

# PRÁTICAS DE ORÇAMENTO EM EMPRESAS CERÂMICAS DO SUL DO BRASIL

**Raul ROSALINO DAITX** (UFSC) - rauldaitx@globo.com

**Darci Schnorrenberger** (UFSC) - darcisc@gmail.com

## **Resumo:**

*Esta pesquisa teve como objetivo principal evidenciar as práticas do processo orçamentário utilizadas nas empresas cerâmicas do Sul do Brasil. Com base em um referencial teórico levantado por um processo metodológico estruturado, elaborou-se um questionário com questões envolvendo as principais práticas descritas na literatura. Este questionário foi enviado as doze empresas cerâmicas associadas a Asulcer, obtendo oito respostas, representando 66,67% da população. pelo Google Docs, e tabulados com o uso do Microsoft Excel. Os resultados apontam que a utilização do processo orçamentário é uma realidade na maioria das empresas, contrariando alguns autores que defendem a sua extinção. Constatou-se também que os principais achados relacionados ao planejamento, execução e controle e avaliação de desempenho se alinham com os achados de estudos realizados em outros países, momentos e setores da economia.*

**Palavras-chave:** *Orçamento; Práticas; Empresas Cerâmicas.*

**Área temática:** *Abordagens contemporâneas de custos*

## **PRÁTICAS DE ORÇAMENTO EM EMPRESAS CERÂMICAS DO SUL DO BRASIL**

### **Resumo:**

Esta pesquisa teve como objetivo principal evidenciar as práticas do processo orçamentário utilizadas nas empresas cerâmicas do Sul do Brasil. Com base em um referencial teórico levantado por um processo metodológico estruturado, elaborou-se um questionário com questões envolvendo as principais práticas descritas na literatura. Este questionário foi enviado as doze empresas cerâmicas associadas a Asulcer, obtendo oito respostas, representando 66,67% da população. pelo *Google Docs*, e tabulados com o uso do Microsoft Excel. Os resultados apontam que a utilização do processo orçamentário é uma realidade na maioria das empresas, contrariando alguns autores que defendem a sua extinção. Constatou-se também que os principais achados relacionados ao planejamento, execução e controle e avaliação de desempenho se alinham com os achados de estudos realizados em outros países, momentos e setores da economia.

**Palavras-chave:** Orçamento; Práticas; Empresas Cerâmicas.

**Área temática:** 7 - Abordagens contemporâneas de custos

### **1 INTRODUÇÃO**

Com as mudanças na dinâmica dos negócios, ter vantagens competitivas é crucial. Um adequado e alinhado processo de planejamento execução e controle pode contribuir nessa tarefa. Isso o torna potencialmente importante para qualquer empresa. Diversos estudos mostram que o orçamento continua sendo um dos instrumentos centrais no planejamento e controle e é amplamente utilizado pelas organizações (ABDEL-KADER e LUTHER, 2006; UYAR, 2009; SIVABALAN ET AL., 2009; LIBBY e LINDSAY, 2010; KING, CLARKSON e WALLACE, 2010; OSTERGREN e STENSAKER, 2011; UYAR e BILGIN, 2011).

Apesar disso, na literatura se encontra três visões distintas: os que o consideram fundamental; aqueles que entendem que deva sofrer melhorias; e os que afirmam que deva ser abandonado. Neste grupo incluem-se os que consideram os processos orçamentários falhos (HOPE e FRASER, 2003; HANSEN, OTLEY e VAN DER STEDE, 2003). Para Jones (2008a), estas abordagens tem soluções diferentes, mas também compartilham preocupações do orçamento empresarial. Alguns argumentam que os problemas do orçamento estão relacionados a forma como é utilizado (HORNGREN, FOSTER E DATAR, 2000; LUNKES, 2007). Para Libby e Lindsay (2010), apesar das limitações, as organizações preferem adaptá-lo a abandoná-lo completamente.

De forma geral, a percepção da necessidade de melhorar o processo orçamentário, visando torná-lo mais eficaz e eficiente, existe (UYAR e BILGIN, 2011). Um dos aspectos pesquisados e constatados é que as organizações subutilizam o potencial das práticas orçamentárias (CASTRO ET AL., 2012). Deboletto et al. (2013) identificaram também, a falta de acompanhamento entre o planejado e o realizado.

Ganhos em eficiência podem ser obtidos com mudanças nas formas e práticas do planejamento, execução e controle. Estudos de Umaphy (1987) e King, Clarkson e Wallace (2010) concluíram que empresas de sucesso adotam práticas que tornam seus sistemas orçamentários mais eficazes. Destaca-se a geração de compromisso, o alinhamento entre os níveis da organização, adoção de procedimentos detalhados e abrangentes na elaboração, análise das variações e tomada de ações corretivas.

Com isso, percebe-se que os estudos reforçam o potencial contributivo das práticas orçamentárias, mas apontam também, para sua subutilização. Desta forma, emerge a reflexão norteadora desta pesquisa: **quais práticas orçamentárias são utilizadas pelas empresas cerâmicas?** Para responder a esta questão, tem-se como objetivo **identificar as práticas orçamentárias utilizadas pelas empresas cerâmicas.**

Dentre as razões que justificam este estudo, pode-se destacar: (i) contribuição para a literatura, visto que na revisão não se constatou estudos sobre o tema neste setor; (ii) a importância das empresas cerâmicas no desenvolvimento econômico e financeiro do Brasil; (iii) o aperfeiçoamento da gestão do orçamento, com impacto indireto sobre a sociedade, mediante transferência dos ganhos de competitividade para os demais setores.

A escolha das empresas cerâmicas do Sul do Brasil deve-se ao destaque que o setor vem recebendo no cenário mundial e sua importância no cenário nacional e regional, representando aproximadamente 1% do PIB nacional, com faturamento anual superior a R\$6 bilhões e a geração de 214.000 empregos diretos e indiretos (ROCHA e PALMA, 2012; ANICER, 2014). O setor de revestimentos cerâmicos cresceu 5% em 2013, em comparação a 2012, em produção e comercialização e estima-se um crescimento de 5% para 2014 (ANFACER, 2014).

