação aberta, informação descentralizada, interação entre os colaboradores e liberdade de expressão.
Ferreira e Diehl (2012)	Afirmam que práticas orçamentárias devem ser continuamente aperfeiçoadas e adaptadas ao perfil da organização. Os autores apontam que a limitação dessas práticas se encontra na existência de um modelo pronto que se adapte a qualquer tipo de empresa. Dessa forma, a evolução e a adaptação constante das práticas orçamentárias devem ser incentivadas, contribuindo com a educação orçamentária organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 1: Pesquisas relacionadas ao orçamento.

Após destaque das principais características e das abordagens literárias que referem-se ao orçamento, no próximo tópico são destacados os aspectos metodológicos da pesquisa.

3 Aspectos metodológicos

Para analisar a forma de análise atribuída aos estudos de caso sobre a utilização do orçamento empresarial no desempenho organizacional, realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de pesquisa bibliográfica. A característica da pesquisa apresenta-se como descritiva, que segundo Silva (2003, p. 65) “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis”.

Em relação aos procedimentos metodológicos a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pois conforme Gil (2007) consiste em ser desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Neste estudo, essa classificação deve-se pelo fato de coletar e analisar artigos sobre periódicos nacionais e internacionais da área que se busca avaliar, como é o caso de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, referente ao triênio 2010-2012, com estrato A1, A2, B1, B2 e B3 e que apresentam artigos sobre orçamento empresarial ou *budget*. A quantidade de periódicos desses cinco mais elevados níveis do estrato totaliza 1.030. Utilizaram-se aqueles relacionados com contabilidade, administração e gestão com acesso direto pela internet e disponibilização de texto completo,

referente ao período de 2000 a 2013. Esta coleta dos dados foi realizada no dia 28 de junho de 2014 e a leitura dos resumos e análise deu-se de 29 de junho a 26 de julho de 2014.

Para localizar os artigos sobre orçamento empresarial foram utilizadas expressões referentes esse tema, ou seja, as seguintes palavras-chave: “orçamento”, “*budget*” e “*budgeting*” no título, resumo e palavras-chave, pesquisados em cada revista de acordo com a classificação dos periódicos relacionados a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, estabelecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Quando localizado os artigos, esses foram separados para analisar se eles apresentavam resultado de estudo de caso ou multicaso. Desse modo, foram localizados 19 artigos, encontrados em 16 periódicos.

Para a análise, realizou-se a leitura dos artigos selecionados, fazendo uma seleção manual daqueles que estavam relacionados com o objetivo da pesquisa, sendo que, por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo as informações foram categorizadas, ou seja, conforme mencionado por Colauto e Beuren (2010, p. 138) buscou-se “isolar os temas de um texto coletado e extrair as partes utilizáveis e correlacionáveis ao problema da pesquisa, para permitir a comparação com outros textos escolhidos do mesmo modo”.

4 Resultados e discussões

Com base nos estudos de caso detalhados nos artigos encontrados, construiu-se a análise interpretativa e crítica dos mesmos. Para isso, os resultados serão apresentados nos quadros e discutidos na sequência. Os quadros apresentam o título do artigo, o período, assim como, o ano de publicação e local onde a pesquisa foi realizada, estando separados por seus respectivos Qualis. Não foram encontrados artigos com estudos de caso de orçamento em periódicos A1 da área. No Quadro 2, são apresentados os artigos encontrados nas revistas de Qualis A2.

Título/Autor	Periódico/Ano	Setor	Palavras-chave
Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização Estatal (BIN; CASTOR).	Revista de Administração Contemporânea (RAC) (2007)	Organização estatal	Processo decisório; racionalidade; política; sociedade de economia mista.
Management control without budgets: a Field study of “beyond budgeting” in practice. Controle de gestão sem orçamentos: um estudo de campo de “ <i>Beyond Budgeting</i> ” na prática (OSTERGREN; STENSAKER).	European Accounting Review (2011)	Petróleo e energia	Não apresenta.
Processo Orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da <i>grounded theory</i> (FREZATTI; NASCIMENTO; JUNQUEIRA; RELVAS).	Organizações & Sociedade (2011)	Instituição financeira	<i>Grounded theory</i> . Orçamento. Processo de planejamento. Teoria substantiva. Controle gerencial em empresas brasileiras.
Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional (LAVARDA; ALMEIDA).	<i>Brasilian Business Review</i> (2013)	Empresa multinacional	Participação orçamentária, assimetria informacional, teoria da agência.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 2 – Caracterização dos estudos de caso sobre orçamento empresarial em periódicos A2

Os artigos sobre orçamento localizados nos periódicos com Qualis A2, aparecem em quantidade reduzida, conforme apresentado no Quadro 2. De uma maneira geral, constatou-se que principalmente os artigos sobre orçamento foram publicados antes de 2010, entretanto,

em 2011 o assunto foi abordado na *European Accounting Review*. No Quadro 3, são apresentados os artigos publicados em revistas classificadas com Qualis B1.

