

Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil

Ricardo Suave (UFSC) - ricardosuave@outlook.com

Hugo de Moraes Pinto (UFSC) - mestrehugopinto@hotmail.com

Mauricio Mello Codesso (UFSC) - mmcodesso@gmail.com

Rogério João Lunkes (PPGC/UFSC) - lunkes@cse.ufsc.br

Resumo:

O presente estudo tem como objetivo identificar aspectos e critérios utilizados no planejamento e na execução do processo orçamentário nos bancos comerciais públicos do Brasil. Para atingir este objetivo uma pesquisa, empírica foi realizada com o envio de questionário a oito bancos comerciais públicos brasileiros, em que todos responderam. Ao comparar os resultados com pesquisas anteriores, observa-se que os as empresas fazem o uso de práticas recomendadas, tais como o uso de manual e comitê de orçamento, a utilização do Microsoft Excel como software para seu gerenciamento, além de apontamentos com relação a aspectos motivacionais.

Palavras-chave: *Bancos Públicos; Práticas de Orçamento; Planejamento e Execução.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar aspectos e critérios utilizados no planejamento e na execução do processo orçamentário nos bancos comerciais públicos do Brasil. Para atingir este objetivo uma pesquisa, empírica foi realizada com o envio de questionário a oito bancos comerciais públicos brasileiros, em que todos responderam. Ao comparar os resultados com pesquisas anteriores, observa-se que os as empresas fazem o uso de práticas recomendadas, tais como o uso de manual e comitê de orçamento, a utilização do Microsoft Excel como *software* para seu gerenciamento, além de apontamentos com relação a aspectos motivacionais.

Palavras-chave: Bancos Públicos; Práticas de Orçamento; Planejamento e Execução.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 INTRODUÇÃO

As instituições financeiras, em sua origem, tinham como essência ser o agente garantidor da salvaguarda e da manutenção das fortunas acumuladas no processo de geração de riqueza das pessoas e das empresas (BRITO, 2003). Com esses recursos resguardados, passaram a realizar operações de empréstimos a pessoas, empresas e governos, financiando o crescimento e o desenvolvimento da sociedade, que passou a demandar cada vez mais bens de consumo e melhorias de infraestrutura.

De fato, as instituições financeiras foram figuras importantes no processo de desenvolvimento das principais atividades econômicas da época, como importação, exportação, agricultura e serviços públicos. Gerschenkron (1962) cita que os bancos privados foram os veículos cruciais de canalização dos recursos na industrialização de alguns países, entre eles a Alemanha, especialmente a partir da segunda metade do século XIX.

Entretanto no caso da Rússia, por exemplo, o sistema bancário privado não conseguiu se desenvolver suficientemente da mesma forma para impulsionar o desenvolvimento observado em outros países industrializados, onde além da escassez de capital, aspectos éticos, políticos e institucionais fizeram com que os bancos privados não vissem como atrativo fornecer um grande volume de capital em um país onde práticas fraudulentas e corrupção eram comuns nos negócios.

Apesar da participação de alguns bancos privados no financiamento das atividades, diversos setores encontravam dificuldades para crescer, haja vista a escassez de crédito e o curto prazo dos pagamentos, sendo que o setor produtivo necessita de prazos mais longos para financiarem suas atividades. La Porta et al. (2002) colocam que não só o governo russo, mas os de diversos países na África, América Latina, Ásia e Europa passaram a promover o desenvolvimento econômico e do sistema financeiro a partir da institucionalização de bancos públicos, evidenciando assim, a importância dessas instituições para a economia como um todo.

Estudos recentes mostram políticas de liberalização e a desregulamentação na Índia na década de 90 contribuíram para o desenvolvimento da economia do país, promovido pelo aumento da competitividade entre bancos públicos e privados disputando fatias de mercado e pela ampliação da diversificação dos riscos pelas instituições financeiras (PENNATHUR; SUBRAHMANYAM; VISHWASRAO, 2012), tornando o crédito mais acessível e barato. Sensarma (2006) destaca ainda a importância dos bancos públicos na economia indiana e

evidencia que tanto em relação à eficiência quanto à produtividade dos bancos, os bancos públicos da Índia apresentam melhores resultados que os bancos privados.

Nos últimos anos, o ambiente econômico mundial vem passando por alguns momentos críticos desencadeados por ações equivocadas de grandes empresas, inclusive bancos, ou por políticas que não surtiram um efeito positivo a determinadas situações e em um cenário de crises e incertezas em relação ao futuro, as organizações se deparam cada vez mais com situações em que o planejamento, a tomada de decisão e sua posterior execução podem ser fatores determinantes em sua continuidade.

Lunkes (2011) observa que apesar das inúmeras mudanças ambientais, estruturais, tecnológicas, sociais etc., os processos de planejamento e controle continuam sendo de fundamental importância na gestão das empresas, sendo o processo orçamentário indispensável para qualquer empresa, seja qual for o seu tamanho ou sua natureza. Assim, o orçamento continua sendo um dos instrumentos mais importantes no planejamento e controle, sendo amplamente utilizado pelas organizações (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; UYAR, 2009; SIVABALAN et al., 2009; LIBBY; LINDSAY, 2010; KING; CLARKSON; WALLACE, 2010; OSTERGREN; STENSAKER, 2011; UYAR; BILGIN, 2011).

Em geral, nestes debates há a percepção que as organizações precisam melhorar seus processos orçamentários e com isto obter mais benefícios (UYAR; BILGIN, 2011). Este ganho em eficiência pode ser obtido com mudanças nas formas e práticas aplicadas no planejamento, execução e controle do orçamento. Estudos realizados por Umapathy (1987) e King, Clarkson e Wallace (2010) provaram que as empresas de sucesso, de fato, adotavam algumas práticas que faziam os seus sistemas orçamentários fossem mais eficazes. Entre as práticas destacadas esta a geração de compromisso, o alinhamento entre os níveis da organização, adoção de procedimentos detalhados e abrangentes na elaboração, além da análise das variações e tomada de ações corretivas.