O estudo é estruturado, além dessa seção introdutória, pelo referencial teórico na seção 2, os procedimentos metodológicos na seção 3; os resultados, discussões e comparações com pesquisas anteriores na seção 4; as conclusões na seção 5, e as referências utilizadas.

## 2 PRÁTICAS DE ORÇAMENTO

Orçamento consiste num conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada. Uma materialização em valores do planejamento estratégico. É composto por dados financeiros e não financeiros (BOISVERT,1999). Assim, o orçamento pode ser definido como um plano administrativo que abrange e guia todas as fases das operações, alinhado com os objetivos e metas de médio e longo prazos. Sua aplicação envolve o processo de planejamento, execução e controle.

### 2.1 Planejamento do Orçamento

Das práticas relacionadas ao planejamento do orçamento pode-se destacar: manual e comitê de orçamento, tempo e formas de elaboração, bases utilizadas para determinar os valores, período e revisão, tipos de orçamento e *softwares* utilizados, entre outras.

O manual de orçamento inclui diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela organização. Conforme Tabela 1, o estudo de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), Steed e Gu (2009), Uyar e Bilgin (2011) e Castro et al. (2012) revelam que grande parte das empresas possuem manuais de orçamento.

Entre o tipo de indicador utilizado, Schmidgall et al. (1996) encontraram que 58,5% e 52,5% dos hotéis da Escandinávia e dos Estados Unidos definem uma meta financeira. Nas empresas escandinavas, o objetivo financeiro mais importante é o lucro líquido (51,5%). O retorno sobre o patrimônio líquido (15,5%), fluxo de caixa (6,1%), ou outro objetivo financeiro (26,9%), completam a lista de preocupações. Nas empresas norte-americanas, o objetivo financeiro mais importante é o lucro líquido (65%), fluxo de caixa (16,7%), e algum outro objetivo financeiro (18,3%) das empresas. Assim, percebe-se que o lucro líquido é a principal meta do orçamento, nos dois grupos.

O comitê é constituído para orientar e acompanhar o processo orçamentário, e pode ser formado pelos proprietários, diretores e gerentes gerais, chefes de departamentos e controller etc. Castro et al. (2012), Uyar e Bilgin (2011) e Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) mostraram que a maioria das empresas tem comitê, conforme apresentado na Tabela 1.

O planejamento de longo prazo pode ser realizado para diferentes períodos. Uyar e Bilgin (2011) verificaram que 21,5% planejam um período de 3 anos, 26,5% cinco anos e 12,5% acima de cinco. Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) constataram que o planejamento de longo prazo é realizado por 92,6% das empresas. Destas, 46% realizam para 3 anos, 48% para 5 anos e 6% para mais de 5 anos.

Tabela 1 Principais práticas de orçamento relacionadas ao planejamento

PRINCIPAIS QUESTÕES PESQUISADAS SOBRE PRÁTICAS NA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO		Castro et al. (2012) Brasil	Uyar e Bilgin (2011) Turquia	Steed e Gu (2009) EUA	West e Prendergast(2009)Reino Unido	Pavlatos e Paggios (2009)Grecia	Jones (2008b)Reino Unido	Prendergast, West e Shi (2006) China	Joshi et al. (2003) Bahren	Jones (1998)Reino Unido	Schmidgall e DeFranco (1998)EUA	Schmidgall et al. (1996)EUA	Schmidgall et al. (1996)Escandinávia	Schmidgall e Ninemeier (1989) EUA
Manual de orçamento		100	63	90					96,3					50
Comitê de orçamento		79	87						79					
Tempo de preparação do orçamento	Menos de 40 horas	69		15										
	40 e 80 horas	23		27,5										
	81 a 120 horas	0		27,5										
	Mais de 120 horas	8	80	30										
Formas de elaborar o processo orçamentário	Top-down	29	24	2,4	29,9		26	39,4		13,6	4,5	4,5	4	13,3
	Bottom-up	57	34	16,7	63,6		36	52,9		54,6	64	79,5	64	56,7
	Combinação	14	42	78,6	2,6		39	7,7		31,8	28	16	28	26,7
Bases para estabelecer o aumento da receita														
Período do orçamento (12 meses)		79	63			98,8				91	2			
Revisão do orçamento	Bimestral	29	48							3	89	70	44	65
	Semestral	14	29							12				
Período do relatório orçamentário (Mensal)		77	92											
Itens que fazem parte do pacote orçamentário														
Utiliza orçamento empresarial		50												
Utiliza orçamento contínuo		7								4,5				
Utiliza orçamento flexível		43	70			15,3				16				
Utiliza orçamento de base zero – OBZ		0	15			49,4				52		42	7	
Utiliza Orçamento por atividades – ABB		0				14,1								
Utiliza <i>Beyond Budgeting</i>		0												
Software (programa) utilizado pelo hotel	Excel Microsoft	36	78,5	71,4										
	Outro programa	7	14	11,9										
	Outro programa e Excel	57	6											
Utiliza planejamento de longo prazo	Até 3 anos	61,5	22											
	De 3 a 5 anos	0	27											
	Mais de 5 anos	7	13									76	29,6	33,3

Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo de preparação do orçamento envolve o período dispendido para a elaboração do processo orçamentário. De acordo com a Tabela 1, os resultados variam de acordo com o

segmento e tamanho das empresas pesquisadas, que partem de empresas que gastam apenas duas semanas, até as que consomem em média dois meses.

As formas de elaboração do orçamento podem ser de três tipos: *top-down*, *bottom-up* e combinação. No *top-down* o orçamento é elaborado pela alta administração e imposto aos demais membros da organização. No *bottom-up* ele é elaborado pelos centros operacionais e encaminhado a alta administração para análise e aprovação. Na combinação, é elaborado num processo interativo dos centros operacionais com a alta administração. A Tabela 1 apresenta as formas de elaboração do orçamento identificadas por pesquisadores.

A previsão da receita é um fator chave pois os demais itens orçados podem ser baseados nela. Um erro nesta previsão pode gerar efeitos em cascata e assim, comprometer o resultado orçamentário.

