

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**

LORENA DE SOUZA ARRUDA

**ASPECTOS ASSOCIADOS ÀS PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS: UM
ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DE PAPEL E CELULOSE LOCALIZADAS
NO ESTADO DE PERNAMBUCO**

**RECIFE
2020**

LORENA DE SOUZA ARRUDA

**ASPECTOS ASSOCIADOS ÀS PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS: UM
ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DE PAPEL E CELULOSE LOCALIZADAS
NO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Carla Renta da Silva Leitão.

**RECIFE
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

LORENA DE SOUZA ARRUDA

ASPECTOS ASSOCIADOS ÀS PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS: UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DE PAPEL E CELULOSE LOCALIZADAS NO ESTADO DE PERNAMBUCO

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de Pesquisa: Planejamento, Controle e Análise Financeira

Aprovada em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dra. Carla Renta da Silva Leitão.
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Marco Antônio dos Santos Martins
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho as pessoas que perdi ao longo da construção da dissertação, a meu padrinho, Paulo Fernando; minha avó Maria e meu sogro Ivan (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Não é fácil expressar em palavras a gratidão que sinto ao Universo pela conquista e realização desse trabalho, mas algumas pessoas não poderei deixar de mencionar. Desta forma, gostaria de agradecer:

Primeiramente a meus pais, Rogério e Cristina, que nunca mediram esforços para me proporcionar a melhor educação.

A meus padrinhos, Paulo Fernando *in memoriam* e Maria do Carmo, por terem sido meu Norte na decisão da escolha profissional.

A minha irmã, Larissa, por ser uma eterna fonte de inspiração.

A meu noivo, Ivan Felipe, por toda compreensão, paciência, ajuda e incentivo.

A meus filhos caninos, Nala Maria *in memoriam*, Freud José e Tapioca que sempre me trouxeram alegria e paz nos momentos necessários.

A meus colegas de turma, Andreza, Artur, Tácio, Erick, Danilo, Samara, Maria do Rosário, Monike e Pedro por todo apoio e ajuda, e principalmente por não me deixarem desistir.

À professora Alessandra Ceolin que me fez acreditar que esta conquista era possível.

A minha tia Ana Lícia, por ter estado do meu lado desde o início desse processo.

À minha querida amiga, Thamires Torres que sempre esteve ao meu lado apoiando.

À minha querida amiga Bruna Ramos, por ser sócia nas minhas aventuras além de uma maravilhosa colega de profissão.

A querida professora Sydney Pratt, por todas as aulas e ajuda com o inglês.

A minha professora e orientadora, Carla Renata, por toda e orientação necessária ao desenvolvimento deste trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos no último ano do curso de mestrado.

À Federação de Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE) pela concessão de informações relativas a seu banco de dados sobre as indústrias de papel e celulose localizadas no estado de Pernambuco.

A todos, minha eterna gratidão.

“Somos feitos de carne, mas temos de viver
como se fôssemos de ferro”.
(Sigmund Freud)

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar aspectos associados às práticas orçamentárias utilizadas pelas indústrias de papel e celulose de Pernambuco. Em relação à metodologia, a pesquisa apresenta-se como descritiva e de abordagem quantitativa em relação à estratégia de investigação. O estudo possui natureza censitária. O universo efetivo foi composto por 70 empresas listadas no cadastro da FIEPE (Federação de Indústrias do Estado de Pernambuco), as quais foram contactadas por meio eletrônico, telefônico e presencial; 20 empresas responderam à pesquisa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Foi realizado um pré-teste com 2 empresas de setores diferentes. Este estudo verificou que 85% das empresas estão localizadas na capital, que 70% são micro empresas e que 100% das microempresas não realizam a elaboração de orçamento empresarial, além disso, 100% dos respondentes concordam com que o orçamento empresarial é um instrumento importante para a gestão empresarial. Os tipos de orçamento empresarial mais utilizados são o estático o flexível, e o orçamento de base zero não é utilizado por nenhuma das empresas pesquisadas. Também foi visto que 70% dos respondentes não possui nível superior. Os achados da pesquisa mostraram que notadamente, encontra-se um número maior de relação significativa entre variáveis de práticas orçamentárias e o porte da empresa. Concluiu-se com este estudo que a elaboração do orçamento ainda não encontra-se como prática estabelecida nas micro e pequenas empresas, e que as médias e grandes empresas tendem a fazer maior uso desta ferramenta, outro motivo para a não elaboração do orçamento pode ser o fato de 70% dos respondentes não possuírem conhecimento formal sobre o assunto.

Palavras-Chaves: Orçamento Empresarial, Práticas Orçamentárias, Indústria de Papel e Celulose.

ABSTRACT

The study aims to analyze aspects associated with budgetary practices used by the paper and cellulose industries in the state of Pernambuco, Brazil. Regarding the methodology, the research presents a quantitative approach to the investigation, using a census. The study invited 70 companies listed in the FIEPE (Federation of Industries of the State of Pernambuco) register, contacted by e-mail, telephone and in person; 20 companies responded to the survey. A questionnaire was used as the data collection instrument. A pre-test was carried out with 2 companies from different sectors. This study found that 85% of the companies are located in the capital, 70% are micro companies and 100% of the micro companies did not elaborate a corporate budget, furthermore, 100% of the respondents agree that the business budget is an important instrument for business management. The most used are static budget and flexible budget, and the zero-based budget was not used by any of the companies. It was also seen that 70% of respondents do not have a college degree. The research findings showed that, notably, there is a greater number of significant relationships in the variables of budgetary practices and the size of the company. This study concluded that budgeting is not yet an established practice in micro and small companies, and that the medium and large companies tend use more budget, another reason for not elaborating the budget may be the fact 70% of the respondents do not have formal knowledge on the subject.

Keywords: Budget, Budgetary Practices, Pulp and Paper Industry.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Localização da empresa.....	70
Tabela 2: Tempo de atuação da empresa.....	71
Tabela 3: Porte da Empresa.....	71
Tabela 4: Sexo do respondente.....	72
Tabela 5: Faixa etária do respondente.....	72
Tabela 6: Nível de escolaridade do respondente.....	73
Tabela 7: Especificação do curso do respondente.....	73
Tabela 8: Cargo ocupado pelo respondente.....	74
Tabela 9: Tempo de ocupação no cargo.....	75
Tabela 10: Importância do orçamento para gestão.....	76
Tabela 11: Elaboração do orçamento.....	76
Tabela 12: O orçamento e planejamento de longo prazo.....	77
Tabela 13: O orçamento e planejamento operacional.....	77
Tabela 14: O orçamento e o desempenho da empresa.....	78
Tabela 15: O orçamento e as operações da empresa.....	79
Tabela 16: O orçamento e os funcionários.....	79
Tabela 17: O orçamento e a comunicação das metas.....	80
Tabela 18: O orçamento e a gestão.....	81
Tabela 19: O orçamento e a tomada de decisões.....	81
Tabela 20: O orçamento e a geração de aprendizado.....	82
Tabela 21: O orçamento e os incentivos.....	83
Tabela 22: O uso do orçamento e vantagem competitiva.....	83
Tabela 23: O orçamento e a estratégia da empresa.....	84
Tabela 24: O orçamento e a administração.....	85
Tabela 25: Orçamento e os planos.....	85
Tabela 26: O orçamento e os volumes operacionais.....	86
Tabela 27: O orçamento e a conversão dos objetivos estratégicos.....	87
Tabela 28: O orçamento e a relação entre resultados e despesas.....	87
Tabela 29: Motivo de não elaboração do orçamento.....	88
Tabela 30: Departamento/setor responsável pela elaboração do orçamento.....	90
Tabela 31: Departamento(s)/setor(es) envolvidos na elaboração do orçamento.....	91