Título/Autor	Periódico/Ano	Setor	Palavras-chave
Orçamento Baseado em Atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica (VANZELLA; LUNKES).	Contabilidade Vista & Revista (2006)	Distribuidor de energia elétrica	Orçamento Baseado em Atividades, Concepção, Distribuidora de Energia Elétrica.
Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário (BORNIA; LUNKES).	Contabilidade Vista & Revista (2007)	Empresa nomeada como OrçaTudo.	Planejamento estratégico, <i>Balanced scorecard</i> , Processos, Orçamento renovado
Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso (SILVA; GONÇALVES).	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (2008)	Distribuição e atacadista.	Sistema de controle orçamentário; Controle de gestão; Teoria da contingência
Recomendações para elaboração de orçamento de obras de reabilitação de edifícios habitacionais (JESUS; BARROS).	Ambiente Construído (Online) (2011)	Cinco empreendimentos de construção da cidade de SP.	Reabilitação de edifícios. Custos de produção. Orçamento. Habitação de interesse social. Empreendimentos de edifícios residenciais.
Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil (AZEVEDO et al.).	Ambiente Construído (Online) (2011)	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat.	Avaliação de desempenho. MCDA-C. Orçamentação. Construção civil. Gerenciamento de projetos.
Modelo para avaliação de desempenho: aplicação em um orçamento de uma obra de construção civil (AZEVEDO et al.).	Produção (São Paulo. Impresso) (2013)	Construtora brasileira	Avaliação de desempenho. Decisão. Construção civil. Gerenciamento de projetos.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 3 – Caracterização dos estudos de caso sobre orçamento empresarial em periódicos B1

Denota-se com base no Quadro 3, cujo observado o intervalo das publicações em periódicos B1 correspondeu de 2006 à 2013, resultantes de 6 artigos. Respectivamente no Quadro 4, são destacadas as publicações em periódicos classificados com Qualis B2.

Título/Autor	Periódico/Ano	Setor	Palavras-chave
Planejamento financeiro e controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa industrial (VILAS BOAS; JONES).	Revista Contemporânea de Economia e Gestão (2005)	Indústria alimentícia	Orçamento, Balanço Financeiro e Relatórios de Gestão
Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS).	<i>Iberoamerican Journal of Industrial Engineering</i> (2011)	Instituição de Ensino Superior	Gestão Estratégica. Gestão Financeira. <i>Balanced Scorecard</i> . Educação

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 4 – Caracterização dos estudos de caso sobre orçamento empresarial em periódicos B2

No Quadro 4, a pesquisa apontou somente duas publicações em periódicos B2, respectivamente dos anos 2005 e 2011. Na sequência, os artigos publicados em periódicos classificados em Qualis B3 são apresentados no Quadro 5.