Nesta etapa, um dos eixos centrais é a definição das bases para estabelecer o aumento da receita. Steed e Gu (2009) mostram que em 64,3% dos casos o aumento da receita foi influenciado pelo dono ou proprietário das empresas. Schmidgall et al. (1996) e Jones (2008a) apontam que ao definir o orçamento anual, entre as informações mais comumente utilizadas estão os dados do ano anterior (dados operacionais históricos). Jones (1998, 2008a) mostram uma mudança de indicadores econômicos nacionais para uma ênfase maior em indicadores econômicos locais e regionais.

O período do orçamento envolve o tempo de duração ou ciclo orçamentário. Ele deve ser o tempo necessário para prover uma meta atingível em condições normais. Por um lado, deve minimizar o impacto de flutuações sazonais ou cíclicas, por outro, não deve ser longo demais a ponto de inviabilizar estimativas realistas. O mais comumente utilizado é um ano, conforme Tabela 1.

Dos itens que fazem parte do pacote orçamentário, Steed e Gu (2009) demonstraram que as despesas de capital foram apontadas por 87,8%, avaliação da competição (82,9%), plano de marketing (80,5%), funcionários em tempo integral e equivalentes (70,7%), salários da administração (68,3%), pesquisa salarial (36,6%) e outros (17,1%).

Entre os tipos de orçamento pode-se destacar o de base zero, o flexível, por atividades e o *beyond budgeting*. A Tabela 1 mostra os tipos mais utilizados pelas empresas em diferentes partes do mundo.

O orçamento pode demandar revisões no período orçamentário devido às mudanças nas condições econômicas e ambientais. Mudanças locais e flutuações sazonais podem afetar o período de revisões. Estudos identificaram diferentes periodicidades para realizar revisões, tais como mensal, trimestral, semestral, anual ou quando há necessidade. Indicam ainda, que a identificação e correção de problemas, realização de novas projeções e avaliação de desempenho são objetivos das revisões, conforme Tabela 1.

O período do relatório orçamentário compreende o tempo envolvido na geração dos relatórios para acompanhamento dos resultados. As constatações nas empresas estão apresentadas na Tabela 1.

Para a elaboração e execução do orçamento a empresa pode utilizar o Excel ou um *software* ou programa próprio. Fatores como dimensão da empresa, faturamento, recursos disponíveis e a dinâmica do setor em que atua podem ditar a necessidade de adequação. De acordo com a Tabela 1, o Excel da Microsoft ainda é amplamente utilizado.

## 2.2 Execução do Orçamento

Na execução do processo orçamentário alguns itens apresentam relação direta com o desempenho. Utilizando uma escala likert de 1 a 5, Uyar e Bilgin (2011) constataram que nas empresas turcas: o orçamento é feito em segredo pela alta direção (3,78), há uma liderança eficaz no processo orçamentário (4,57), existe um bom fluxo de informações (4,54), a coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente (4,22), metas são determinadas

primeiro nos departamentos e depois submetidas à alta direção (3,67), metas são determinadas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nos departamentos (3,35), alvos são determinados racionalmente (4,29). Resultados parecidos já haviam sido constatados por Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), nas empresas do Bahren.

Ao elaborar o processo orçamentário a organização pode ter diferentes finalidades ou objetivos específicos como: auxílio no planejamento de curto, médio e longo prazo, avaliação de desempenho, coordenação das operações, motivação, comunicação de planos, controle de custos e despesas, previsões, aumento de lucros, cálculo de bônus e controle do desempenho pela análise das variações (JONES, 1998; JOSHI, Al-MUDHAKI e BREMSER, 2003; JONES, 2008a; PAVLATOS e PAGGIOS, 2009; LIBBY e LINDSAY, 2010; UYAR e BILGIN, 2011). Outras finalidades como previsões de futuro, maximizar resultados, introduzir novos produtos e serviços, planificar, controlar e valorar o resultado, e criar incentivos e recompensas, também são identificadas.

O sucesso na execução do orçamento depende muito dos aspectos humanos. Yuen (2006) pesquisou nas empresas de Macau na China os efeitos da satisfação dos empregados no processo orçamentário e constatou que a maior participação dos empregados aumenta a responsabilidade e as experiências e conseqüentemente, a satisfação. Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) estudaram a importância da participação no processo orçamentário. Constataram que 51,9% concordam que a participação melhora a motivação, enquanto 40,7% não concordam e os demais se posicionaram de forma neutra. Ao segregar as companhias em abertas e fechadas, constataram níveis de concordância de 60% e 36,8%, respectivamente. Essa diferença pode ser explicada pelo fato das companhias fechadas possuírem uma estrutura familiar e considerarem o orçamento segredo de gestão, enquanto companhias abertas estimulam a participação dos níveis medios e operacionais.

Steed e Gu (2009) e Uyar e Bilgin (2011) constataram que a vinculação de bônus pelo alcance das metas orçamentárias, a aplicação das diretrizes orçamentárias; a existência de um padrão para a avaliação de desempenho; a vinculação ao planejamento estratégico; a clara definição de atribuições e autoridade entre outras, contribuem para o aumento da motivação e a conseqüente execução do planejado.

Por outro lado, metas inflexíveis podem gerar desconforto e insatisfação pois podem haver imprevistos ou erros de julgamento que impossibilitam o alcance das metas, demandando a necessidade de ajustes e correções. Jensen (2003) denomina este processo de “pagando as pessoas para mentir”. Libby e Lindsay (2010) constataram que nas empresas dos Estados Unidos e Canadá, 71% e 52%, respectivamente, possuem forte ênfase no orçado, indicando pouca flexibilidade para ajustes.

Esta pouca flexibilidade pode ser uma das razões do distanciamento constatado em algumas organizações entre o previsto e o realizado gerando assim, terreno fértil para que os defensores do fim do uso da prática orçamentária.

### **2.3 Controle do Orçamento e Avaliação de Desempenho**

No controle e avaliação de desempenho do processo orçamentário pode-se utilizar critérios ou pontos específicos como, *benchmarking*, pontos de referência entre outros. Os pontos de referência podem ser sob a forma de valor monetário, percentual ou repetição de uma variável adversa. Também podem ser realizadas comparações com o orçamento original, dados reais do ano anterior, orçamento revisto ou ainda com base nos valores das despesas e mix de vendas realizados (UYAR e BILGIN, 2011; SCHMIDGALL ET AL., 1996).