Tabela 32: Peças orçamentárias elaboradas no processo orçamentário.....	91
Tabela 33: Existência de um cronograma para a elaboração do orçamento.....	92
Tabela 34: Periodicidade de revisão do orçamento.....	93
Tabela 35: Elaboração do orçamento de cima para baixo.....	93
Tabela 36: Elaboração do orçamento de baixo para cima.....	94
Tabela 37: Cronograma para a elaboração.....	96
Tabela 38: Elaboração e informações externas.....	96
Tabela 39: Elaboração e informações internas.....	96
Tabela 40: Comitê de Orçamento.....	98
Tabela 41: Elaboração e manual com as diretrizes.....	98
Tabela 42: Tipo de orçamento utilizado pela empresa.....	99
Tabela 43: O orçamento e a avaliação do resultado.....	101
Tabela 44: O uso do orçamento.....	101
Tabela 45: O orçamento e os resultados.....	102
Tabela 46: O orçamento e os executivos.....	102
Tabela 47: O orçamento e avaliação de desempenho.....	103
Tabela 48: Relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação no mercado.....	105
Tabela 49: Relação entre as práticas orçamentárias e o porte da empresa.....	105
Tabela 50: Relação entre práticas orçamentárias e o tempo de atuação da empresa no mercado.....	106
Tabela 51: Relação entre orçamento empresarial e o tempo de atuação da empresa no mercado.....	107
Tabela 52: Relação entre práticas orçamentárias e o porte da empresa.....	108
Tabela 53: Relação entre orçamento empresarial e o porte da empresa.....	109
Tabela 54: Relação entre as práticas orçamentárias e o sexo.....	110
Tabela 55: Relação entre as práticas orçamentárias e a faixa etária.....	111
Tabela 56: Relação entre as práticas orçamentárias e a escolaridade.....	111
Tabela 57: Relação entre as práticas orçamentárias e tempo no cargo.....	112
Tabela 58: Relação entre as práticas orçamentárias e a faixa etária.....	112
Tabela 59: Relação entre orçamento empresarial e a faixa etária.....	113
Tabela 60: Relação entre as práticas orçamentárias e o sexo.....	114
Tabela 61: Relação entre orçamento empresarial e o sexo.....	114
Tabela 62: Relação entre orçamento empresarial e a escolaridade.....	115
Tabela 63: Relação entre orçamento empresarial e a escolaridade.....	116

Tabela 64: Relação entre orçamento empresarial e o tempo no cargo.....	117
Tabela 65: Relação entre orçamento empresarial e o tempo no cargo.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Orçamento.....	39
Quadro 2: Principais discussões que envolvem práticas orçamentárias.....	43
Quadro 3: Grupo 01 de variáveis.....	63
Quadro 4: Grupo 02 de variáveis.....	63
Quadro 5: Grupo 03 de variáveis.....	63
Quadro 6: Grupo 04 de variáveis.....	64
Quadro 7: Grupo 05 de variáveis.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM&F	Bolsa de Mercadorias & Futuros
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CMS	<i>Constant-Market-Share</i>
DO	Desenvolvimento Organizacional
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EUA	Estados Unidos da América
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FIEPE	Federação de Indústrias do Estado de Pernambuco
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ISE	Índice de sustentabilidade empresarial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ME	Modernização Ecológica
OBZ	Orçamento Base Zero
OMC	Organização Mundial do Comércio
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
RNA	Redes Neurais Artificiais
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 JUSTIFICATIVA	17
1.2 PROBLEMA.....	24
1.3 OBJETIVOS	27
1.3.1 Objetivo Geral	27
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2828
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	29
2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO.....	37
2.3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	40
2.4 ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO	4443
2.5 A INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE.....	47
2.6 ESTUDOS ANTERIORES.....	48
3 METODOLOGIA.....	59
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	59
3.2 ESCOPO E UNIVERSO DA PESQUISA.....	60
3.3 VARIÁVEIS	62
3.4 COLETA DE DADOS.....	65
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS	67
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	70
4.1.1 Perfil da empresa.....	70
4.1.2 Perfil dos respondentes	72
4.1.3 Utilização do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento ...	7575
4.1.4 Identificação das características do processo orçamentário	9090
4.1.5 Identificação do tipo de orçamento empresarial utilizado pelas empresas.....	99
4.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES E AS PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS	105105
4.2.1 Verificação da relação estatisticamente significativa entre o perfil das empresas e as práticas orçamentárias	105105
4.2.2 Verificação da relação entre as práticas orçamentárias e o perfil dos respondentes das empresas.....	110110

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	<u>120</u>120
REFERÊNCIAS	<u>122</u>122
APÊNDICE A	<u>141</u>141
APÊNDICE B.....	152
APÊNDICE C.....	157
APÊNDICE D.....	160
APÊNDICE E.....	164

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

O controle pode ser considerado uma prática fundamental no contexto empresarial e, como o orçamento empresarial é um dos mecanismos utilizados para auxiliar neste processo de gerenciamento e de controle, o seu estudo passa a ser indispensável.

O orçamento empresarial é uma ferramenta que pode ser considerada essencial na gestão das organizações. No intuito de conseguir um diferencial competitivo, o orçamento passa a ser a base para as organizações em suas bases operacionais e gerenciais exigidas pelo mercado (CAVALCANTE; LEITÃO, 2018).

A principal razão pela qual as organizações produzem orçamentos é para ajudar os gestores no processo de controle, avaliação de desempenho e no planejamento (JONES, 2008). Inclusive, tais orçamentos podem também trazer contribuições aos gestores no momento em que eles vão avaliar o desempenho da entidade, fazendo comparações entre o planejado e o realizado. Dessa maneira, o orçamento pode fornecer medidas para fazer a avaliação do resultado global da organização e do desempenho dos diferentes centros de responsabilidade através da análise e da identificação dos desvios e caso haja a necessidade, ele poderá indicar medidas para a adequação desses desvios (LUNKES; FELIU; ROSA, 2011).

Todo trabalho de pesquisa científica precisa evidenciar as razões que justifiquem sua realização (BORINELLI, 2006). Lakatos e Marconi (2002) definem justificativa como uma exposição sucinta, porém completa, dos motivos de ordem teórica e das razões de ordem prática que tornam relevante a realização de uma pesquisa. De fato, a justificativa é o item da pesquisa onde se propõe a demonstrar sua importância para que a pesquisa possa ser aceita. A justificativa responde à questão “por que pesquisar?”. Compõe a justificativa um relato sobre a importância daquele tema estudado, bem como os motivos da escolha do tema (KAYO, 2002).

Para Hansen e Van Der Stede (2004), orçamento empresarial é um tema muito atual por se tratar de um sistema de controle bastante utilizado em quase todas as organizações. Assim, se justifica a existência de uma contínua e extensa quantidade de trabalho dedicado a entender o seu funcionamento.

Seguindo a ideia do estudo de Borna e Lunkes (2010), o tema sobre orçamento empresarial é muito atual pois auxilia que as entidades superem as dificuldades pelas quais

estão passando nos últimos tempos, considerando o cenário turbulento que as entidades vivem, como consequência da competitividade que existe entre as empresas.

Mesmo sendo um tema atual e ainda que exista cada vez mais um aumento das pesquisas sobre esse tema, existe uma carência de estudos sobre o orçamento empresarial. (ALMEIDA *et. al.*, 2009).

Os resultados da pesquisa de Leite *et al.* (2008) revelam que o tema *orçamento*, apesar de muito atual e relevante, é pouco investigado entre a produção científica mais expressiva em Instituições de Ensino Superior, justificando assim a necessidade de contínuos estudos acerca do tema.

Os orçamentos são peças chaves na programação operacional e financeira e no processo empresarial de gestão e, conseqüentemente, exerce um papel fundamental na tomada de decisões (CAVALCANTE; LEITÃO, 2008). Ainda segundo Chagas e Araújo (2013), medidas de desempenho, tais como o orçamento empresarial, representam instrumentos fundamentais na tomada de decisões dos gestores das organizações.

Dessa forma o uso do orçamento empresarial é importante para os gestores, pois muitos dos recentes pedidos para melhorar os processos orçamentários tradicionais focam sua falta de conexão com os aspectos estratégicos e planejamento operacional (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004).

Frezatti *et al.* (2011) comentam que a importância do orçamento reside no fato de que ele integra o processo de gestão, representando o plano financeiro para permitir que as estratégias da empresa sejam alcançadas dentro de um certo período; é um dos pilares para os gestores, sendo essencial ao gerenciamento de um negócio.

Joshi *et al.* (2003) justificam a importância de estudar sobre o tema de orçamento empresarial quando falam que os orçamentos são utilizados para comunicar as expectativas da alta gerência aos gestores e empregados, mostrando assim a relevância dessa ferramenta de gestão para os gestores.