Surge então o questionamento que dá direcionamento a esta pesquisa, de como os bancos comerciais públicos brasileiros constituídos como sociedades anônimas lidam com o processo de planejamento e execução dos seus orçamentos. Como objetivo geral, este trabalho visa verificar a utilização de práticas de orçamento adotadas em bancos públicos brasileiros no seu processo orçamentário, no que diz respeito às fases de planejamento e execução.

O estudo se justificativa por várias razões, entre elas pode-se destacar: (i) contribuição para a literatura pela falta de estudos sobre o tema no Brasil; (ii) a importância dos bancos públicos ao desenvolvimento econômico e financeiro das nações ao longo dos anos (La Porta et al., 2002); (iii) o aperfeiçoamento da gestão dos bancos, que pode refletir em ganhos de competitividade aos demais setores da economia.

Além da seção introdutória apresentada, o presente trabalho apresentará o referencial teórico na seção 2, a metodologia na seção 3; os resultados na seção 4; as discussões e comparações com pesquisas anteriores na seção 5; as considerações finais na seção 6, e por fim, as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O orçamento pode ser definido como um plano administrativo, que abrangendo todas as fases das operações, é orientado por objetivos e metas (WELSCH, 1973; KENSKI, 1973; ZDANOWICZ, 1989; TUNG, 1994; SANVICENTE; SANTOS, 2000; HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000; LUNKES, 2007; BENCINI et al., 2009; MUÑIZ, 2009; ÁLVAREZ-DARDET; GUTIÉRREZ, 2010; LUNKES; RIPOLL; ROSA, 2011). Assim, o orçamento envolve um processo de planejamento, execução e controle das operações. Neste momento, a pesquisa abordará apenas os processos de planejamento e execução, o processo de controle é deixado para um estudo complementar.

2.1 PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Diversas práticas observadas estão relacionadas ao planejamento do orçamento. O manual de orçamento inclui diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela organização. Pesquisas efetuadas que buscaram verificar a utilização desta prática apontam que a maioria das empresas a utilizam (JOSHI, AL-MUDHAKI e BREMSER, 2003; STEED e GU, 2009; UYAR e BILGIN, 2011).

Outra prática é o comitê de orçamento, que trata-se de uma comissão constituída para orientar no processo de planejamento, execução e controle e pode incluir os proprietários, diretores e gerentes gerais, chefes de departamentos, controller etc. Os estudos de Uyar e Bilgin (2011) e Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) mostraram que grande parte das empresas possuíam o comitê, 87% e 79%, respectivamente. Além desses estudos, Schmidgall *et al.* (1996) e Uyar e Bilgin (2011) identificaram os principais integrantes e a quantidade de componentes dos comitês.

O tempo de preparação do orçamento envolve o período dispendido para a elaboração do processo orçamentário. Alguns estudos já realizados buscaram essa informação, tais como Uyar e Bilgin (2011), Steed e Gu (2009) e Libby e Lindsay (2010), os resultados variam de acordo com o segmento 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 envolver basicamente três tipos: top-down, bottom-up e combinação. No método top-down o orçamento é elaborado pela alta administração e imposto aos demais membros da organização. No bottom-up o orçamento é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e encaminhado a alta administração para a aprovação. Na combinação o orçamento é elaborado por meio de um processo interativo entre centros responsáveis e alta administração.

Para West e Prendergast (2009), os tipos de orçamento elaborados em nível operacional, bottom-up, e que têm sua remuneração afetada pelo resultado que ele possa trazer, geralmente são elaborados com maior nível de sofisticação em virtude do risco, diferentemente de quando elaborado de forma top-down, pela alta administração. Uma explicação para a maior sofisticação é dada por Prendergast, West e Shi (2006), visto que essa metodologia é elaborada de forma mais interativa e direcionada aos objetivos e estratégias. A Tabela 1 apresenta as formas de elaboração do orçamento nos estudos realizados.

Tabela 1 – Processo do Orçamento

	Castro <i>et al.</i> (2012) Brasil	Uyar e Bilgin (2011) Turquia	Steed e Gu (2009) EUA	Jones (2008b) Reino Unido	Jones (1998) Reino Unido	Schmidgall e DeFranco (1998) EUA	Schmidgall <i>et al.</i> (1996) EUA	Schmidgall <i>et al.</i> (1996) Escandinávia	Schmidgall e Ninemeier (1989) EUA	West e Prendergast (2009) Reino Unido	Prendergast, West e Shi (2006) China
Top-down	29	24	2.4	26	13.6	4.5	4.5	4	13.3	29.9	39.4
Bottom-up	57	34	16.7	36	54.6	64	79.5	64	56.7	63.6	52.9
Combinação	14	42	78.6	39	31.8	28	16	28	26.7	2.6	7.7
Outro							0	4		2.6	

Fonte: dados da revisão.

Uma das previsões importantes na elaboração do orçamento é referente à receita, isto porque os demais itens orçados podem ser baseados nas previsões da receita. Entre os principais focos de estudo estão às bases para estabelecer o aumento da receita.

O estudo de Steed e Gu (2009) mostrou que em 64,3% dos casos o aumento da receita foi influenciada 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). Os estudos de 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 do processo orçamentário. Os estudos empíricos mostram que aproximadamente 74,5% das empresas da Turquia pesquisadas por Uyar e Bilgin (2011), 98,8% da Grécia por Pavlatos e Paggios (2009), e 91% do Reino Unido por Jones (2008a) preparam o orçamento para um ano.