Título/Autor	Periódico/Ano	Setor	Palavras-chave
O relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento: estudo em uma <i>holding</i> (SILVA, LAVARDA)	Revista de Administração e Negócios da Amazônia (2009)	<i> Holding</i>	Contabilidade Gerencial. Planejamento. Orçamento. <i> Holding</i> .
Modelo de análise da gestão do orçamento de vendas com a utilização do <i>business intelligence</i> : o caso Barilla (MELLACI et al.)	Revista Gestão Contemporânea (2011)	Importadora e distribuidora de massas alimentícias	Orçamento de vendas. Gestão. Sistema de informação. <i> Business intelligence</i> .
Custeio baseado em atividades e orçamento baseado em atividades em um caso industrial (SOARES)	Revista Gestão Industrial (2011)	Cervejaria	Orçamento baseado em atividade; custeio baseado em atividades; indústria.
Participação dos diferentes departamentos e unidade no sistema orçamentário: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior do estado de Santa Catarina (RODRIGUES JÚNIOR; ZONATTO; LAVARDA)	Revista ConTexto (2012)	Instituição de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina	Orçamento. Participação orçamentária. Sistema orçamentário.
Avaliação do sistema orçamentário como instrumento de gestão em empresa em processo de descontinuidade (WIENHAGE; LAVARDA)	RIC - Revista de Informação Contábil (2012)	Indústria de confecções de vestuário em estado falimentar do Vale do Itajaí de SC.	Sistema Orçamentário. Planejamento. Descontinuidade. Curto Prazo. Objetivos.
O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e o controle gerencial: um estudo comparado em indústrias farmacêuticas de médio porte (CASTANHEIRA; LUPORINI; SOUSA; ROJO)	Revista de Finanças Aplicadas (2013)	Cinco indústrias farmacêuticas de médio porte	Orçamento empresarial; tomada de decisão; controle gerencial.
Implantação do Orçamento como Ferramenta de Controle Gerencial: um Estudo de Caso em uma Empresa de Médio Porte do Ramo de Rochas Ornamentais (CAVALCANTI)	Revista ADM. MADE (2013)	Empresa de médio porte do ramo de rochas ornamentais	Perspectiva sociológica; Implantação do orçamento; teoria da Contingência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 5 – Caracterização dos estudos de caso sobre orçamento empresarial em periódicos B3

Um maior número de publicações sobre os estudos de casos no tema orçamento empresarial concentraram-se nas revistas classificadas em Qualis B3. Em síntese, observa-se nos Quadros 2, 3, 4 e 5, que houve aumento do interesse nas pesquisas na área nos últimos 5 anos. Os estudos concentram-se na utilização do orçamento como artefato de controle, gerencial e de avaliação de desempenho. Constata-se também que, nessa classificação dos periódicos (A2, B1, B2 e B3), são publicados artigos sobre a folga orçamentária, abordada por Van de Stede (2000) e Fisher, Frederickson e Peffer (2002). Esses autores foram citados em alguns dos artigos publicados, entretanto, com base nos resultados encontrados esse tema ainda se trata de uma lacuna de pesquisa ou, pelo menos, um tema que merecia mais debates científicos.

Dessa forma, acredita-se que poderiam ser realizadas pesquisas sobre o assunto folga orçamentária com base na consulta bibliográfica de anais de eventos, além de pesquisar se os referidos artigos de eventos também foram aprovados, posteriormente, em periódicos.

O estudo realizado por Moura, Dallabona e Lavarda (2012) sobre os eventos: Congressos USP de Controladoria e Contabilidade, ENANPAD, Congresso ANPCONT e Congresso Brasileiro de Custos, no período de 2005 a 2009, foram encontrados 61 artigos sobre orçamentos e constatou-se que a quantidade é maior de artigos em eventos e do que em periódicos.

Na pesquisa realizada por Gomes, Lavarda e Torrens (2012) sobre orçamento, foram encontrados 40 artigos internacionais e 11 nacionais, no período de 2000 a 2009, sendo que, destes apenas 2 eram estudos de caso. Um dos artigos é de Bin e Castor (2007) e o outro se refere a um caso de ensino, de Frezatti, Guerreiro e Casado (2004). Confirma-se assim que, a quantidade de estudos de caso é menor que os demais tipos de metodologia. Já, no estudo de Lunkes, Ripoll e Rosa (2011), ao analisarem 30 artigos publicados em periódicos de contabilidade da Espanha, no período de 2001 a 2010, constataram que os estudos são realizados por meio da aplicação do orçamento em organizações, ou seja, através de estudo de caso.

Acredita-se que, por meio do estudo detalhado de caso seja possível identificar e explorar elementos importantes para o orçamento, assim como visualizar os resultados com perspectiva crítica necessária. Entre os artigos encontrados, no Quadro 6 seguem os principais resultados a serem destacados em alguns dos estudos da amostra, referente ao orçamento.