Chagas e Araújo (2013) justificam a importância do orçamento empresarial dentro das organizações ao dizer que o seu uso contribui para a melhoria do desempenho das indústrias, promovendo a longevidade e ampliação dos negócios.

Segundo Bornia e Lunkes (2007), o orçamento empresarial é muito importante para a sobrevivência e prosperidade da entidade, já que atualmente as organizações enfrentam um ambiente turbulento, de muita competitividade entre as empresas e de grandes mudanças devido ao avanço tecnológico, por isso as companhias necessitam utilizar sistemas de medidas de desempenho mais amplas, tais como o orçamento empresarial.

De acordo com Leite *et al.* (2008), para as empresas que desejam se manter em um mercado competitivo e que sofrem impacto das alterações socioeconômicas, a implementação do orçamento é fundamental, já que além de ser um instrumento de formalização do planejamento estratégico é também instrumento de controle do desenvolvimento dos planos. Ao desempenhar essas funções, o orçamento auxilia na avaliação do desempenho organizacional, o qual irá contribuir para a maximização da riqueza dos acionistas.

De acordo com Uyar e Bilgin (2011), as práticas orçamentárias são relevantes para as empresas por serem uma das ferramentas de planejamento e controle mais importantes e amplamente usadas nas organizações.

Embora constantemente aprimorada, o orçamento é uma ferramenta antiga. Há indícios de práticas orçamentárias mais antigas que a origem do dinheiro, desde o período pré-histórico quando os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para longos invernos e, com isso, desenvolveram práticas de orçamento (LIMA *et al.*, 2015).

O estudo sobre orçamento empresarial, segundo Hansen e Van Der Stede (2004), se justifica pela importância do uso de práticas orçamentárias principalmente no momento de avaliação do desempenho da empresa. Ao destacarem a importância do orçamento, autores relatam exemplos de empresas cujo patrimônio foi modificado em função da adoção de orçamentos (LEITE *et al.*, 2008).

O orçamento é citado como a ferramenta de contabilidade gerencial mais usada pelas organizações (JONES, 2008), por isso é tão importante entendermos completamente como e por que é usado em organizações.

O orçamento é muito relevante nas organizações, pois auxilia no controle. Desta forma o através do orçamento é possível comparar as ações que foram estimadas e as que de fato estão sendo realizadas, fazendo correções na medida em que o ocorrido esteja se distanciando do que foi planejado, além de encontrar fatores que antes não tinham sido observados durante a fase do planejamento (CHAGAS; ARAÚJO, 2013).

Chagas e Araújo (2013) afirmam a relevância do orçamento empresarial para a sociedade quando falam que o uso de práticas orçamentárias permite a geração de mais empregos e renda para a sociedade, além de promover maior poder aquisitivo da população e o aumento no consumo de produtos, pois a sua utilização melhora o desempenho da organização.

A utilização do orçamento empresarial, como uma ferramenta de gestão, também tem muito impacto na sociedade, quando considerado os funcionários da empresa, pois os ajuda a se sentirem melhor, visto que facilita o entendimento e aceitação das metas organizacionais e

melhora as avaliações de desempenho, já que envolve monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004).

As organizações consideram que os orçamentos são mais importantes para o planejamento e o controle do que para a avaliação, propondo assim uma justificativa para seu uso contínuo, independentemente das críticas baseadas na avaliação (SIVABALANA *et al.*, 2009).

Foi dito por Uyar e Bilgin (2011) que as organizações usam orçamentos por vários motivos. Entre eles, pode-se destacar a previsão do futuro que auxilia na maximização do lucro, e permite que os gestores possuam um meio de comunicação, avaliação de desempenho e cálculo de recompensas. Podendo, dessa forma, motivar seus funcionários, auxiliar no controle de desempenho, investigar variações, ainda auxilia na tomada de decisões de preços e controle, assim é possível observar a relevância e o impacto que o uso de práticas de orçamento pode causar nas organizações e na sociedade.

O aumento do nível de complexidade necessário para coordenar uma organização se baseia em planos que necessitam de monitoramento e planejamento operacional, ou seja, baseia-se no orçamento (WEBBER, 2011). A pesquisa de Carrarro e Santana (2017) identifica que a grande maioria das organizações utiliza o orçamento em sua prática de gestão. O orçamento empresarial é um dos principais artefatos de gestão e um dos mais utilizados para a gestão e tomada de decisões em empresas de diversos portes, setores e regiões do mundo (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

Considerando as definições, benefícios, vantagens e potencialidades que o orçamento apresenta na gestão empresarial, pode-se inferir que para as empresas que desejarem se manter em mercado competitivo e impactado pelas alterações socioeconômicas, a implementação do orçamento é fundamental, uma vez que, enquanto instrumento de formalização do planejamento estratégico, é também um instrumento de controle do desenvolvimento dos planos (LEITE *et al.*, 2008). Os autores ainda afirmam que ao exercer essas funções o orçamento favorece a avaliação do desempenho empresarial, o que por sua vez ajudará para a maximização da riqueza dos acionistas.

O orçamento também se apresenta como uma ferramenta de controle de gestão, em que os gestores, baseados no processo de fornecimento de dados relacionados à execução do orçamento, têm acesso à informação de como a organização está se saindo (CAVALCANTE; LEITÃO, 2018). O orçamento também pode ter seu papel como ferramenta de medição de desempenho ampliado, pois como indicado por Ferreira e Diehl (2012), o mesmo pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e até mesmo de unidades organizacionais.

Esse ponto de vista também é compartilhado por Frezatti (2005), quando ele afirma que o orçamento pode ser desenvolvido em diferentes níveis de participação e que tal instrumento pode permitir aos executivos manter o controle sobre as divisões e unidades de negócio.

Ao falar sobre a literatura no contexto de orçamento empresarial, Leite *et al.* (2008), Suave *et al.* (2013) e Lunkes, Feliu e Rosa, (2011) entendem que a literatura acerca do tema orçamento empresarial ainda é muito restrita, justificando assim o seu estudo. Isto mostra e justifica a importância desta pesquisa, visto que existe a necessidade de mais contribuições sobre o tema.

Suave *et al.* (2013) ainda afirma que pelo fato de não existirem muitos trabalhos na área, também se nota que não há a formação de redes de pesquisa, o que também justifica a necessidade e a importância de serem desenvolvidas pesquisas sobre orçamento. Mais especificamente em relação ao tema orçamento, a área carece de estudos; dado que são raros os trabalhos desenvolvidos sobre o tema em âmbito nacional e internacional (LUNKES; FELIU; ROSA, 2011).

Segundo Leite *et al.* (2008), o orçamento empresarial ganhou relevância após ser utilizado por grandes empresas e também por causa de duas obras que constituem referência clássica para os estudos de orçamentos e que contribuem para o seu sucesso, tais obras são: *Budgeting: profit, planning and control*, de Glenn A. Welsch (1957) e *Management Accounting Principles*, de Robert N. Athony (1965).

Os mesmos autores ainda afirmam que é escassa a literatura brasileira sobre a temática do orçamento empresarial e justificam essa afirmação falando que a maioria dos livros utilizados nas universidades para o ensino do processo orçamentário é de autores estrangeiros. Dessa forma, os casos apresentados para ilustrar a forma de elaboração dos componentes orçamentários se distanciam muito da realidade brasileira por se tratar de uma realidade socioeconômica muito diferente do Brasil.

Desde a implantação do Plano Real (1990), a situação das empresas vem mudando sensivelmente. Hoje, o que é possível perceber é que de um lado as empresas sentem necessidade de um orçamento que fortifique a visão estratégica de seus negócios e, de outro lado, a existência de uma ideia distorcida do que seja um verdadeiro orçamento (SÁ; MORAES, 2005).