O orçamento pode demandar revisões no período orçamentário devido às mudanças nas condições econômicas e ambientais. Aspectos relacionados às mudanças locais e flutuações sazonais podem afetar o período de revisões. Vários estudos encontraram diferentes formas de realizar revisões, tais como mensal, trimestral, semestral, anual ou quando há necessidade e indicam ainda, a identificação e correção de problemas, realização de novas projeções e avaliação de desempenho como objetivos das revisões (SCHMIDGALL *et al.*, 1996; JONES, 1998; SCHMIDGALL; DeFRANCO, 1998; JOSHI; AI-MUDHAKI; BREMSER, 2003; LIBBY; LINDSAY, 2010; JONES, 2008a; UYAR; BILGIN, 2011).

O período do relatório orçamentário compreende o tempo envolvido na geração dos relatórios para acompanhamento dos resultados. O estudo de Uyar e Bilgin (2011) traz que 92,5% das empresas geram relatórios mensais. A pesquisa de Schmidgall *et al.* (1996) confirmam a tendência de que nos EUA as empresas preparam seus processos orçamentários em 76% para cinco ou mais anos. Em empresas escandinavas indicaram que 29,6% preparam o orçamento para cinco ou mais anos. A resposta mais frequente a partir da Escandinávia foi para um período de três anos por 33,3% e outros 22,2% indicaram dois anos.

Complementando, os achados de Schmidgall *et al.* (1996) mostram que para as empresas que elaboram o processo de orçamento para um ano, esse tende a iniciar dois meses antes do novo período orçamentário em 5% das empresas, 20% três meses, 29,2% em quatro, 27,5% em cinco, e 18,3% em seis ou mais meses nos Estados Unidos. Já na Escandinávia 9,1% um mês antes, 12,7% dois, 34,5% em três, 20% em quatro, 16,4% cinco, e 7,3% em seis ou mais meses.

Entre os itens que fazem parte do pacote orçamentário, Steed e Gu (2009) demonstraram como itens apontados as despesas de capital (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 utilizados, pode-se destacar o orçamento de base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades e o *beyond budgeting*. A Tabela 2 apresenta os resultados dos estudos empíricos em empresas de diferentes partes do mundo.

Tabela 2 – Tipos de Orçamento

	Castro <i>et al.</i> (2012) Brasil	Uyar e Bilgin (2011) Turquia	Pavlatos e Paggios (2009) Grecia	Jones (1998) Reino Unido	Schmidgall <i>et al.</i> (1996) EUA	Schmidgall <i>et al.</i> (1996) Escandinávia
Orçamento empresarial	50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Orçamento contínuo	7	N/A	N/A	4.5	N/A	N/A
Orçamento de base zero	0	15	49.4	52	42	7
Orçamento flexível	43	70	15.3	16	N/A	N/A
Orçamento por atividades	0	N/A	14.1	N/A	N/A	N/A
Beyond budgeting	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fonte: dados da revisão.

Para a elaboração e execução do orçamento a empresa pode utilizar o Excel ou então 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 a um

software. Steed e Gu (2009) descrevem que a tecnologia utilizada em suas empresas pesquisadas compreende planilhas eletrônicas e transmissão em 71,4%, intranet corporativa por 16,7%, e outros em 11,9%.

O planejamento de longo prazo pode ser realizado para diferentes períodos. Uyar e Bilgin (2011) em sua pesquisa verificaram que 21,5% utilizam um período de 3 anos, 26,5% para cinco anos e 12,5% acima de cinco anos. A pesquisa de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) indica a realização do planejamento de longo prazo por 92,6% das empresas, sendo que 46% realizam para 3 anos, 48% para 5 anos e 6% para mais de 5 anos.

2.2 EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO

Na execução do processo orçamentário alguns itens apresentam relação direta com o desempenho. A pesquisa realizada por Uyar e Bilgin (2011) aponta alguns itens que o afetam, tais como se é considerado segredo de alta direção (3,78), uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário (4,57), um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento (4,54), 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).

Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) também abordaram algumas questões acerca do orçamento por meio de verificação da concordância dos pesquisados. Quanto à manutenção de alto grau de sigilo na dotação orçamentária, 59,6% concordam e 26,9% discordam, os demais são nulos. Um bom fluxo de informações é disponível para a elaboração do orçamento, com concordância de 65,4% dos pesquisados e discordância de 26,9%. A concordância da eficácia da liderança exercida é de 70% e a discordância de 12%. Enquanto a facilidade na coordenação de diversos departamentos possui concordância de 51,9% e discordância de 30,8% dos pesquisados.

Ao elaborar o processo orçamentário a organização pode ter diferentes finalidades ou objetivos específicos, conforme identificados nos trabalhos de Jones (1998), Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), Jones (2008a), Pavlatos e Paggios (2009), Libby e Lindsay (2010) e Uyar e Bilgin (2011) e apresentados na Figura 1.

Na elaboração do orçamento, informações de diferentes fontes podem ser utilizadas como ponto de partida. Estudos anteriores têm destacado as práticas mais usuais, tais como resultados de anos anteriores, estatística e indicadores da indústria, análise de mercado, indicadores econômicos nacionais, locais e regionais e projeções a partir de anos anteriores (UYAR; BILGIN, 2011). Há pesquisas que indicam os departamentos ou cargos das empresas que contribuem com as informações, a exemplo do departamento de contabilidade, o controller, gestores e gerentes operacionais (SCHMIDGALL *et al.*, 1996).