Autor(es) (Ano)	Principais resultados dos periódicos
Vanzella e Lunkes (2006)	Giram em torno do Orçamento Baseado em Atividades (ABB) e destacam que o mesmo apresenta diversas vantagens quando comparado a orçamentos tradicionais, porque propicia melhor controle dos recursos, já que é calculado com base nas demandas previstas das atividades, além de ser mais flexível por permitir realizar análise de cenários e verificar rapidamente as alterações na demanda de recursos por atividades decorrentes de mudanças nos objetivos. Outra contribuição do ABB é evitar gastos desordenados e sem critérios, bem como faz com que as decisões gerenciais e negociações sejam baseadas em fatos. Assim, o artigo apresenta alguns motivos que levam as empresas a adotar o ABB, destaca as etapas/fases para seu desenvolvimento e concepção, e caracteriza a aplicação de um modelo para empresa distribuidora de energia elétrica.
Bornia e Lunkes (2007)	Apontaram que a integração entre o <i>balanced scorecard</i> e o orçamento pode contribuir na melhoria da gestão, principalmente no alinhamento entre indicadores estratégicos e metas operacionais, além de flexibilizar o processo orçamentário e incluir um conjunto maior de medidas de desempenho.
Silva e Gonçalves (2008),	Na caracterização do uso do sistema orçamentário, perceberam que ambas as empresas analisadas utilizavam o orçamento como principal ferramenta de controle gerencial. Detectaram que não havia participação da média e baixa gerência no processo de planejamento estratégico, sendo que em uma delas, sequer havia divulgação do planejamento estratégico para a média gerência. De todo modo, a empresa A caracterizada por ser maior, diversificada, centralizada, atuar num ambiente mais dinâmico e possuir menor <i>market share</i> , demonstrou um uso mais intenso do sistema orçamentário, bem como maior participação dos empregados e buscava melhor utilização das informações do sistema na implantação de medidas corretivas. Em síntese os resultados obtidos pelos autores convergiram com os resultados de outras pesquisas empíricas e indicaram que as variáveis do contexto corporativo ajudam a explicar a forma como o sistema é utilizado.
Ostergren e Stensaker (2011),	Destacam que o orçamento têm sido o instrumento dominante para o controle de gestão e que nos últimos anos, no entanto, foram lançadas abordagens alternativas para o controle de gestão, como o <i>Balanced Scorecard</i> . Sugerem que as organizações larguem o orçamento e movimento " <i>Beyond Budgeting</i> ". Lançam novas abordagens para a tentativa de controle de gestão responder às deficiências dos orçamentos, tais como ser demorado e com foco na redução de custos, em vez de criação de valor. Assim, examinaram o " <i>Beyond Budgeting</i> " na prática, concentrando-se em como nível corporativo em uma grande empresa de petróleo e energia multidivisional que adotou esta nova abordagem de controle de gestão, destacando como ele foi implementado em duas unidades de negócios. Especificamente, investigou-se as regras de ação que são desenvolvidas na ausência de orçamentos e como o novo sistema de controle de gestão é esperado para influenciar os padrões de interação. Com base na teoria de agência e dependência recursos, os resultados indicam que os meios de controle são exercidos na ausência de orçamentos alteraram a relação entre a gestão empresarial e gestão de divisão, além das novas linhas de dependência criadas entre as divisões.

Frezatti et al. (2011)	Constataram que os estudos sobre o orçamento exploram o fenômeno de forma reducionista e propuseram a aplicação de uma teoria substantiva abrangente e fundamentada em dados empíricos (<i>grounded theory</i>) para a análise do orçamento sob o paradigma qualitativo, de modo que essa abordagem indutiva que considera seus elementos constituintes e suas interdependências. A contribuição do trabalho advém da disponibilização de <i>framework</i> para o tratamento do tema em um contexto amplo, o que permitiu entender aspectos que deixariam de ser considerados com uma abordagem de análise mais restrita e menos abrangente. Como produto da teoria substantiva, cinco proposições foram desenvolvidas com a perspectiva de serem aplicadas nas organizações.
Jesus e Barros (2011),	Os resultados da análise dos custos dos empreendimentos permitiram estabelecer um intervalo de participação percentual do custo de produção dos subsistemas do edifício no custo total da obra de reabilitação.
Azevedo et al. (2011)	Destaca-se o desenvolvimento do modelo construído para apoio à decisão, o qual permitiu ao gerente de engenharia avaliar o desempenho de um orçamento, identificando os fatores que causam desvios a fim de eliminar ou minimizar suas causas, além de servir de base para propostas de melhorias no processo de orçamentação.
Lavarda e Almeida (2013)	Verificaram a influência da participação orçamentária na redução da assimetria informacional no processo orçamentário em uma empresa multinacional, tendo-se por pressuposto que o orçamento participativo minimiza a assimetria de informação, de modo que os resultados apontaram que a empresa possui um orçamento participativo, pois todos os setores e os gestores estão envolvidos diretamente na sua elaboração, além disso, são realizadas várias reuniões para a discussão e definição das metas orçamentárias. No entanto, destacam que tal condição apresentada no estudo não minimizou a assimetria informacional, pois a maioria das respostas se concentrou em um único item, evidenciando que o gestor/subordinado possui mais informações do que seu gerente/superior.
Azevedo et al. (2013)	Analísou o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista (MCDA-C) como instrumento de intervenção, que conduziu à identificação, organização, mensuração e integração dos fatores julgados como relevantes de acordo com a percepção do gestor, traz um estudo de caso que ilustra a construção do modelo e como este expandiu o conhecimento do decisor acerca do problema, evidenciando situações vulneráveis em seu processo orçamentário, oportunizando o desenvolvimento de ações de melhoria.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 6 – Principais resultados dos periódicos