Os resultados encontrados em pesquisa de Leite *et al.* (2008) revelam que o estado da arte da produção científica sobre o tema *orçamento* não apresentou relevante desenvolvimento, ou seja, o número de pesquisas sobre esse assunto é pequeno em relação ao total da produção científica dos Programas Brasileiros de Pós-Graduação; mais

especificamente mestrado e doutorado em Ciências Contábeis, reconhecidos e recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no período entre 1995 e 2006. Os resultados dessa pesquisa também revelam que o tema *orçamento* é muito pouco investigado entre a produção científica mais expressiva em Instituições de Ensino Superior. Essa pequena produção na área pode ser referente à estrutura acadêmica dos programas que não obrigatoriamente possuem linhas de pesquisa em orçamento; mas também pode ser referente à dificuldade em se conseguir acesso às informações relativas das empresas, o que atrapalha a obtenção de dados para o desenvolvimento da parte empírica nas pesquisas.

Já se passaram anos desde que o estudo de Leite *et al.* (2008) foi realizado, porém como mostra mais recentemente na pesquisa de Cavalcante e Leitão (2018) que identifica o perfil dos artigos sobre orçamento, publicados no período de 2007 a 2016, nos periódicos de contabilidade listados pela Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis- (ANPCONT) em 2017, dos 125 artigos analisados identificou-se uma média anual de 12 artigos sobre este assunto, evidenciando que ainda existe muito a ser pesquisado neste contexto.

Durante a revisão da literatura, Raymond S. Schmidgall *et al.* (1996) falam que pesquisadores estudaram os benefícios, as limitações e os problemas associados ao orçamento, eles ainda comentam que à medida que o conhecimento das práticas melhora, os pontos fortes de cada sistema orçamentário devem ser fundidos para formar práticas orçamentárias operacionais cada vez mais robustas e confiáveis.

A pesquisa de Leite *et al.* (2008) também identificou que a abordagem mais frequente das pesquisas está no estudo da aplicação dos orçamentos nas empresas, mais especificamente em estudos de casos únicos, o que ilustra a preocupação ou necessidade do mundo acadêmico em conhecer como as empresas fazem o orçamento na prática, ou seja, como ele é de fato utilizado.

O tema do presente trabalho é orçamento empresarial nas indústrias de papel e celulose. Este setor compreende empresas que utilizam a madeira como matéria-prima para produção de celulose, papel, cartão e outros produtos à base de celulose e encontra-se consolidado no Brasil.

Segundo site Celulose Online, nos últimos anos o Brasil se consolidou como o segundo maior produtor mundial de celulose. “Apesar desta vocação como produtor de celulose, o Brasil é também um player importante no mercado de papel, posicionado como

um dos 10 maiores do mundo” (CELULOSE ONLINE, 2017). Assim, é possível verificar a importância e relevância do setor para o país, justificando o estudo no presente setor.

Como foi afirmado por outros autores, no Brasil são escassos os estudos acerca do tema de orçamento empresarial, apesar de sua importância e relevância no contexto gerencial e de controle interno empresarial. Desta forma estudá-lo poderá trazer contribuições acadêmicas.

Segundo Souza, Lunkes e Borba (2014), a indústria de papel e celulose, assim como as demais indústrias, operam em um ambiente cada vez mais competitivo o que justifica um investimento contínuo que vise a sobrevivência e o crescimento da companhia, possibilitando que a mesma se mantenha competitiva.

O Brasil dispõe de vantagens climáticas, extensão territorial e tecnologia florestal evoluída. Fatores que lhe permitiram passar, do início dos anos 70, de uma insignificante participação no cenário mundial de papel e celulose para uma posição de relativo destaque no final da década de 80 (MATTOS; VALENÇA, 1999).

A presidente da Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), Elizabeth de Carvalhaes, em entrevista para o site Estadão afirmou que:

A floresta plantada do Brasil é a mais produtiva do mundo. A média é de 40 m³ de madeira por hectare/ano. Mas há players nacionais que chegam a quase 60 m³. O Brasil não tem concorrente entre os cinco maiores produtores do mundo. Na Escandinávia o inverno é rigoroso, e a produtividade é de 10 m³ de madeira por hectare/ano; nos EUA são 12 m³. O Brasil está na região tropical e tem uma alternância de sol e chuva que permite colher uma árvore com 6 a 7 anos. O Brasil saiu de quarto produtor do mundo para segundo, ultrapassando o Canadá e a China em um único ano. É o País com a maior capacidade de colocar produtos de madeira no mercado mundial. Além disso, faz muito investimento genético.

Durante o ano de 2008, o Brasil elevou sua produção anual de celulose em 7,1% e saltou do sexto para o quarto lugar no ranking mundial do setor. (CELULOSE ON LINE, 2015). Além disso, dados encontrados na pesquisa de Salles, Silva, Soares e Moraes (2011) mostram que a indústria brasileira é mundialmente competitiva e que o Brasil está entre os principais produtores de papel e celulose do mundo. Segundo a presidente da Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), em entrevista ao site Estadão Empresas Mais, “a China foi a principal compradora da celulose brasileira em 2017, aumentando seu consumo em 18,7% e chegando a 2,6 bilhões de dólares investidos na commodity”. Na sequência vem a Europa, que aumentou em 7,5% a importação da celulose brasileira, alcançando 2 bilhões de dólares, justificando a relevância do setor para a economia brasileira.

A relevância do setor de produção de madeira, papel e celulose do Brasil também pode ser vista quando se identifica o aumento de 7,3% das exportações no primeiro semestre do ano de 2017, alcançando desta forma um faturamento de US\$ 4 bilhões (AGÊNCIA BRASIL, 2017). Souza, Lunkes e Borba (2014) ainda afirmam que as companhias de papel e celulose fazem massivos investimentos na ampliação da capacidade produtiva ilustrando a relevância dessas empresas.

Foi realizada uma busca no portal de periódicos da Capes e no Google Acadêmico por artigos científicos que abordassem o tema orçamento empresarial no setor de papel e celulose, porém apesar da importância do setor para a economia brasileira, poucos estudos foram encontrados neste setor. Dentre os artigos encontrados, podem ser citados: o de Maçaneiro *et al.* (2014), que aborda a regulamentação ambiental na indústria de papel e celulose; o de MELO *et al.* (2012), que trata da sustentabilidade ambiental neste setor; o de Borges *et al.* (2010), que trata da evidência voluntária das práticas ambientais do setor de papel e celulose; o de Silva Junior *et al.* (2010), que apresenta aspectos relativos ao desenvolvimento organizacional e a formação de líderes; e o de Oliveira e Beuren (2009), que aborda a adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresas do ramo de papel e celulose. Ainda pode ser citada a pesquisa de Souza, Lunkes e Borba (2014), que traz uma abordagem sobre orçamento de capital no setor de papel e celulose, mas orçamento de capital é um dos tipos de orçamento existente. Dessa forma, não foi encontrado durante a busca nenhum estudo que abordasse o tema de orçamento empresarial no setor de papel e celulose.

Dado o exposto, pode-se verificar a relevância do tema Orçamento Empresarial, proposto por esta pesquisa, no setor de papel e celulose. Assim, a pesquisa apresenta relevância a partir da identificação da necessidade de estudos sobre orçamento em empresas pertencentes à indústria de papel e celulose, trazendo dessa forma contribuições acerca dos estudos sobre orçamento empresarial.

1.2 PROBLEMA

Orçamento empresarial é uma importante ferramenta no controle e na administração empresarial. De acordo com Pereira e Freire (2013), o orçamento empresarial é uma ferramenta gerencial que serve para detalhar um plano para o futuro de uma empresa. Ainda segundo os mesmos autores, durante a elaboração do orçamento se deve fixar metas e objetivos para todas as áreas, pois assim todas poderão contribuir para o resultado final

desejado. Dessa forma, é possível observar a importância dessa ferramenta na obtenção do resultado esperado pela empresa.

O orçamento empresarial possui papel fundamental nas organizações para a gestão mais eficiente de recursos (SUAVE *et al.*, 2013). É um elo entre o planejamento e o controle (ZAMBONI, 2010); ele tem desempenhado historicamente um papel fundamental no controle de gestão (LIBBY; LINDSAY, 2010). Vasconcelos (2019) afirma que é também um instrumento relevante para fortalecer os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho, tema cuja importância se revela atualmente em função dos exigentes e não-formalizados padrões de competitividade.