Pesquisas que abordam práticas do orçamento de marketing, ainda com relação às fontes de informações, identificam por meio de tais fontes o nível de sofisticação do orçamento. Práticas como o estabelecimento do orçamento a partir de percentual de vendas correntes ou projetadas, gastos conforme o aumento da concorrência ou equiparações aos seus gastos, gastos conforme as disponibilidades e níveis históricos de gastos estão relacionados ao modelo top-down e são menos sofisticados. Modelos que consideram objetivos e metas do orçamento e por meio da TIR e VPL são compreendidos pelo modelo bottom-up e tendem a ser mais sofisticados, tal fato é justificado em razão dos métodos bottom-up agregarem mais feedback e também por serem realizados fora da alta administração, ou seja, por pessoas com remuneração mais sensível aos problemas advindos de falhas no orçamento (MILES; WHITE; MUNILLA, 1997; PRENDERGAST; WEST; SHI, 2006; WEST; PRENDERGAST, 2009).

Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) verificaram em sua pesquisa a importância auferida pelos pesquisados em relação à participação na elaboração do orçamento, sendo que

51,9% concordam que a participação no processo melhora a motivação, enquanto 40,7% não concordam. Contudo, essa pesquisa segregou companhias abertas e fechadas, sendo que foram encontrados os percentuais de concordância em 60% e 36,8%, e não concordância em 31,5% e 57,9%, 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 de gerentes.

Já o fato de o orçamento possuir metas fixas é razão de críticas, visto que a possibilidade de haver imprevistos pode ocasionar justamente essa subestimação de receitas e superestimação das despesas como pretexto, tornando as metas mais fáceis de serem alcançadas. Tal processo, Jensen (2003) denomina de “pagando as pessoas para mentir”. Os resultados encontrados por Libby e Lindsay (2010) apontam que nas empresas dos Estados Unidos e Canadá, o índice é de 71% e 52%, respectivamente, em que os respondentes indicam haver elevada ênfase no orçamento.

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a construção do referencial teórico e o processo de seleção das empresas.

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 processo estruturado e fundamentado, e por fim, tem-se a terceira fase para proporcionar a análise sistêmica do portfólio de artigos.

Primeiramente, foi realizada uma consulta nos periódicos da CAPES, sendo pesquisadas as seguintes coleções: OneFile (GALE), SciVerse ScienceDirect (Elsevier), Social Sciences Citation Index (Web of Science), Emerald Management e Journals, e MEDLINE (NLM), utilizando as palavras chave “budgeting” e “practices”. Além disso, revistas de Administração presentes no Qualis também foram pesquisadas. A partir desta amostra inicial foram lidos todos os resumos visando selecionar os artigos relacionados à práticas de orçamento. Os artigos selecionados formam a base do referencial teórico.

3.2 PROCEDIMENTO PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi elaborado a partir das principais características apontadas na revisão de literatura (SCHMIDGALL; NINEMEIER, 1986, 1987 E 1989; SCHMIDGALL *et al.*, 1996; MILES; WHITE; MUNILLA, 1997; SCHMIDGALL; DeFRANCO, 1998; JONES, 1998, 2008A E 2008B; SUBRAMANIAM *et al.*, 2002; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; WINATA; MIA, 2005; YUEN, 2006 e 2007; PRENDERGAST; WEST; SHI, 2006; WEST; PRENDERGAST, 2009; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; STEED; GU, 2009; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2011; CASTRO *et al.*, 2012). Estas principais características apontadas na literatura estão resumidamente ilustradas no Quadro 1.

Principais Características do Orçamento	
Manual de Orçamento	Inclui diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela alta administração.
Comitê de Orçamento	Pode incluir os proprietários, diretores e gerentes gerais, chefes de departamentos, controller etc.
Formas de elaboração	Top-down - o orçamento é elaborado pela alta administração e imposto aos demais membros da organização.
	Bottom-up - o orçamento é elaboração pelos centros ou departamentos responsáveis e encaminhado a alta administração para a aprovação.

	Combinação - o orçamento é elaborado por meio de um processo interativo entre centros responsáveis e alta administração.
Período	Menos de 1 ano, 1 ano, plurianual.
Revisão	Mensal, trimestral e semestral etc.
Tipo de Orçamento	Orçamento Público, Empresarial, Base Zero, Flexível, Por atividades e <i>Beyond budgeting</i> .
Objetivos Pretendidos	Previsões de futuro, Maximizar resultados, Introduzir novos produtos e serviços, Planificar, controlar e valorar o resultado, Criar incentivos e recompensas.
Finalidades	Auxiliar no planejamento de longo prazo, Auxiliar no planejamento de curto prazo, Avaliar o desempenho, Coordenar as operações, Motivar os funcionários, Comunicar os planos, Controle.
Informações utilizadas na elaboração	Resultados dos anos anteriores, Estatística, Análise de mercado, Indicadores econômicos nacionais, Indicadores econômicos locais e regionais.

Fonte: dados da revisão.

Quadro 1 – Principais características no orçamento

A partir das características do Quadro 1 foram elaboradas as questões de pesquisa. A aplicação do questionário foi realizada em duas etapas, inicialmente com a caracterização dos bancos públicos, com 7 questões, e a segunda com 18 questões acerca do planejamento do orçamento e 3 tópicos referentes à execução do orçamento, com a utilização da escala Likert,

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a presente pesquisa, em função do seu objetivo, selecionamos os bancos comerciais públicos brasileiros, enquadrados, segundo a legislação, como sociedades de economia mista, listadas no setor de Instituições Financeiras da BMF&BOVESPA.

Assim, identificamos 8 bancos, quais sejam, Banco do Brasil S.A.; Banco do Nordeste do Brasil S.A.; Banco da Amazônia S.A.; Banco do Estado do Sergipe S.A. – BANESE; Banco do Estado do Pará S.A. – BANPARÁ; Banco do Estado do Espírito Santo S.A. – BANESTES; Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. – BANRISUL e; Banco de Brasília S.A – BRB. A seleção destas empresas deve-se ao papel que desempenham na economia brasileira, com relação ao produto interno bruto, a geração de empregos e seu papel social.