Um ponto importante é o monitoramento do sistema de gestão da organização. Uyar e Bilgin (2011), constataram que a maioria das empresas turcas afirma que o orçamento é o principal indicador de desempenho (47%) seguido de 37,5% que utilizam poucos indicadores-

chave, e de 10% que entendem que o orçamento é pouco utilizado como medida de desempenho. Jones (2008a), já constatara, no reino Unido, resultados similares.

O monitoramento do desempenho pode ter diferentes utilidades. Uyar e Bilgin (2011) constataram que os resultados de anos anteriores são utilizados em 72% das empresas turcas. Valores orçados e estatísticas da indústria são identificados em 53%. Já o uso de comparações inter-empresa, e o *balanced scorecard* e comparações com os concorrentes se fazem presente em 13% e 16% das organizações, respectivamente.

A análise comparativa é uma das finalidades da análise das variações do orçamento. Basicamente, as pesquisas indicam essa prática, como uma forma de controle de custos, despesas, do próprio orçamento e de informações para os gerentes. Inclui ainda a avaliação do desempenho dos gestores e sua capacidade de previsão de reconhecimento de problemas específicos e de melhorias para o orçamento do próximo período por meio do *feedback*. Geralmente, quando as metas não são alcançadas, o erro é atribuído à falta de habilidade da área, ao planejamento ineficaz, às metas irrealizáveis ou às incertezas (SCHMIDGALL ET AL., 1996; JOSHI, AL-MUDHAKI e BREMSER, 2003; UYAR e BILGIN, 2011).

O controle pressupõe componentes de entrada como a identificação dos responsáveis pela avaliação das variâncias dos relatórios de orçamento. Estudos apontam diretores e alta administração, chefes ou gerentes de departamentos e comitês de orçamento como responsáveis, e apresentam seus relatórios, em geral, em períodos mensais, trimestrais ou semestrais (JOSHI, AL-MUDHAKI e BREMSER, 2003; UYAR e BILGIN, 2011). O estudo de Uyar e Bilgin (2011) traz que 92,5% das empresas geram relatórios mensais.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Processo para construção do Referencial Teórico**

O processo utilizado para seleção e análise de referências bibliográficas está dividido em três fases: escolha das bases de dados, seleção de artigos e análise sistêmica (ENSSLIN ET AL., 2010). A primeira fase fundamenta a escolha das bases de dados; a segunda obtém um portfólio de artigos a partir de um processo estruturado e fundamentado, e por fim, a terceira fase consiste na análise sistêmica do portfólio de artigos.

Primeiramente, realizou-se uma consulta nos periódicos da CAPES, sendo pesquisadas as seguintes coleções: OneFile (GALE), Sci Verse Science Direct (Elsevier), Social Sciences Citation Index (Web of Science), Emerald Management e Journals, e MEDLINE (NLM), utilizando as palavras-chave “budgeting” e “practices”. Também foi consultada a base SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library, utilizando as palavras “orçamento” e “práticas”. A partir desta amostra inicial leu-se os resumos visando selecionar os artigos relacionados às práticas de orçamento, formando assim, a base do referencial teórico.

#### **3.2 Procedimentos para elaboração do questionário**

O questionário foi elaborado pelo Grupo de Pesquisas em Controladoria da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir das principais características apontadas na revisão de literatura (SCHMIDGALL e NINEMEIER, 1986, 1987 e 1989; SCHMIDGALL ET AL., 1996; MILES, WHITE e MUNILLA, 1997; SCHMIDGALL e DeFRANCO, 1998; JONES; 1998, 2008a e 2008b; SUBRAMANIAM, McMANUS e MIA, 2002; JOSHI, AL-MUDHAKI e BREMSER, 2003; WINATA e MIA, 2005; YUEN, 2006 e 2007; PRENDERGAST, WEST e SHI, 2006; WEST e PRENDERGAST, 2009; PAVLATOS e PAGGIOS, 2009; STEED e GU, 2009; LIBBY e LINDSAY, 2010; UYAR e BILGIN, 2011; CASTRO ET AL., 2012).

A partir das características apontadas na literatura elaborou-se o questionário que foi realizada em duas etapas: a primeira envolveu a caracterização das empresas cerâmicas, incluindo 7 questões; a segunda envolveu 18 questões acerca do planejamento do orçamento, 4 tópicos referentes a execução do orçamento, com a utilização da escala Likert, e 8 questões objetivas sobre a avaliação e controle.

### **3.3 População e amostra**

Em função do seu objetivo, selecionou-se as empresas cerâmicas associadas à **ASULCER** - Associação Sul Brasileira da Indústria de Cerâmica para Revestimento, que reúne os principais produtores de revestimentos cerâmicos do Sul do Brasil. A ASULCER é formada por 12 empresas do setor cerâmico de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

A população é formada pelas empresas Angelgres Revestimentos Cerâmicos, Casagrande Revestimentos Cerâmicos S/A, Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A, Cejatel Revestimentos Cerâmicos, Ceusa Revestimentos Cerâmicos S/A, Eliane Revestimentos Cerâmicos S/A, Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, Incepa Revestimentos Cerâmicos, Itagres Revestimentos Cerâmicos, Moliza Revestimentos Cerâmicos, Pisoforte Revestimentos Cerâmicos Ltda e Cerâmica Portobello S/A. Juntas, formam o maior polo exportador de revestimentos cerâmicos das Américas.

A escolha das maiores empresas deveu-se a sua importância para a economia brasileira, tanto em relação ao produto interno bruto, quanto na geração de empregos e papel social. Deve-se também ao fato de estarem mais propensas a utilizar práticas de orçamento enquanto as empresas de pequeno porte tendem a usar processos orçamentários informais (BLOCK, 1997; DANIELSON E SCOTT, 2006; BENNOUNA ET AL., 2010). Facilita também a comparação dos resultados com outros estudos.