Analisando a seleção dos estudos destacados no Quadro 6, denota-se que a teoria contingencial apareceu como base utilizada pelo artigo de Silva e Gonçalves (2008) e a teoria da agência foi mencionada no estudo de Ostergren e Stensaker (2011). Observa-se que são escassos os artigos que discutem o assunto orçamento quanto à constituição teórica desse artefato, por isso, constatou-se que são poucos os estudos que apresentaram variáveis ou elementos do processo orçamentário.

Com base na *grounded theory*, Frezatti et al. (2011) concluíram que os possíveis benefícios de uma visão abrangente e gestão do processo do orçamento são: (i) entendimento das decisões necessárias para dispor de um processo de planejamento estruturado nesta abordagem; (ii) identificação do momento mais adequado para o processo decisório; (iii) condição de decidir de maneira pró-ativa sobre investimentos requerido quando para viabilizar o processo; (iv) ajustar o modelo de planejamento quando assim o desejar; (v) eliminar ou reduzir os aspectos não desejados do processo; e (vi) eliminar ou reduzir a sensação de não saber onde está o problema da gestão.

Dessa forma, a contribuição dos artigos publicados nessa área, concentra-se no estudo de sua utilização como artefato de avaliação de desempenho. A utilização de estudos de caso como método para que as pesquisas sejam aprofundadas estabelece uma condição importante para que novas pesquisas sejam feitas para buscar explicações sobre a constituição do orçamento empresarial e sobre como esses são adotados na prática.

Os achados para a pesquisa realizada, considerando consultar periódicos de elevado estrato Qualis, segue Frezzati, Beck e Silva (2013) que mencionaram que a literatura pouco avança no sentido de questionar as adaptações que os profissionais desenvolvem para utilizar

o orçamento, sendo que, trata-se de um artefato que não é obrigatório nas organizações e que sua concepção e uso não são iguais.

5 Conclusões

Para atender o objetivo proposto de analisar os resultados atribuídos pelos estudos de caso sobre a utilização do orçamento empresarial no desempenho organizacional foram pesquisados os periódicos com estrato Qualis A1, A2, B1, B2 e B3 relacionados com contabilidade, administração e gestão.

Foram encontrados 19 artigos referentes estudos de caso sobre orçamento. Os principais autores da linha de pesquisa sobre orçamentos são Frezatti, Lavarda e Lunkes, e seus coautores. Constatou-se que a utilização da metodologia de estudo de caso sobre esse assunto é menos utilizada que outros tipos como *surveys* ou levantamentos, por exemplo. Essa constatação também foi encontrada em estudos anteriores.

A utilização de estudos de caso como método para que as pesquisas sejam aprofundadas estabelece uma condição importante para que novas pesquisas sejam feitas para buscar explicações sobre a constituição do orçamento empresarial e sobre como esses são adotados na prática. Acredita-se que, por meio do estudo detalhado de caso seja possível identificar e explorar elementos importantes para o orçamento, assim como visualizar os resultados com uma perspectiva teórica crítica necessária.

Muitos artigos não tratavam especificamente sobre orçamento, mas conteúdo relacionado, como custos, por exemplo. Dessa forma, não foram construídas categorias similares de análise dos artigos. Ainda, são escassos os artigos que discutem o assunto orçamento quanto à constituição teórica desse artefato, por isso, constatou-se que são poucos os estudos que apresentaram variáveis ou elementos do processo orçamentário. Assim, a contribuição dos artigos publicados nessa área, concentra-se no estudo de sua utilização como artefato de avaliação de desempenho.