Para estes bancos foi enviado, por e-mail, nos meses de setembro e outubro de 2012, ao responsável pelo processo, o questionário solicitando as informações sobre as práticas orçamentárias adotadas, com intuito de obter as características dos bancos públicos no Brasil. Nesta segunda etapa, obteve-se 8 respostas advindas destas empresas, totalizando 100% da amostra.

4 RESULTADOS

Apresentam-se nesse capítulo as principais características dos bancos pesquisados, bem como os aspectos relacionados às práticas de planejamento e execução do orçamento e discussões com trabalhos anteriores. Apresentam-se descritas algumas características dos bancos selecionados e dos seus respectivos Diretores-Presidentes, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Caracterização dos bancos pesquisados

Idade dos Diretores-Presidentes	Entre 10 e 49 anos - 2 bancos		Entre 50 e 59 anos - 6 bancos	
Tempo de exercício na função de Diretor-Presidente	Entre 6 meses e 1 ano - 1 banco	Entre 2 e 4 anos - 2 bancos		Mais de 4 anos - 5 bancos
Formação Acadêmica do Diretor-Presidente	Graduação - 1 banco	Pós-Grad. - Espec. - 7 bancos	Mestrado - 1 banco	Doutorado - 1 (em curso)
Número de Funcionários	1.001 a 5.000 - 5 bancos	5.001 a 10.000 - 1 banco	10.001 a 50.000 - 1 banco	Mais de 50.000 - 1 banco

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto a receita bruta, as instituições possuem anualmente entre US\$ 50 milhões e US\$ 5 bilhões, além disso, ao serem indagadas sobre sua participação no mercado externo, 3 bancos responderam afirmativamente. As 8 empresas pesquisadas afirmaram possuir processo formal de orçamento.

4.1 PLANEJAMENTO DO ORÇAMENTO

O primeiro tópico abordado no questionário refere-se ao processo de planejamento do orçamento. O orçamento é a quantificação do planejamento estratégico das empresas, sendo este elaborado, em geral para períodos de médio e longo prazo.

Os resultados indicam que em relação ao planejamento estratégico, todos os bancos o elaboram e o aplicam, sendo que 3 bancos o elaboram para 3 anos e as outras 5 instituições o elaboram para 5 anos. Entretanto, no que diz respeito à sua integração à peça orçamentária, 7 bancos afirmam que elaboram o orçamento somente após a aprovação do planejamento estratégico, enquanto 1 o elabora e aplica independente do planejamento estratégico.

No que tange à normatização do processo, identificou-se que 7 dos 8 bancos possuem um manual de orçamento, com diretrizes, e/ou orçamentos pré-elaborados para o planejamento do processo orçamentário e o utilizam como base para o processo, sendo que em 4 instituições, o assunto é discutido por comitês de orçamento composto por profissionais como conselheiros, contadores, presidente, diretores, executivos, superintendentes, gestores ligados diretamente ao orçamento e empregados da área de varejo lotados na rede de agências.

Com relação ao modo de elaboração do orçamento, 6 bancos o elaboram a partir da combinação participativa dos departamentos. Outra instituição o elabora com base nos centros operacionais, o *bottom-up*, e a última, embora tenha utilizado o modo *top-down* até 2012, declarou que a partir de 2013, passará a elaborar o orçamento com base na combinação participativa.

Quanto ao método utilizado, 7 bancos utilizam o orçamento gerencial como modelo de orçamentação e 1 utiliza o orçamento contínuo. No que diz respeito às informações utilizadas para a elaboração do orçamento, a Tabela 4 apresenta os itens identificados na literatura como os mais aplicados em outros contextos, e como os bancos lidam com a utilização desses itens.

A elaboração do orçamento é um processo que muitas vezes demanda tempo em função da sua complexidade e da ferramenta tecnológica disponível. No caso das instituições financeiras, a capilarização da sua rede de varejo, as diretrizes da alta administração, dos itens dos pacotes orçamentários que devem ser incluídos e até mesmo aspectos regionais fazem com que as premissas utilizadas no processo sejam discutidas inúmeras vezes. No caso desta pesquisa, identificamos que 7 bancos afirmam que o processo de preparação, revisão final e aprovação do orçamento têm duração de 1 a 2 meses, enquanto 1 instituição alega a necessidade de 2 a 6 meses para finalizar seus trabalhos.

Tabela 4 – Informações utilizadas na elaboração na elaboração do orçamento

As informações utilizadas na elaboração do orçamento são:	Sempre	Quase Sempre	Eventual	Quase nunca	Nunca
Resultados de anos anteriores realizados	3	3	2	0	0
Estatística da indústria / indicadores	3	2	1	1	1
Análises de mercado	2	3	2	0	1
Indicadores econômicos nacionais	5	1	2	0	0
Número de anos anteriores	2	4	1	0	1
Indicadores locais ou regionais	3	3	1	0	1
Outros	0	0	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação às ferramentas tecnológicas utilizadas pelos bancos, identificou-se que 6 bancos utilizam o Microsoft Excel, sendo que dois destes ainda utilizam programas próprios desenvolvidos no banco em conjunto com o programa citado e um deles ainda adiciona um módulo de sua intranet corporativa para elaborar o orçamento. Um banco utiliza apenas o programa desenvolvido na própria empresa e uma instituição utiliza a tecnologia adquirida de empresas externas.