Os dados foram coletados mediante envio de questionário, por e-mail, nos meses de abril e maio de 2014, ao responsável pelo processo. Solicitou-se informações sobre as práticas orçamentárias adotadas, visando identificar suas características orçamentárias. Nesta segunda etapa, obteve-se 8 respostas representando 66,67% da população.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Preliminarmente o questionário traz características gerais das empresas, visando conhecer o perfil das organizações. Dentre as primeiras constatações destaca-se o fato da maioria das as empresas afirmar possuir processo formal de orçamento e ter profissionais responsáveis com idade inferior a 50 anos. Destes, 2 trabalham há menos de 4 anos na área, 2 entre 4 e 9 anos e 3 a mais de 9 anos. Destaque também para a qualificação pois, 7 dos 8 pesquisados possuem formação mínima em nível de graduação, sendo que, 3tem graduação, 3 pós-graduação e 1 doutorado.

Ainda referente a descrição inicial, tem-se a constatação de que 75% das empresas faturam acima de 60 milhões de reais por ano e 25% faturam entre 10 milhões e 60 milhões de reais. Todas as empresas afirmam atuar nos mercados interno e externo. Quanto ao número de empregados, 63% empregam entre 100 e 500 pessoas e 38%, de 1.000 a 5.000.

### **4.1 Planejamento do orçamento**

Das companhias pesquisadas, 25% afirmaram não ter processo orçamentário formal. Uma das razões alegadas foi o fato de se tratar de uma empresa familiar e que concentra todas as decisões no sócio majoritário. Este comportamento é característico de organizações menores. Na medida em que aumentam de porte e complexidade, passam a adotar, gradativamente, procedimentos comuns às organizações de grande porte.

Metade não possui manual de orçamento. Estes destoam dos encontrados por Castro et al. (2012) que constataram que 100% das empresas possuíam manual. Entretanto se aproximam a outros estudos, como o de Schmidgall e Ninemeier (1989).

No que se refere a comissão de orçamento, 63% disseram possuir, enquanto 79% foi o resultado encontrado por Castro et al. (2012), 87% por Uyar e Bilgin (2011) e 79% por Joshi et al. (2003). Quanto a composição, constatou-se que o Gerente Financeiro/Tesoureiro e o Gerente de Contabilidade /*Controller* integram o comitê em 4 das 6 empresas. O Gerente Geral/Diretor participa na metade dos casos. Cabe destacar que todos os componentes sugeridos no questionário foram, em algum momento, apontados como integrante da Comissão de Orçamento. Isso indica que não há padrão de formação do comitê. Cada empresa compõe seu comitê segundo suas percepções, convicções, crenças e peculiaridades culturais.

O Quadro 2 apresenta os resultados no que se refere ao planejamento do orçamento.

<b>Quantas horas são necessárias para preparar e revisar o orçamento?</b>						
Menos de 40 horas		41 a 80 horas		81 a 120 horas		Mais de 120 horas
0%		25%		13%		25%
<b>Como o processo orçamentário é elaborado?</b>						
Top-down (elaborado pela alta administração)		<i>Bottom-up</i> (elaborado pelos centros operacionais)		Combinação/Participativa (elaboração conjunta)		Outros
0%		0%		100%		0%
<b>Para qual horizonte de tempo é elaborado o orçamento?</b>						
1 mês		3 meses		6 meses		1 ano
0%		0%		0%		75%
						Outro
						25%
<b>O orçamento sofre algum tipo de revisão dentro deste período?</b>						
Mensalmente		Trimestralmente		Semestralmente		Outros*
20%		0%		40%		60%
*Conforme o cenário						
<b>Qual a periodicidade dos relatórios orçamentários?</b>						
Mensalmente		Semestralmente		Anual		Outro
83%		0%		17%		0%
<b>Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita, expressas no processo orçamentário?</b>						
Percentual de aumento em relação ao ano passado		Com base na melhoria do conjunto competitivo		Com base na inflação prevista		Método estatístico (regressão etc.)
67%		67%		17%		0%
						Outros
						0%
<b>Quais são os itens que fazem parte do pacote orçamentário, além das informações financeiras das operações?</b>						
Despesas de capital	Avaliação dos competidores	Plano de marketing	Funcionários em tempo integral e equivalentes	Relatório dos salários da administração	Pesquisa salarial	Outros
60%	60%	100%	80%	60%	20%	0%
<b>A Empresa faz alterações decorrentes do volume – orçamento flexível?</b>						
Sim			Não			
50%			25%			
<b>Qual método ou tipo de orçamento o Empresa utiliza?</b>						
Orçamento empresarial	Orçamento contínuo	Orçamento flexível	Orçamento de base zero	Orçamento por atividades	<i>Beyond Budgeting</i>	Outros
83%	0%	0%	17%	33%	0%	0%
<b>Qual o programa (software) ou tecnologia utilizada pela empresa na elaboração do processo orçamentário?</b>						
Excel Microsoft		Internet corporativa		Excel Microsoft e outro programa		Outro
50%		0%		50%		0%
<b>A Empresa elabora e aplica o planejamento estratégico?</b>						
Elabora e aplica		Elabora mas não aplica		Não elabora		Outro
83%		0%		17%		0%
<b>Se sim, qual o horizonte de tempo do planejamento estratégico?</b>						
1 ano		3 anos		5 anos		Mais de 5 anos
29%		20%		80%		0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 1 – Resultados do planejamento do orçamento

Ao analisar esses resultados constata-se surpreendentes 100% de Processo Participativo no que se refere a elaboração do processo orçamentário, estes dados corroboram com estudos de Steed e Gu (2009) que encontraram 78,6% de elaboração conjunta na formação do processo orçamentário, ficando o modelo *Bottom-up* com 16,7% e Top-Dow com 2,4%. Por outro lado, se distanciam dos achados de Castro et al. (2012), West e Prendergast(2009) e Prendergast, West e Shi (2006) que apontam este tipo de elaboração como a menos utilizada pelas organizações pesquisadas, com respectivos 14%, 2,6% e 7,7%.

Quanto ao tempo despendido na elaboração do planejamento, 25% demoram entre 41 a 80 horas, 13% necessitam de 81 a 120 horas e outros 25% demandam mais de 120 horas para preparar e revisar o orçamento. Note-se que das empresas da amostra, 2 não possuem processo formal e 1 não respondeu a este quesito. Estes resultados diferem dos achados de Castro et al (2012) e de Uyar e Bilgin (2011) mas, conferem com os de Steed e Gu (2009).