Leite (2008) afirma que existem benefícios acerca do uso de orçamentos. Dentre esses benefícios pode-se destacar que o seu uso permite que a empresa se mantenha competitiva no mercado, pois auxilia no controle interno da companhia e no processo de tomada de decisão. O autor ainda afirma que sua implementação é fundamental enquanto instrumento de formalização do planejamento estratégico, sendo também um instrumento de controle do desenvolvimento daquilo que foi planejado.

Como é um instrumento importante no controle gerencial, o orçamento empresarial apresenta benefícios, pois auxilia os gestores no processo de tomada de decisão. A importância do orçamento empresarial pode ser confirmada por Horngren, Sundem e Stratton (*apud* LEITE *et al.*, 2008), ao citarem alguns dos principais benefícios do seu uso:

1. Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
2. Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
3. Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo. (p. 58).

Pereira e Freire (2013) listam alguns benefícios na utilização do orçamento:

- a) O ato de elaborar um orçamento força os administradores a refletir sobre o futuro e planejá-lo;
- b) Ajuda a identificar possíveis pontos de estrangulamento antes da sua ocorrência, possibilitando a criação de estratégias para que a organização não seja afetada por esses pontos;
- c) Além de direcionar a alocação eficaz de recursos às partes da organização, ajuda na coordenação das atividades possibilitando a integração dos planos para as diversas áreas, fazendo com que os membros empreguem seus esforços na mesma direção. (p. 251).

Esses benefícios tornam o orçamento empresarial relevante durante o processo de planejamento, auxiliando a empresa a conseguir atingir seus objetivos e metas.

Apesar dos diversos benefícios acerca da utilização do orçamento empresarial, Frezatti *et al.* (2011) diz que existe uma clara insatisfação que os pesquisadores e entidades demonstram perante a sua utilização; as quais são apresentadas de maneiras e em intensidades distintas.

Recentemente, os orçamentos se tornaram objeto de críticas e debates consideráveis. Alguns argumentam que o problema com a orçamentação deriva da maneira como os orçamentos são utilizados (LIBBY; LINDSAY, 2010).

Dentre as críticas identificadas acerca do orçamento empresarial, Hope e Fraser (2003) comentam sobre o fato de o processo orçamentário ser muito desgastante, muito custoso, adicionando pouco valor aos usuários. Além de comentarem sobre sua desconexão com o ambiente competitivo, e o fato de a informação econômica encorajar o comportamento disfuncional e não ético.

Para Pereira e Freire (2013), o sucesso de um orçamento depende do grau de aceitação do mesmo pela alta administração e pela forma que a alta administração utiliza os dados orçamentários.

Apesar de os orçamentos serem amplamente utilizados, existem muitas críticas a seu respeito, principalmente por razões de avaliação de desempenho (SIVABALANA *et al.*, 2009). Para alguns outros autores, como Hope e Fraser, os problemas na realidade são mais de execução e não de estratégia. Tais autores aceitam que o orçamento pode ser desenvolvido em diferentes níveis de participação e entendem que o instrumento permite aos executivos manter o controle sobre as divisões e unidades de negócios (HOPE; FRASER, 2003).

Os autores Hope e Fraser (2003) alegam que nem toda a culpa pode ser atribuída ao processo orçamentário, mas sim ao seu uso. Entretanto, consideram que o processo orçamentário possui semelhanças com um vírus que trará consequências nocivas para a organização. Pereira e Freire (2013) acreditam que se deve reconhecer que aspectos humanos são tão importantes quanto aspectos técnicos durante o processo de elaboração orçamentária, para minimizar resistência durante sua execução, proveniente de uma implantação de forma impositiva.

Segundo Suave *et al.* (2013), a maioria dos estudos relacionados a orçamento empresarial utilizaram como metodologia de pesquisa o estudo de caso, o que dificulta a generalização dos resultados. Ainda de acordo o mesmo autor, existe alguns estudos que provaram que as empresas de sucesso adotavam algumas práticas que faziam com que seus sistemas orçamentários fossem mais eficazes. Identifica-se assim, que as críticas e problemas relacionados a esse tema estão atreladas à maneira como os orçamentos são utilizados.

Sobre os benefícios do orçamento, um dos setores que pode usufruir das práticas orçamentárias é o de papel e celulose. Como afirmado por Souza *et al.* (2014), as empresas desse setor devem investir continuamente para se manterem competitivas, visando sobrevivência e crescimento. As empresas do setor de papel e celulose totalizaram em 2010 US\$ 6,8 bilhões de exportações, os investimentos somaram US\$ 12 bilhões nos últimos 10 anos e os empregos diretos e indiretos perfizeram 115 mil (indústria 68 mil e florestas 47 mil) e 575 mil, respectivamente, segundo dados da BRACELPA citados por Souza *et al.* (2014). Ainda Segundo Leitão e Kovacs (2014) a Associação Brasileira de Papel e Celulose (BRACELPA) divulgou que o setor participava em 2006 de 1,4% do PIB. Essas autoras afirmam ainda que o setor de papel e celulose é considerado como um dos que mais cresce no Brasil, tendo obtido bastante destaque no cenário mundial.

As práticas orçamentárias auxiliam o planejamento e são um instrumento que ajuda a fortalecer os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho e, desta forma, pode ser de grande ajuda para as empresas que atuam em ambientes competitivos, como é o caso das indústrias do setor de papel e celulose.

As empresas da indústria de papel e celulose poderiam utilizar-se do orçamento para pensar no futuro, planejando-o; poderiam utilizá-lo para identificar possíveis pontos de estrangulamento antes da sua ocorrência, para que dessa forma fosse possível a criação de estratégias para que a organização não seja afetada por esses pontos; poderiam alocar recursos de maneira eficaz aos departamentos da empresa, para que os planos das partes da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo (PEREIRA; FREIRE, 2013; HORNGREN; SUNDEM; STRATTON *apud* LEITE *et al.*, 2008).

Considerando que a prática orçamentária, apesar de a literatura apontar críticas relacionadas à sua execução e à forma como são utilizados, pode trazer benefícios e ser um importante instrumento de planejamento e controle na indústria de papel e celulose, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **“existem aspectos associados às práticas orçamentárias adotadas pelas indústrias do setor de papel e celulose no estado de Pernambuco?”**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar aspectos associados às práticas orçamentárias utilizadas pelas indústrias de papel e celulose de Pernambuco.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento.
- Identificar as características do processo orçamentário.
- Identificar o tipo de orçamento empresarial utilizado.
- Verificar se há relação estatisticamente significativa entre o perfil das empresas e as práticas orçamentárias.
- Verificar se há relação estatisticamente significativa entre o perfil dos respondentes e as práticas orçamentárias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Leite *et. al.* (2008) o planejamento é a chave da gestão empresarial para todos os tipos de empresa, sejam elas pequenas empresas, grandes corporações, agências governamentais ou organizações sem fins lucrativos. Logo, é possível afirmar que todos os gestores fazem algum tipo de planejamento, mesmo que às vezes em empresas menores os planos não sejam formalizados. Geralmente as empresas menores costumam ter um planejamento informal, mas considerando o crescimento das atividades empresariais os planejamentos informais deixam de ser suficientes, sendo então necessário um planejamento formal. Isto quer dizer que é preciso planejar as diretrizes, as estratégias, as metas, os objetivos e as ações que garantam a continuidade e o aumento da riqueza das entidades bem como a maximização da riqueza dos acionistas ou proprietários. Nesse sentido, o orçamento empresarial é o instrumento que contempla de maneira formal as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está indo.

De acordo com Bornia e Lukes (2007), o orçamento tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do resultado, através do planejamento formal, da coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações da empresa. Ainda sobre isso, Almeida *et al.* (2009) afirmam que os sistemas orçamentários eficazes devem possibilitar a ocorrência de planejamento e controle. A atividade planejamento abrange fixar objetivos e elaborar orçamentos para consegui-los.

Hansen e Van Der Stede (2004) afirmam que a satisfação geral do orçamento empresarial está associada com o desempenho das funções de planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e elaboração de estratégias. Para que seja útil o planejamento é necessário que haja um efetivo acompanhamento, durante o processo de acompanhamento, observa-se se os objetivos e metas, consequentes das decisões tomadas pelos gerentes na etapa do planejamento e posteriormente implementadas na fase de execução, estão sendo obtidos. Geralmente planejamento e controle são enfatizados, como benefícios da utilização do orçamento empresarial (ALMEIDA *et.al*, 2009).