Quanto aos itens do pacote, 7 bancos incluem as despesas de capital, 5 incluem o plano de marketing e o relatório de salários da administração, dois incluem o quantitativo de pessoal em tempo integral e um banco inclui ainda a avaliação dos competidores e pesquisa salarial. Dos três bancos que responderam o campo outros, um cita o relatórios de *funding*, de projeção do índice de Basileia e do plano de capital da instituição. Outro banco cita o desembolso com investimentos que não estão enquadrados no orçamento de despesas de capital e, o último, inclui as despesas como parte do pacote orçamentário.

Uma característica dos bancos públicos no Brasil é a necessidade de elaboração do orçamento público para integrar a peça orçamentária do ente da federação que o controla. Desta forma, questionou-se aos bancos sobre a sua elaboração em conjunto com o orçamento gerencial. Como resultado, verifica-se que três bancos elaboram o orçamento público antes do gerencial, enquanto dois bancos o elaboram em conjunto, sendo um o espelho do outro. Uma instituição elabora o orçamento gerencial antes do público e duas outras apontam que as peças do orçamento público não possuem relação com o orçamento gerencial.

Já em relação ao horizonte de tempo para qual o orçamento é elaborado, 5 bancos o fazem para o período de 1 ano, enquanto dois elaboram para 2 anos e 1 banco o faz para 6 meses, sendo que seis bancos acompanham seu orçamento mensalmente, enquanto dois deles o acompanham semestralmente.

Na elaboração do orçamento, um dos principais aspectos a serem levados em consideração é a composição das receitas, que serão auferidas e aplicadas nas atividades da empresa. No caso dos bancos, as principais receitas são as de intermediação financeira, provenientes das operações de crédito e as receitas com prestações de serviços, provenientes das tarifas cobradas pelos serviços prestados aos clientes e de manutenção das contas. Sobre este ponto, questionou-se aos bancos sobre as diretrizes estabelecidas para o comportamento das receitas expressas no processo orçamentário.

Em relação às receitas de intermediação financeira, 5 bancos elaboram seus orçamentos com base no somatório das projeções das receitas por carteira das operações de crédito. Dois bancos determinam suas receitas com base em um percentual de aumento global em relação ao ano anterior, enquanto 1 banco o elabora de acordo com metas operacionais, cenários econômicos, expectativas de mercado e outras variáveis que o seu comitê de orçamento julgar necessário.

No que tange as receitas de prestações de serviços, quatro bancos projetam seu faturamento com base em um percentual de aumento global em relação ao ano anterior, enquanto três bancos a estimam com base na expectativa de utilização de cada serviço prestado e um banco com base em cenários econômicos, expectativa de crescimento de mercado e modelo de negócios.

Quanto aos objetivos, questionou-se a respeito dos objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento a partir da percepção dos gestores, conforme Tabela 5. Nela, os itens de avaliação são descritos e os números apresentados correspondem à quantidade de bancos que responderam de acordo com os níveis de concordância da escala.

Nem sempre os orçamentos projetados são aderentes ao que de fato se realiza. Desta forma, o acompanhamento permite que as empresas observem esses descasamentos e, se necessário, procedam uma revisão. Observou-se na presente pesquisa que seis bancos

acompanham seu orçamento mensalmente, enquanto dois deles o acompanham semestralmente.

Em relação à revisão, identificou-se que 3 bancos revisam o orçamento semestralmente, enquanto dois revisam de forma mensal, em virtude da utilização do orçamento contínuo. Dos outros três bancos, um afirma que a revisão é feita semestralmente ou anualmente, de acordo com a necessidade da ocasião, um deles não faz revisão, já que o orçamento é feito para 6 meses e o último não informou a periodicidade, apenas o faz de acordo com as necessidades. Dos 8 bancos, quatro destacaram que fazem alterações, se necessárias, decorrentes de distorções nos volumes das operações.

Tabela 5 – Avaliação dos objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento

Os objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento são:	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Previsões de futuro	0	0	0	2	6
Maximizar os resultados	0	0	0	2	6
Inserção de novos produtos e serviços da empresa	0	0	1	3	4
Planificar, controlar e valorar os resultados	0	0	0	3	5
Criar incentivos e recompensas aos empregados	0	1	0	3	4
Decisões de preço	0	0	2	2	4
Controle	0	0	0	3	5
Planejar a rentabilidade	0	0	1	2	5
Auxiliar no planejamento de longo prazo	0	0	1	2	5
Coordenar as operações	0	0	1	3	4
Auxiliar no planejamento de curto prazo	0	0	1	2	5
Avaliar o desempenho	0	0	0	4	4
Motivar os gerentes	0	0	1	3	4
Motivar os empregados	0	0	1	3	4
Comunicar os planos	0	0	2	2	4
Outro. Qual?	0	0	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa.

Desta forma, com a identificação dos aspectos apresentados, além do tópico relacionado à elaboração do planejamento orçamentário, importa-se apresentar aspectos relacionados à execução do orçamento.

4.2 EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO

No tópico sobre execução do orçamento, foi solicitado aos respondentes que avaliassem aspectos relacionados à execução do processo orçamentário. O questionário utilizado está baseado em uma escala de *Likert* e as repostas estão representadas na Tabela 6, que descreve os itens de avaliação na execução do processo orçamentário e, para cada nível de concordância, a quantidade de bancos respondentes.

Tabela 6 – Avaliação de itens na execução do processo orçamentário

Avalie os seguintes itens na execução do processo orçamentário:	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O orçamento é considerado um segredo da alta direção	3	2	0	2	1
Uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário	0	0	0	5	3
Um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento	0	0	0	5	3
Coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente	0	3	0	4	1
Metas são determinadas primeiro nos departamentos e depois submetidas à alta direção	0	2	0	4	2
Metas são determinadas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nos departamentos	2	1	0	5	0
Metas são fruto de um processo estruturado e alinhado com o Planejamento Estratégico	0	1	1	2	4

Fonte: dados da pesquisa.