O horizonte de tempo planejado é de um ano em 75% das empresas e 25% delas trabalham com outro horizonte de tempo. Jones (1998) no Reino Unido e Pavlatos e Paggios (2009), na Grécia constataram que 91% e 98,8%, respectivamente, utilizam um período de 12 meses. Uyar e Bilgin (2011) na Turquia e Castro et al. (2012) no Brasil encontraram números mais próximos aos aqui demonstrados, com 63% e 79%, respectivamente.

O quadro revela ainda que todos os orçamentos sofrem algum tipo de revisão, sendo 20% mensal, 40% semestralmente, e 60% em outro período de tempo, com casos especificados de empresas que só aplicam revisão em necessidades extraordinárias.

Uyar e Bilgin (2011) e Castro et al. (2012) constataram que 92% e 79% das empresas turcas e brasileiras, respectivamente, geram relatórios mensais. Resultados estes, próximos aos constatados nesta pesquisa que são de 83%.

Entre os principais focos de estudo estão as bases para estabelecer o aumento da receita. Estas diretrizes para previsão de receita são estabelecidas em 67% dos casos através do percentual de aumento em relação ao ano anterior, o que reforça os estudos de Schmidgall et al. (1996) e Jones (2008a) que apontam que na definição do orçamento anual, entre as informações mais comumente utilizadas estão os dados do ano anterior (dados operacionais históricos). Igualmente com 67% tem-se as diretrizes com base na melhoria do conjunto competitivo, 17% com base na inflação prevista, e nenhum uso de método estatístico.

Dos itens que fazem parte do pacote orçamentário, além das informações financeiras das operações, tem-se o plano de marketing 100% assinalado, funcionários em tempo integral e equivalentes 80%, despesas de capital 60%, avaliação dos competidores 60%, relatório dos salários da administração 60% e pesquisa salarial 20%. Interessante ressaltar que nenhuma organização questionada apontou itens diferentes dos mencionados. Steed e Gu (2009) demonstraram que as despesas de capital foram apontadas por 87,8%, avaliação da competição por 82,9%, plano de marketing por 80,5%, funcionários em tempo integral e equivalentes por 70,7%, salários da administração por 68,3%, pesquisa salarial por 36,6% e outros com 17,1%.

Das empresas, 50% afirmam alterar seu orçamento em função do volume, dando indicativo de que fazem uso do orçamento flexível, apesar de 83% responderem que utilizam o orçamento empresarial e ninguém o flexível. Estes achados destoam dos outros estudos que encontraram a utilização de diferentes tipos como o OBZ, (Jones, 1998) no Reino Unido e (Pavlatos e Paggios, 2009) na Grécia, Flexível (Uyar e Bilgin, 2011) na Turquia, entre outros.

O Excel Microsoft é utilizado por 100% das empresas para elaboração do processo orçamentário, e 50% afirmam utilizar também outra tecnologia. Steed e Gu (2009) nos EUA e Uyar e bilgin (2011) na Turquia, também encontraram altos índices de utilização desta ferramenta, sendo 71,4% e 78,5%, respectivamente. Isso indica que não é necessário realizar altos investimentos para ter um processo orçamentário instituído.

Por fim, constatou-se que 83% elaboram seu planejamento estratégico e com horizonte de tempo de 5 anos. Nenhuma organização trabalha com horizonte de tempo superior 5 anos, o que difere dos achados de Schmidgall e Ninemeier (1989), nos EUA, Schmidgall et al. (1996), na Escandinávia e Schmidgall et al. (1996), nos EUA, com respectivos 33,3%, 29,6% e 76% das companhias possuindo este horizonte de tempo para o planejamento.

## 4.2 Execução do orçamento

À exemplo do planejamento, duas empresas não responderam sobre a execução, alegando inexistência de processos formais de orçamento. Os resultados encontram na Tabela 2, foram obtidos com o uso da escala Likert sendo que 1 significa “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente”.

**Tabela 2 – Percepção da execução do processo orçamentário**

Item	1	2	3	4	5	RM
Orçamento é considerado um segredo da alta direção	3	1	-	2	-	2.17
Uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário	-	-	1	3	1	4
Um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento	-	-	-	-	6	5
Coordenação entre as áreas é conseguida facilmente	-	-	1	3	2	4.17
Metas são definidas primeiro nas áreas e depois submetidas a alta direção	1	-	-	4	1	3.67
Metas são definidas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nas áreas	-	1	1	3	1	3.67
Metas emergem de um processo estruturado e alinhado com o Planej. Estratégico	-	-	-	1	5	4.83

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os itens que tratam da execução do processo orçamentário, percebe-se que os resultados quanto à manutenção de alto grau de sigilo na dotação orçamentária aproximam-se mais da discordância do que em pesquisas realizado por Uyar e Bilgin (2011) onde se tem (3,78). Já Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) apresentam concordância de 59,6% dos pesquisados. Entretanto, diferentemente do que se refere a sigilo orçamentário os outros itens de execução abordados comportam-se de maneira semelhante aos resultados encontrados por Uyar e Bilgin (2011).

As empresas dizem possuir um bom fluxo de informações para o orçamento. Também é interessante observar, a forma como as metas são determinadas. Tanto o procedimento *botton-up* quanto *top-down* apresentam resultados iguais (3.67) na média ponderada. Este resultado aparentemente está em conflito com a constatação de que 100% das empresas elaboram o orçamento de forma participativa, conforme apresentado no Quadro 2.

A Tabela 3 traz os objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento.

**Tabela 3 - Os objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento**

Item	1	2	3	4	5	MR
Previsões de futuro	-	-	-	4	2	4.33
Maximizar os resultados	-	-	-	3	3	4.50
Inserção de novos produtos e serviços na empresa	1	1	1	2	1	3.17
Planificar, controlar e valorar os resultados	-	-	-	1	5	4.83
Criar incentivos e recompensas aos empregados	1	-	-	4	1	3.67
Decisões de preço	1	1	-	3	1	3.33
Controle	-	-	-	1	5	4.83
Auxiliar no planejamento de longo prazo	-	-	-	2	4	4.67
Coordenar as operações	-	-	-	3	3	4.50
Auxiliar no planejamento de curto prazo	-	-	-	3	3	4.50
Avaliar o desempenho	-	-	-	2	4	4.67
Motivar os gerentes	1	-	1	3	1	3.50
Motivar os empregados	1	-	2	2	1	3.33
Comunicar os planos	1	-	-	2	3	4.0
Planejar a rentabilidade	-	-	-	1	4	4.80

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise da Tabela 3, percebe-se que existem objetivos discrepantes entre as organizações nos itens, inserção de novos produtos e serviços na empresa, criar incentivos e recompensas aos empregados, decisões de preço, motivar os gerentes, motivar os empregados e comunicar os planos auferiu-se tanto respostas 1 (Discordo Totalmente) quanto respostas 5 (Concordo Totalmente). Nos demais itens, verificou-se relativa sintonia entre as expectativas das organizações ao realizarem seu processo orçamentário.