Tung (1983) indica como um dos motivos do pouco aproveitamento dos métodos orçamentários a falta de existência de uma técnica própria, pois geralmente as empresas estão preocupadas apenas em planejar e controlar suas operações utilizando como base a sua moeda de origem. A medida de desempenho é avaliada com base em reajustes, de acordo com as práticas e conveniências de cada organização. De acordo com Steed e Gu (2009) os

orçamentos são usados como medida de desempenho, são preparados mês a mês, e exigem precisão para ganhar confiança do acionista e do credor. O orçamento comunica tradicionalmente as metas e objetivos corporativos, formula a base para a alocação de recursos, e fornece estrutura para avaliar o desempenho da entidade.

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos. Não há, basicamente, nada de especial para fazer o orçamento, bastando apenas colocar no sistema de informação contábil, no módulo orçamentário, os dados que deverão acontecer no futuro, conforme a melhor visão que a empresa tem no momento de sua elaboração. (PADOVEZE, 2010, p. 31).

Para Garrison (2007), o orçamento é considerado um plano detalhado para o futuro, geralmente expresso em termos quantitativos formais. Já Lunkes, Feliu e Rosa (2011) acreditam que o orçamento é um instrumento fundamental no planejamento das atividades no atual contexto organizacional, servindo assim como guia para as operações e um poderoso sistema de controle. De acordo com Padoveze (2010), o orçamento pode e deve reunir vários objetivos da empresa, objetivando a realização do plano e do controle dos resultados. Por essas razões, é relevante ressaltar que o plano orçamentário não serve apenas para prever o que vai acontecer e seu controle posterior. É fundamental o estabelecimento e coordenação dos objetivos em todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem em busca do atingimento dos planos de lucros da companhia como um todo.

Ainda sobre orçamento empresarial, Frezatti (2005) afirma que este é um instrumento que permite que os executivos mantenham o controle sobre as divisões e unidades de negócios, sendo o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Dessa forma, o autor acredita que o orçamento é mais do que apenas uma estimativa simples, já que deve estar baseado no compromisso dos gerentes em questões de metas a serem obtidas; ele deve conter as prioridades e o objetivo da empresa para determinado período e proporciona formas de avaliar o desempenho da entidade, de suas áreas internas e de seus gestores.

Chagas e Araújo (2013) entendem que o orçamento empresarial é a técnica gerencial na qual os interesses coletivos são agrupados e implementados, utilizando as informações contábeis como base para análise de desempenho, planejamento e execução de metas, gestão de estratégias e comparação de resultados. Os mesmos autores dizem que orçamento também auxilia no controle, uma vez que a organização pode comparar as ações que foram estimadas

e as que estão sendo realizadas, fazendo correções na medida em que os eventos se distanciem do planejado, além de identificar fatores que não tinham sido observados na fase do planejamento. Neste sentido, Costa *et al.* (2017) acreditam que uma das técnicas de planejamento financeiro utilizada pelas organizações é a elaboração e a implementação do planejamento e do controle de resultados, definidos por muitos autores como a elaboração e a implantação do orçamento.

Hope e Fraser (2003) entendem que o orçamento constitui muito mais um processo de desempenho gerencial do que de planejamento financeiro. Definem orçamento como sendo um plano expresso em termos financeiros que serve de base para o controle de desempenho, a alocação de recursos, o encaminhamento dos gastos e o compromisso com os resultados financeiros. Neste sentido o orçamento é visto também como um plano gerencial, composto de metas definidas de custos e receitas. Geralmente é definido pelo nível estratégico organizacional e, quando implantado por meio de um sistema formal de controle e com indicadores associados, existe a possibilidade de defini-lo como uma parte do planejamento estratégico empresarial (DIEHL, 2004).

Segundo Davila e Wouters (2005) o orçamento é, muito provavelmente, a ferramenta gerencial mais utilizada nas organizações. Ele é considerado e entendido como sendo uma ferramenta de gestão, por planejar a aplicação dos recursos, analisar as variações entre o que foi previsto e o que de fato foi realizado, facilitar a prestação de contas, proporcionar uma visão financeira da empresa e gerar informações úteis para o processo de tomada de decisão (GONÇALVES *et al.*, 2009). É durante o processo orçamentário que são definidas as medidas a serem atingidas, e são feitos o controle e a análise comparativa das medidas projetadas com as realizadas. Dessa forma, o processo de controle começa determinando e executando uma análise comparativa entre o que foi planejado e o que de fato ocorreu; caso existam desvios relevantes, suas causas precisam ser identificadas, para que medidas de adequação possam ser tomadas. Assim, é possível afirmar que o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle. (LUNKES; FELIU; ROSA., 2011; LEITE *et al.*, 2008).

Orçamentos são projeções que quantificam os planos de uma empresa para um período futuro. O orçamento é um padrão contra o qual o desempenho real pode ser comparado e mensurado (JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003).

O orçamento pode fazer parte de um processo maior, que inicia com o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização. Este processo é finalizado com a definição das atividades necessárias para sua operacionalização, o que gera um plano de metas e recursos. Este plano orienta a execução e pode então

ser comparado com o realizado, visando analisar os desvios e implementar as medidas de adequação (LUNKES; FELIU; ROSA, 2011, p.115).

O orçamento também integra o processo de gestão. Representa o plano financeiro para viabilizar o alcance da estratégia da empresa em determinado período e se constitui em um dos pilares da gestão e em um mecanismo de operacionalização do *accountability*, ou seja, a obrigação dos gerentes de prestar contas de suas atividades, o qual, por sua vez, é essencial ao gerenciamento de um negócio. Um dos motivos para que isto ocorra é o fato de que quando o compromisso dos gerentes não é especificado e definido no plano estratégico, acaba sendo determinado quando se está montando o orçamento. Assim, ao se fazer o planejamento e acompanhamento dos resultados, ele se constitui no instrumento que possibilita que o *accountability* exista na empresa de forma estruturada (FREZATTI, 2009).

O orçamento integra a estrutura de governança de qualquer organização. Isso decorre da capacidade de agrupar uma série de elementos, não necessariamente convergentes, num artefato abrangente que serve para diferentes propósitos, como o planejamento e a organização das atividades, a alocação de recursos, a motivação de empregados, o planejamento do resultado, a avaliação *ex-post* do desempenho e a obtenção de conformidade com as normas sociais vigentes. Não por acaso, o orçamento é um dos temas mais tratados na literatura sobre contabilidade gerencial (FREZATTI *et al.*, 2011).

Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 314) ampliam o entendimento argumentando que “(...) [o orçamento] é um plano detalhado de aquisições e uso de recursos financeiros e de outros tipos durante um período determinado. Representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos e formais”. Orçamento também é definido por como uma expressão quantitativa de um plano de ação proposto pela administração para um período, além de ser considerado uma ajuda para coordenar o que precisa ser feito para poder colocar em prática esse plano (HORNGREN *et al.*, 2004). Há autores, como Uyar e Bilgin (2011), que postulam orçamento como “o processo de alocação dos recursos financeiros de uma organização para suas unidades, atividades e investimentos”.

Segundo Frezatti (2005) o orçamento constitui um plano financeiro abrangente para a organização e traz vários benefícios, tais como: força os gestores a planejar, proporciona recursos de informação que podem ser usados para aperfeiçoar o processo decisório, apoia o uso de recursos definindo um padrão que será, na sequência, usado na avaliação de desempenho, e aperfeiçoa a comunicação e coordenação. O mesmo autor, Frezatti (2007), afirma ainda que o orçamento este plano financeiro deve ser utilizado para executar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois

deve se basear no compromisso dos gerentes em termos de metas a serem alcançadas. Inclui as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona oportunidades de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. De maneira geral, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o *accountability*.

De acordo com Atkinson *et al.* (2000):

O orçamento nas organizações espelha as condições quantitativas de como determinar recursos financeiros para cada subunidade empresarial, com base em suas atividades e nas metas de curto prazo, sendo possível considerar como exibição quantitativa das entradas de recursos financeiros para definir se um plano financeiro conseguirá atingir as metas organizacionais. Também é usado para informar aos membros da companhia as metas de curto prazo, assim como para coordenar as diversas atividades empresariais, como, por exemplo, mostrando o efeito dos níveis de vendas sobre as atividades de compras, de produção e administrativas e sobre o número de funcionários que devem ser contratados para servir aos clientes. (p.465).