Destacam-se como aspectos em que as respostas se dividem, a maneira como as metas são determinadas pelos bancos, se pela alta direção ou pelos departamentos, e por consequência, a consideração do orçamento como segredo da alta direção.

4.3 DISCUSSÕES COM TRABALHOS ANTERIORES

No que tange ao processo de planejamento e elaboração do orçamento, observamos que as práticas encontradas na amostra deste trabalho estão alinhadas aos trabalhos encontrados na literatura como os de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), Uyar e Bilgin (2011) e Steed e Gu (2009), onde a maioria das empresas (7 das 8) possuem uma base formal, um manual para elaborar o orçamento, com base em um planejamento estratégico de longo prazo definidos para um período que varia de 3 a 5 anos. Outro ponto comum é em relação à existência de um comitê de orçamento.

Em relação à preparação dos orçamentos, os estudos anteriores indicam que o segmento da empresa é um fator que influencia no período de tempo utilizado para a sua elaboração. Assim como nos estudos de Uyar e Bilgin (2011), Steed e Gu (2009) e Libby e Lindsay (2010), encontramos que 7 dos bancos públicos brasileiros levam até 2 meses para elaborá-lo, sendo que um deles leva de 2 a 6 meses no processo de elaboração orçamentária. Em relação ao horizonte de tempo, nossa amostra também se alinha aos resultados das pesquisas de Uyar e Bilgin (2011), Pavlatos e Paggios (2009), e Jones (2008a), onde a maioria o faz para o período de um ano.

Quanto às formas de elaboração, nossos estudos apontam uma convergência aos achados de Uyar e Bilgin (2011), Steed e Gu (2009), Jones (2008b), onde identificamos que 6 bancos elaboram seus orçamentos a partir de uma combinação participativa dos departamentos, e um sétimo banco, que elabora o orçamento no formato *top-down*, passará a elaborar o seu orçamento com base na combinação participativa dos departamentos a partir de 2013.

De acordo com Lunkes (2011), os tipos de orçamento podem ser divididos em seis formas diferentes, chamadas de processos. Identificados na literatura como orçamento empresarial, orçamento contínuo, orçamento base-zero, orçamento por atividades e o *Beyond Budgeting*. Em nossa pesquisa, os resultados se alinham ao estudo de Castro *et al.* (2012), que

aponta uma predominância na utilização do orçamento empresarial pelas instituições, quando 7 bancos afirmam utilizar este modelo de orçamentação.

Quanto à ferramenta de apoio no planejamento e elaboração do processo orçamentário, identificamos que a maioria dos bancos utiliza o Microsoft Excel como o principal software, corroborando com estudos anteriores de Uyar e Bilgin (2011) e Steed e Gu (2009) sobre a utilização de softwares no processo orçamentário.

Em relação à execução do processo orçamentário, semelhante a trabalhos como Uyar e Bilgin (2011), há concordância que existe uma liderança eficaz fornecida do processo, com um bom fluxo de informações disponíveis para o orçamento, com a coordenação entre os departamentos conseguida facilmente, onde as metas são discutidas entre departamentos e alta direção. Esses aspectos são decorrentes da elaboração realizada em combinação participativa e fruto de um processo estruturado com o Planejamento Estratégico.

No que se refere aos objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento, os resultados encontrados nos bancos públicos brasileiros corroboram com as pesquisas anteriores realizadas em outros contextos, que destacam como principais finalidades as previsões de futuro, a maximização de resultados, a inserção de novos produtos e serviços, a planificação, controle e valoração dos resultados, o incentivo e recompensa aos empregados, além da avaliação de desempenho, do auxílio nos planejamentos de curto e longo prazo, do planejamento da rentabilidade e na coordenação das operações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo de verificar a utilização de práticas de orçamento adotadas pelos bancos pesquisados nas fases de planejamento e execução, a pesquisa foi realizada com a aplicação de questionário baseado em referencial teórico definido a partir de um processo metodológico estruturado.

Partindo da constatação da falta de estudos sobre o tema no Brasil e da importância dos bancos públicos no desenvolvimento econômico-financeiro e social, em síntese, este trabalho apresentou as atuais práticas de planejamento e execução do orçamento utilizadas pelos bancos comerciais públicos brasileiros, país que vem sendo destaque no cenário econômico global nos últimos anos e que tende a se consolidar como uma das principais economias do mundo nos próximos anos.

A partir da descrição dos resultados encontrados e da comparação com pesquisas anteriores aplicadas em diferentes contextos, conclui-se que as práticas adotadas pelos bancos públicos brasileiros se alinham às de outros segmentos empresariais já estudados, isto no que diz respeito às fases de planejamento e execução do processo orçamentário.

Desta forma, sugerem-se como futuras pesquisas: (i) a complementação do estudo com as etapas de controle e avaliação de desempenho do processo orçamentário; (ii) a replicação do processo para os bancos privados no Brasil; (iii) a comparação entre os bancos públicos e privados no que diz respeito ao processo orçamentário e; (iv) a replicação do estudo para outros contextos empresariais.

REFERÊNCIAS

ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. Management accounting practices in the British drink and food industry. *British Food Journal*, v. 108, n. 5, p. 336-357, 2006.

ÁLVAREZ-DARDET, María C.; GUTIÉRREZ, Fernando. *Contabilidad de Gestión*. Madrid: Pirâmide, 2010.

BENCINI, Fabrizio; FERRAGINA, Francesco; FERRAGINA, Vincenzo; MANCARUSO, Matteo. *Come siPreparail Budget: Finalità, Implicazioni e Metodologie di Construzione*. Milano: Grupo24ora, 2009.