Na Tabela 4 investiga-se as fontes usadas pelas empresas no processo orçamentário. Os dados foram coletados com auxílio de uma escala Likert, onde 1 (Nunca), e 5 (Sempre).

**Tabela 4 - Informações utilizadas na elaboração do orçamento**

Item	1	2	3	4	5	MR
Resultado dos anos anteriores – realizados	-	-	1	2	3	4.33
Estatística da indústria / indicadores	-	-	2	-	4	4.33
Análises de mercado	-	-	1	1	4	4.50
Indicadores econômicos nacionais	-	-	2	1	3	4.17
Números de anos anteriores	-	-	1	2	3	4.33
Indicadores econômicos locais ou regionais	1	1	1	2	1	3.17

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise dos resultados da Tabela 4 percebe-se que as organizações utilizam-se não apenas de uma única fonte de informações. Utilizam-se de todas as alternativas apresentadas. A que é menos utilizada são os indicadores econômicos locais ou regionais. Uma das possíveis razões pode ser a amplitude do mercado negocial destas empresas que atuam tanto no mercado interno quanto externo, diminuindo a influência ou relevância destes indicadores nos rumos da organização.

A variável humana é central em qualquer atividade. A Tabela 5, por meio de escala Likert, onde 1 representa (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente), traz a percepção das empresas, acerca dos aspectos motivacionais.

**Tabela 5 - Aspectos motivacionais**

Item	1	2	3	4	5	MR
A autoridade e responsabilidade individual do gerente devem ser clara para o controle orçamentário ser eficaz?	-	-	-	2	4	4.66
A participação é fundamental para os gestores aceitarem seus orçamentos e considera-los atingíveis?	-	-	-	1	5	4.83
O “ <i>gamesmanship</i> ” orçamentário, onde os gerentes tentam subestimar receitas e superestimar os custos/despesas é um problema para a empresa.	-	-	-	5	1	4.16
Os bônus por desempenho para o gerente devem estar ligados ao alcance dos objetivos orçamentários	-	-	-	2	3	4.6
Ter orçamento realizável, mas difícil de atingir, motiva os gestores.	-	1	-	4	1	3.83
A participação no processo orçamentário é fundamental quando os orçamentos são usados como uma medida de desempenho para os gestores	-	-	-	3	3	4.5

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, há uma maior concordância (4.83) por parte das empresas quando se diz que a participação é fundamental para os gestores aceitarem seus orçamentos e considerá-los atingíveis, e uma menor (3.83) quando se menciona que ter orçamento realizável, mas difícil de atingir, motiva os gerentes.

O estudo de Yuen (2006) constatou que a maior participação dos empregados aumenta a responsabilidade e as experiências. Outra particularidade interessante relacionada aos aspectos motivacionais, está relacionada a pesquisa de Al-Mudhaki e Bremser (2003), que destacou companhias abertas de fechadas, sendo encontrados, em associação a importância auferida pelos pesquisados em relação a participação no processo orçamentário, percentuais de concordância de 60% em organizações abertas e 36,8% em companhias fechadas. Isto pode ser explicado pelo fato de boa parte das organizações “fechadas” serem de cunho familiar.

### 4.3 Controle e avaliação de desempenho

Uma das utilidades do orçamento consiste em comparar o realizado com o orçado gerando assim, oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento. Este aspecto também foi investigado ao questionar sobre o controle e avaliação de desempenho, conforme Quadro 2.

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		
83%	0%	33%	0%		
Caso sim, qual(is) a(s) forma(s) utilizada(s)?					
Valor monetário	Porcentagem	Repetição de uma variação adversa	Outro		
67%	100%	0%	0%		
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		
100%	0%	0%	0%		
Quais são as principais medidas de desempenho utilizadas?					
Resultados de anos anteriores	Valores orçados	Indicadores e metas do <i>Balanced Scorecard</i>	Comparações com os concorrentes	Estatísticas do setor	Outro
17%	100%	50%	33%	33%	0%
Quem são os responsáveis pela análise das variações?					
Alta direção	Gerente da empresa	Chefes de departamento	Comissão de orçamento	Controller	Outro*
33%	50%	33%	50%	100%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

#### Quadro 2 - Avaliação de Desempenho

Na leitura do Quadro 2 percebe-se que o *benchmarking* é o critério mais utilizado para avaliar diferenças significativas entre os valores orçados e realizados (83%), seguida dos pontos de referência, utilizada por 33% das empresas.

Todas as empresas afirmaram utilizar a porcentagem como forma de representar as variações. Além disso, 67% também utilizam o valor monetário.

Os percentuais encontrados, no item “papel do orçamento no monitoramento do desempenho real da organização”, divergem do estudo de Uyar e Bilgin (2011), identificou que os resultados de anos anteriores são utilizados em 72% das empresas. Valores orçados e estatísticas do setor são identificadas em 53%. Já o uso de comparações inter-empresa é percebido em 13%, enquanto o *balanced scorecard* e comparações com os concorrentes se fazem presente em 16% das organizações, respectivamente.

Destaque também para o fato de que todas as empresas consideram o processo orçamentário como sendo o principal indicador para monitoramento do desempenho. Este resultado confirma a importância percebida do orçamento por estes gestores e por parte da literatura. Por outro lado destoa dos defensores do fim do seu uso.

Quanto ao responsável pela análise das variações, destaque para o fato de que todas as empresas consideram ser uma atribuição da controladoria, seguida da comissão de orçamento e gerentes da empresa com 50% de participação.