Isto posto, Welsch (1986) conceitua orçamento como sendo um plano administrativo que inclui todas as etapas das operações para um período futuro definido. É a demonstração formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a companhia como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. O orçamento representa planos inerentes a itens, tais como: níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de caixa, financiamento, plano de fabricação, planos de compras, necessidades de mão-de-obra, e assim por diante.

O orçamento empresarial, apesar de ser um artefato teoricamente de gestão financeira, tem uma finalidade muito mais ampla, pois ele formaliza o fluxo, o compartilhamento e a utilização de informações entre diversas áreas/unidades das organizações (CHAPMAN; KIHN, 2009). Para Hansen e Van Der Stede (2004) o orçamento é visto como tendo uma variedade de propósitos e serve como instrumento de comunicação, controle, avaliação de desempenho e desenvolvimento e implementação de estratégia. Dessa forma, os orçamentos são frequentemente criados para o fornecimento de informações a partes externas.

A maioria das organizações de médio e grande porte listadas publicamente cria orçamentos anuais e previsões de períodos mais curtos para atender aos requisitos de informações de mercado. Os orçamentos também podem ser fornecidos aos credores, informando-os da posição financeira futura esperada de uma organização (SIVABALANA *et al.*, 2009).

Para Harris (1999), um orçamento serve como uma previsão formalizada, com mais detalhes do que uma simples previsão, e para o que é normalmente um período de um ano.

Para Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) o orçamento numa organização serve para diversas finalidades, tais como: planejamento, coordenação, avaliação, comunicação e tomada de decisões.

O orçamento geral deve reunir as projeções relativas às peças de todas as unidades da entidade. Lunkes, Feliu e Rosa (2011) afirmam que ele possibilita a projeção das vendas, compras de materiais, necessidades de mão-de-obra e investimentos, com cobertura para as decisões de impacto, tanto operacional como financeiro. Esta elaboração, como todo instrumento de gestão, traz vantagens e oportunidades de melhoria, dependendo da aplicação prática.

Segundo Leite *et al.* (2008) uma das finalidades do orçamento é a possibilidade de apontar a presença de problemas e servir como maneira para achar as devidas soluções. Isso pode ser comprovado nas empresas que produzem itens sazonais e por isso precisam aplicar grandes valores no processo de embalagem de seus produtos, os quais só irão ser vendidos durante o ano, quando então a organização irá conseguir recuperar a quantia aplicada. O orçamento permite a previsão desse ciclo e gera informação de que a empresa precisará prover os recursos necessários para o financiamento da formação dos estoques no começo desse ciclo. Se o planejamento orçamentário mostrar que o potencial de produção não conseguirá acompanhar as metas de vendas, pode-se criar um plano para aumentar a capacidade produtiva ou diminuir as metas de vendas, dessa forma, o orçamento contribui para que a organização desenvolva a habilidade de antecipar problemas potenciais (LEITE *et al.*, 2008).

O orçamento tem como função converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais, gerando um guia para as operações e decisões dos gestores. O controle é uma das funções clássicas da utilização do orçamento e consiste em monitorar o desempenho real e investigar as variações quando necessárias (ELDENBURG; WOLCOTT, 2007).

Alguns autores, como Garrison, Noreen e Brewer (2007) e Eldenburg e Wolcott (2007) listam como privilégios da utilização de práticas orçamentárias, as seguintes funções:

- (i) instrumento de comunicação dos objetivos e metas aos gestores e de motivação para que sejam atingidas;
- (ii) de induzir os gestores a refletirem sobre o futuro e planejá-lo;
- (iii) de ser um instrumento de alocação de recursos e identificação de possíveis pontos de estrangulamento;
- (iv) de ser um meio de coordenação das atividades da organização e integrar os vários planos;

- (v) instrumento de planejamento operacional; e
- (vi) instrumento para estabelecer metas e objetivos que se tornam os padrões de referência para a avaliação de desempenho dos gestores, atividades/áreas e empresa como um todo.

Ekholm e Wallin (2011) sugerem duas principais razões para a utilização do orçamento: a primeira como função de planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e a segunda como função de diálogo (comunicação, criação de consciência, motivação).

Uma das utilidades do orçamento é ser instrumento de coordenação das atividades e motivação dos atores envolvidos. Para isso, é pressuposto fundamental a difusão do orçamento, de início após a sua validação e depois no acompanhamento dos resultados reais *versos* orçados a todos os participantes com responsabilidades no desenvolvimento do processo de gestão. (ALMEIDA *et al*, 2009). Os orçamentos podem ainda ser usados para ajudar as organizações na gestão da capacidade de produção em um período próximo. Por meio de variáveis de custo padrão, como o valor de 'capacidade normal', os orçamentos permitem que as organizações reflitam sobre seu nível de atividade e até que ponto utilizam sua capacidade operacional (LANGFIELD-SMITH *et al.*, 2005).

Horngren, Sundem e Stratton (2004) argumentam que a maioria das companhias usam orçamentos para focalizar a atenção nas operações e finanças da entidade, não apenas no limite de gastos. Os orçamentos destacam os problemas potenciais e as vantagens de forma antecipada, permitindo aos gerentes tomar atitudes para evitar esses problemas ou usar as vantagens de forma inteligente.

A pesquisa de Hansen e Van Der Stede (2004), mostra que os profissionais mencionaram outros potenciais usos orçamento empresarial como, por exemplo, o uso para o *benchmarking*. Este que é um importante instrumento de gestão empresarial já que é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais. É dito que o profissional, particularmente, sentiu que o orçamento oferece uma base única para o *benchmarking*, pois na maioria das empresas ele é possivelmente o resumo financeiro mais abrangente de todas as operações de uma entidade, e que pode ajudar no processo de comparação de informações, principalmente de informações financeiras divulgadas pelos concorrentes (ou outras metas de *benchmark*). Hansen e Van Der Stede (2004), falam que pesquisadores também levantaram a possibilidade de que os orçamentos de algumas organizações possam ser usados de uma maneira ritualística; ou seja, o orçamento é feito repetidamente porque foi feito antes.

Sobre o uso do orçamento, Brownell e Dunk (1991) afirmam que as organizações geralmente criam e utilizam orçamentos para informar os departamentos e outras unidades organizacionais sobre suas restrições de financiamento, antes do início do período. Os mesmos autores ainda dizem que os departamentos solicitam um orçamento e um comitê de orçamento composto por gerentes negocia um montante com os departamentos, e que o orçamento resultante deve ser respeitado pelos departamentos.

Já Sivabalana *et al.* (2009) acreditam que os orçamentos são mais usados para planejamento e controle do que para a avaliação. Porém de acordo com Frezatti *et al.* (2011) não existe uma regra que dite como o orçamento deva ser percebido, desenvolvido e utilizado pelas organizações; esses atributos devem ser examinados como acontecem no campo.

O orçamento deve permitir quantificar fenômenos, indicar objetivos a serem conseguidos, analisar as falhas e fazer as retificações, em uma vertente de uso investigação (SIMONS, 1995). Por outro lado, ele pode desempenhar outras funções relativas a influenciar comportamentos, motivar, aprimorar processos, em um uso mais interativo ou facilitador. Cabe realçar que o desenho e uso dos SCG não são idênticos ao se tratar das funções que ele desempenha. Desta forma, pode existir vieses relacionados ao desenho e a utilização do orçamento dentro do sistema de controle gerencial (MALMI; BROWN, 2008).

Contudo, o orçamento empresarial não deve ser compreendido como mecanismo limitador e controlador de gastos, mas sim, como forma de focar a atenção nas operações e finanças da companhia, antecipando os problemas, indicando metas e objetivos que necessitem de atenção por parte dos gerentes, colaborando para o processo de tomada de decisões com vistas ao cumprimento da missão e da execução das estratégias das entidades (LEITE *et al.*, 2008). Assim os orçamentos podem ser criados para encorajar comportamentos inovadores. Através do processo de planejamento, as organizações podem aumentar os valores alocados para áreas específicas do negócio, para estimular certos tipos de comportamentos entre os funcionários (SIVABALANA *et al.*, 2009).