BRITO, Osias S. *Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CASTRO, Jessica K.; SANTOS, Gabriela R.; SOUZA, Paula.; LUNKES, Rogério.J. Práticas Orçamentárias Aplicadas em Empresas Hoteleiras no Brasil: Um Estudo na Cidade de Florianópolis. *Revista Estudios y Perspectivas em Turismo*, v.21, n. 4, p. 904-924, 2012.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; LACERDA, Rogério T. O.; TASCA, Jorge E. Processo de seleção de portfólio bibliográfico. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010b.

GERSCHEKRON, Alexander. *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

JENSEN, Michael C. Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, v. 9, n. 3, p. 379-406, 2003.

JONES, Tracy A. Changes in hotel industry budgetary practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 20, n.4, p. 428-444, 2008b.

JONES, Tracy A. Improving hotel budgetary practice-A positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, v. 27, n.4, p. 529-540, 2008a.

JONES, Tracy A. UK hotel operators use of budgetary procedures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 10, n. 3, p. 96-100, 1998.

JOSHI, P. L.; AL-MUDHAKI, Jawahar; BREMSER, Wayne G. Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, v. 18, n. 9, p. 737-750, 2003.

KENSKI, Antonio C. *Manual de orçamento na empresa*. Rio de Janeiro: Apex, 1973.

KING, Robyn; CLARKSON, Peter M.; WALLACE, Sandra. Budgeting practices and performace in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 1, p. 40-55, 2010.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Government ownership of banks. *Journal of Finance*, v. 57, n. 1, p. 265–301, 2002.

LIBBY, Theresa; LINDSAY, Murray. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 1, p. 56-75, 2010.

LUNKES, Rogério J. *Manual de Orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUNKES, Rogério J.; RIPOLL, Vicente M.; ROSA, Fabricia S. Pesquisa sobre o Orçamento na Espanha: Um Estudo Bibliométrico das Publicações em Contabilidade. *Revista Universo Contábil*, v.7, n.3. p.112-132, 2011.

MILES, Morgan P.; WHITE, John B.; MUNILLA, Linda S. Advertising Budgeting Practices in Agribusiness: The Case of Farmer Cooperatives. *Industrial Marketing Management*, v. 26, n. 1, p. 31-40, 1997.

MUÑIZ, Luís. *Control Presupuestario: planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit, 2009.

OSTERGREN, Katarina; STENSAKER, Inger. Management Control Without Budgets: A Field Study of “Beyond Budgeting” in Practice. *European Accounting Review*, v. 20, n. 1, 2011.

PAVLATOS, Odysseas; PAGGIOS, Ioannis. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, v. 24, n. 1, p. 81-98, 2009.

PENNATHUR, Anita K.; SUBRAHMANYAM, Vijaya; VISHWASRAO, Sharmila. Income diversification and risk: Does ownership matter? An empirical examination of Indian banks. *Journal of Banking & Finance*, v. 36, n. 8, p. 2203-2215, 2012.

PRENDERGAST, Gerard; WEST, Douglas; SHI, Yi-Zheng. Advertising Budgeting Methods and Processes in China. *Journal of Advertising*, v. 35, n. 3, p.165-176, 2006.

SANVICENTE, Antonio Z.; SANTOS, Celso C. *Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDGALL, Raymond S.; BORCHGREVINK, Carl P.; ZAHL-BEGNUM, Odd H. Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. *International Journal of Hospitality Management*, v. 15, n. 2, p. 189-203, 1996.

SCHMIDGALL, Raymond S.; DeFRANCO, Agnes L. Budgeting and forecasting: Current practice in the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 39, n. 6, p. 45-51, 1998.

SCHMIDGALL, Raymond S.; NINEMEIER, Jack. Food-service budgeting: how the chains do it. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 26, n. 4, p. 51-57, 1986.

SCHMIDGALL, Raymond S.; NINEMEIER, Jack. Budgeting in hotel chains: coordination and control, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 79-84, 1987.

SCHMIDGALL, Raymond S.; NINEMEIER, Jack. Budgeting practices in lodging and food service chains: an analysis and comparison. *International Journal of Hospitality Management*, v. 8, n. 1, p. 35-41, 1989.

SENSARMA, Rudra. Are foreign banks always the best? Comparison of state-owned, private and foreign banks in India. *Economic Modelling*, v. 23, n. 4, p. 717-735, 2006.

SIVABALAN, Prabhu; BOOTH, Peter; MALMI, Teemu; BROWN, David A. An exploratory study of operational reasons to budget, *Accounting and Finance*, v. 49, n. 4, p. 849-871, 2009.

STEED, Emmett; GU, Zheng. Hotel management company forecasting and budgeting practices: A survey-based analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 21, n. 6, p. 676-697, 2009.

SUBRAMANIAM, Nava; McMANUS, Lisa; MIA, Lokman. Enhancing hotel manager's organisational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *International Journal of Hospitality Management*, 21, v. 4, p. 303-320, 2002.

TUNG, Nguyen H. *Orçamento Empresarial e Custo-Padrão*. 4. ed. São Paulo: Edições Universidade - Empresa, 1994.

UMAPATHY, Srinivasan. *Current Budgeting Practices in U.S. Industry*, New York, 1987.

UYAR, Ali. An evaluation of budgeting approaches: traditional budgeting, better budgeting, and beyond budgeting, *Journal of Academic Studies*, v. 11, n. 42, 2009, p. 113-130.

UYAR, Ali.; BILGIN, Necdet. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, n.2, p. 398-408, 2011.

WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

WEST, Douglas; PRENDERGAST, Gerard P. Advertising and promotions budgeting and the role of risk. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 11, 2009.

WINATA, Lanita; MIA, Lokman. Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 24, n. 1, p. 21-39, 2005.

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

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

ZDANOWICZ, José E. *Orçamento Operacional*. Porto Alegre: Sagra, 1989.