Quanto a periodicidade e finalidade da análise das variações, constatou-se que todas responderam fazer o acompanhamento mensalmente visando, principalmente, identificar problemas potenciais e corrigi-los além de fornecer *feedback* aos gestores. Este controle é feito de maneira processual iniciando pela análise comparativa, passando pela identificação de desvios e suas causas e fecha com a adoção de medidas de adequação. Esta constatação é se aproxima dos achados de Uyar e Bilgin (2011), que encontrou 92,5% das empresas que geram relatórios mensais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar as práticas do processo orçamentário utilizadas pelas empresas cerâmicas do Sul do Brasil associadas à ASULCER - Associação Sul Brasileira da Indústria de Cerâmica para Revestimento, aplicou-se um questionário nas doze empresas associadas, obtendo um retorno de oito (66,67% da população). Os dados foram coletados pelo *Google Docs*, e tabulados com o uso do Microsoft Excel.

Constatou-se que todas as empresas atuam nos mercados interno e externo, indicando a importância deste grupo de empresas que possui um faturamento anual superior a R\$6 bilhões e geram direta ou indiretamente 214.00 empregos.

Por considerarem importante ter um processo orçamentário, a maioria destas empresas possuem profissionais responsáveis pelo orçamento com idade inferior a 50 anos e com formação igual ou superior a graduação.

Da amostra, a maioria das empresas possuem um processo formal e respectivos comitês e manuais do processo orçamentário instituídos. Isso indica a importância por elas atribuída a esta ferramenta de suporte a gestão.

Constatou-se também que a preferência procedimental para realizar o processo orçamentário é a participativa e que faz uso das mais diferentes fontes de informações para pautar suas definições. Possivelmente isso ocorre devido a compreensão do papel central do sentimento de inclusão na motivação e comprometimento dos empregados e consequentemente, nos resultados da organização.

O tipo de orçamento mais utilizado é o empresarial e o horizonte de planejamento mais usual é o de um ano. Já a periodicidade de verificação mais usual é a mensal e tem por propósito identificar desvios, compreendê-los e corrigi-los em tempo hábil. Esta verificação é feita com o emprego do *benchmarking* e de pontos de referência, e em todas elas, a controladoria é apontada como responsável ou integrante da equipe de análise.

Dentre as principais limitações do estudo pode-se destacar a amostra pequena, apesar de representar 2/3 da população, associada a forma de obtenção dos dados que não permitiu a interação efetiva com os respondentes visando esclarecer ou ampliar a compreensão de certos pontos obscuros ou contraditórios. Naturalmente, os achados deste estudo, possuem validade principalmente para a realidade das empresas investigadas.

Para estudos futuros recomenda-se a realização de investigações semelhantes em outras regiões do país e também, em outros segmentos ou setores da economia, visando identificar similaridades ou discrepâncias no trato deste tema.

## REFERÊNCIAS

ANFACER - Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos. Disponível em: <http://www.aspacer.com.br/exibe-noticia.php?id=1517>. Data: 09 de julho de 2014.

ANICER - Associação Nacional Da Indústria Cerâmica, Disponível em: <http://www.anicer.com.br>, 22/06/2014.

CODESSO, M. M.; LUNKES, R. J.; SUAVE, R. . Práticas Orçamentárias Aplicadas em Empresas Hoteleiras no Brasil: um Estudo na Cidade de Balneário Camboriú. Turismo: Visão e Ação (Online), v. 15, p. 293-308, 2013.

SILVA, T. L. ; SUAVE, R. ; CODESSO, M. M. ; LUNKES, R.J.. Práticas de Orçamento: Um Estudo em Empresas Públicas. Planejamento e Políticas Públicas, 2014.

LYRIO, M. V. L. ; PEREIRA, V. M. ; LUNKES, R.J. ; SCHNORREBERGER, D.. ESTUDO DAS PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS DE COOPERATIVAS

AGROPECUÁRIAS DE SANTA CATARINA. Rama : Revista em Agronegócio e Meio Ambiente, 2014.

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 Estudios y Perspectivas em Turismo*. Vol.21 (4), 2012.

CHENHALL, R.H.; LANGFIELD-SMITH, K.. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, set-1998.

COLLINS, F.; HOLZMANN, O.J.; MENDOZA, R.. Central American Budgeting Scorecard: Cross Cultural Insights. *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*. 1997.

DEBOLETO; G.A.G.; HALL, R.J.; DUTRA, F.M.; SILVA, R. J. Análise do Uso do Orçamento Empresarial em Uma Empresa de Pequeno Porte: Um Estudo de Caso um Comércio de Iluminação. *Comunicação & Mercado/UNIGRAN*. Vol. 01, No. 04, 2013, p. 98-114.

GARRISON, R.H.; NOREEN, E.W.; BREWER, P.C. *Managerial Accounting*. 12th ed., New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2008.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. *Cost Management: Accounting and Control*.

HARRIS, P. *Profit Planning*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

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*, 20(4): 428-444, 2008b.

JONES, T. A. Improving hotel budgetary practice-A positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4): 529-540, 2008a.

JONES, T. A. UK hotel operators use of budgetary procedures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 (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* 21.

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; SCHNORRENBARGER, D.. *Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- 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.
- PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24 (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.
- ROCHA, A. F.; PALMA, M. A. M. Gestão da inovação e capacidade competitiva: uma análise não paramétrica no setor cerâmico de Campos dos Goytacazes, RJ. *Cerâmica*. Vol. 58, 2012, p. 244-252.
- 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*, 15 (2), p. 189-203, 1996.
- SCHMIDGALL, R.S., NINEMEIER, J. Budgeting practices in lodging and food service chains: an analysis and comparison. *International Journal of Hospitality Management*, 8 (1), p. 35-41, 1989.
- SCHMIDGALL, R.S.; DEFRANCO, A.L. Budgeting and forecasting: Current practice in the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (6), p. 45-51, 1998.
- STEED, E.; GU, Z. Hotel management company forecasting and budgeting practices: A survey-based analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6): 676-697, 2009.
- UYAR, A.; BILGIN, N. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (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.
- YUEN, D. The impact of a budgetary design system: Direct and indirect models. *Managerial Auditing Journal*, 21 (2), pp. 148-165, 2006.