Os achados para a pesquisa realizada, considerando consultar periódicos de elevado estrato Qualis, acompanha o mencionado por Frezzati, Beck e Silva (2013), a literatura pouco avança no sentido de questionar as adaptações que os profissionais desenvolvem para utilizar o orçamento. A principal limitação da pesquisa é o fato que os resultados não podem ser generalizados e restringem-se aos artigos analisados, com base nos critérios adotados para a coleta dos dados.

Referências

BIN, D.; CASTOR, B. V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 11, n. 3, p. 35–56, 2007.

CATELLI, A.; ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAGAS, M. J. R.; ARAÚJO, A. O. Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande – PB. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 1-21, 2013.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

CHOW, C. W.; COOPER, J. C.; WALLER, W. Participative budgeting: effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. **The Accounting Review**, v. 63, n.1, p. 111-122, 1988.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. BEUREN, I. M. (Org.) 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COVALESKI, M. A.; EVANS, J. H.; LUFT, J. L.; SHIELDS, M. D. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 3-49, 2003.

DERFUSS, K. The Relationship of Budgetary Participation and Reliance on Accounting Performance Measures with Individual-Level Consequent Variables: A Meta-Analysis. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 203-239, 2009.

DUNK, A. S. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. **The accounting Review**, v. 68, n. 2, abr., p. 400-410, 1993.

DUNK, A. S.; NOURI, H. Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. **Journal of Accounting Literature**, v. 17, p. 72-96, 1998.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. Tese (Doutorado), FEA - Universidade de São Paulo, 2008.

FANK, O. L. **Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária em organizações do estado de Santa Catarina**. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau - FURB, Blumenau, 2011.

FARIA, J. A., GOMES, S. M. S., DIAS FILHO, J. M.; ALBUQUERQUE, V. A assimetria da informação na elaboração do orçamento: Uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 2, p. 43-65, 2011.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; CASADO, T. ALL service: os conflitos da discussão do orçamento anual. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 8, n. 4, p. 183-202, 2004.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, F.; BECK, F.; SILVA, J. O. Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 4, p. 335-354, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, G.; LAVARDA, C. E. F.; TORRENS, E. W. Revisão de literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos de 2000 até 2009. **REGE**, v. 19, n. 1, p. 107-123, jan./mar. 2012.

HARRISON, G. L. A generalização cross-cultural da relação entre participação, orçamento e ênfase trabalho relacionado atitudes. **Accounting, Organizations and Society**. v. 17, n. 1, p. 1-15, 1992.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Gestão múltiplas facetas do orçamento: uma análise exploratória. **Management Accounting Research**. v. 15, n. 4. mar. 415-439, 2004.

KYJ, L., PARKER, R. J. Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. **Abacus**, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008.

LAVARDA, C. E. F.; ALMEIDA, D. M. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **Brasilia Business Review**, Vitória, v. 10, n. 2, abr.-jun., p. 74-96, 2013.

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 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. **Accounting, Organizations and Society**, p. 169-249, 2003.

LUNKES, R. J. **Contabilidade gerencial**: um enfoque na tomada de decisão. Florianópolis: Visual Books, 2007.

LUNKES, R. J.; RIPOLL, V. M. ; ROSA, F. S. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 112-132, 2011.

MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 104-121, 2007.

MOURA, G. D.; DALLABONA, L. F.; LAVARDA, C. E. F. Estudo bibliométrico sobre orçamento nos congressos brasileiros de 2005 a 2009. In: **Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**: São Paulo, 2010.

NARDI, L. V.; SANTOS, V.; VICENTI, T. Folga orçamentária: Características bibliométricas e sociométricas em periódicos internacionais. In: ANPCONT, 7, 2013. **Anais...**, Fortaleza, 2013.

NASCIMENTO, A. R. Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes. In: SIMPEP, 12, 2006. **Anais...** Bauru, SP, 2006.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**. v. 10, 363-382, 1999.

ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.

ROCHA, I., PEREIRA, A. M., BEZERRA, F. A.; NASCIMENTO, S. Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. **REGE**, v. 19, n. 2, p. 327-340, 2012.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SUAVE, R.; LUNKES, R. J.; ROSA, E. C. G.; SOARES, S. V. Orçamento: análise das publicações nas revistas de contabilidade no Brasil. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Unoesc. v. 12, n. 2, p. 641-676, 2013.

UYAR, A.; BILGIN, N. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. **International Journal of Hospitality Management**, p. 1-11, 2010.

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budget slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organization and Society**, v. 25, p. 609-633, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.

WALLER, W. S. Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. **Accounting, Organization and Society**, v. 13, n. 1, p. 87-98, 1988.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.