Lu (2011) aborda que o comportamento relacionado ao orçamento envolve o entendimento de utilidade e de relevância. O entendimento de utilidade se refere à medida que os gestores consideram o processo orçamentário como relevante e válido, e o entendimento de relevância remete a importância da informação mencionada no orçamento para o processo de tomada de decisões (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016). Além disso, o orçamento é relevante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores, ao gerar entendimento das consequências das atividades da gerência sobre o desempenho da

organização e, ainda, se está qualificado para se adaptar às mudanças do meio, ele é compreendido como útil pelas organizações (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO

Existem diversos tipos de orçamento, os quais são utilizados pelas empresas. Almeida *et al.* (2009) citam alguns tipos de orçamento tais como: orçamento global e orçamento parcial. O orçamento global (ou geral), segundo Garisson, Noreen e Brewer (2007, p.319), “(...) é formado por vários orçamentos separados, mas interdependentes (...) que se relacionam”. O orçamento parcial, de acordo com os resultados da pesquisa de Almeida *et al.* (2009) é aquele feito elegendo as áreas/ atividades mais importantes.

Sobre o mesmo assunto, Codesso *et al.* (2013) listam os seguintes tipos de orçamento: orçamento público, orçamento empresarial, orçamento de base zero, orçamento flexível, orçamento por atividade, *beyond budget*. O orçamento também pode ser classificado com base na sua forma de utilização, assim pode-se destacar: o orçamento estático, o contínuo, o de base zero, o flexível, o por atividades, além do *Beyond Budgeting* (LUNKES, 2007). Além dos tipos de orçamento mencionados anteriormente ainda pode-se citar orçamento participativo.

De acordo com Frezatti (2005) o *Beyond budgeting* serve para caracterizar o processo de gestão flexível, sem a existência de um orçamento anual de resultados. Os orçamentos tradicionais exigem a fixação de metas anualmente. O mesmo autor ainda comenta que o *beyond budgeting*, se baseia na ideia de que os gestores devem possuir flexibilidade, esta que deve ser obtida a partir de negociações, alta participação dos profissionais da “linha de frente”, para que dessa forma o planejamento e a execução possam ser desenvolvidos pelos mesmos indivíduos. Ele ainda diz que como não é exigido um processo anual de negociação que determine uma meta fixa, e necessita muita confiança entre os participantes, com foco na relação entre os executivos seniores e a gerência da entidade.

Garrison, Noreen e Brewer (2007) definem a formulação e o uso de um orçamento como sendo uma forma de planejamento do lucro. Para eles um orçamento com a participação de toda a entidade faz parte de um orçamento mestre no qual a gerência impõe para toda a organização os resultados pretendidos. Os autores ainda afirmam que orçamentos participativos possuem várias vantagens sobre os orçamentos impostos, tais como motivação e compromisso dos participantes. Tais orçamentos, no entanto, devem ser revistos por um nível mais alto de gerenciamento para evitar “folga orçamentária”.

O orçamento participativo é definido como o processo no qual um gerente está envolvido e tem influência sobre a determinação de seu orçamento. (SUBRAMANIAM *et al.*, 2002).

O orçamento participativo é um importante instrumento de planejamento e controle, baseado em contabilidade, e um processo pelo qual os gestores são capazes de estabelecer pessoalmente seus objetivos. É variável importante para otimizar os resultados favoráveis relacionados ao trabalho, como comprometimento organizacional. Uma inspeção de pesquisas prévias sobre orçamento participativo, porém, sugere que não é importante apenas compreender os efeitos de orçamento participativo, mas também é relevante compreender seus antecedentes (SHIELDS; SHIELDS, 1998).

A construção do orçamentário participativo considera a extensão da contribuição do pessoal no cenário de orçamentos, com o propósito de entender seus efeitos na avaliação do pessoal (SIVABALANA *et al.*, 2009).

Os tempos modernos e o avanço das ferramentas gerenciais fizeram com que aparecesse um novo modelo de elaboração de orçamento, mais aprimorado se comparado com modelos tradicionais, o OBZ – Orçamento Base Zero. Essa ferramenta orçamentária necessita que seja deixado de lado todos os dados históricos referentes as despesas e receitas da empresa para que, a partir de então, seja realizada uma análise das futuras despesas e receitas, referentes ao exercício em questão, possibilitando assim, que seja elaborada uma nova justificativa para a real necessidade. Assim, busca-se reduzir a probabilidade de se perpetuarem os erros encontrados anteriormente (COSTA *et al.*, 2007). O orçamento de base zero (OBZ) não é apenas uma ferramenta para diminuir custos e permitir economias, mas é também uma ferramenta de gestão empresarial que tem como objetivo não apenas a melhor utilização de recursos financeiros bem como proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas para a elaboração de suas atividades (COSTA *et al.*, 2007).

O orçamento anual tradicional está sob ataque por sua suposta incapacidade de funcionar bem em situações caracterizadas por alta incerteza resultante de mudanças em tecnologia, mercados globais, regulamentação governamental, concorrência e aumento de novos conhecimentos (EKHOL; WALLIN, 2011).

O orçamento global (ou geral), de acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 319), “(...) é formado por vários orçamentos separados, mas interdependentes (...) que se relacionam”.

Segundo Ekholm e Wallin (2011) vários críticos afirmam que o orçamento anual tradicional deve ser substituído por previsões contínuas ou orçamentos que novo mês ou trimestre ao orçamento existente no final de cada mês ou trimestre.

O orçamento geral deve reunir as projeções relativas às peças de todas as unidades da organização. Desta forma, ele permitirá a projeção das vendas, compras de materiais, necessidades de mão-de-obra e investimentos, com cobertura para as decisões de relevância, tanto operacional como financeiro. Assim, o orçamento como todo instrumento de gestão, possibilitará identificar vantagens e oportunidades de melhoria, dependendo de como for utilizado (LUNKES, 2007)

Os orçamentos tradicionais são vistos como incapazes de atender às demandas do ambiente competitivo e são criticados por impedirem a alocação mais eficiente de recursos e por incentivar um comportamento disfuncional, com decisões obtusas, além de permitir os jogos orçamentários e jogos de interesses (SUAVE *et al.*, 2013).

Segundo Ferreira e Diehl (2012) o processo orçamentário tradicional sofre críticas relacionadas às suas limitações, Sivabalana *et al.*, (2009) argumentam que existem muitas críticas referentes ao seu uso como uma ferramenta de avaliação, porém mesmo assim as organizações continuam a usar orçamentos, uma explicação para este fato, é que as organizações utilizam orçamentos com mais foco no planejamento e controle do que em avaliação.

Em resumo o Quadro 1, a seguir, apresenta a descrição dos principais tipos de orçamento.

Quadro 1 – Tipos de Orçamento

Autor	Tipo de Orçamento	Descrição
NASCIMENTO, REGINATO (2009)	Estático ou Perpétuo	Projeção das expectativas de receitas, custos, despesas, investimentos e demais componentes. Manutenção pelo período originalmente orçado. Contém as metas associadas ao planejamento estratégico da empresa. Estimula a gerência a buscar essas metas e trabalhar na melhoria.
HORNGREN, FOSTER, DATAR (1997)	Flexível	É um conjunto de metas em que é possível a realização de ajustes conforme o nível de atividade ou receitas e medidas de custos reais.
LUNKES (2003)	Contínuo ou Rolling	Atualização contínua do orçamento operacional. Acrescenta no fim de cada ciclo um novo período, sendo esta variável.

PADOVEZE, TARANTO (2009)	Ajustado (Forecast)	Mais flexível, pois permite ajustes no orçamento original conforme ocorram mudanças significativas nos rumos das operações ou da gestão (visão interna) ou do mercado (visão externa).
NASCIMENTO, REGINATO (2009)	Orçamento Base Zero	Na etapa de planejamento do orçamento, toma-se como ponto de partida um saldo zero e para qualquer valor incluído há necessidade de justificativas. Descarta orçamentos históricos.
LUNKES (2009)	Orçamento por Atividade	Focaliza as atividades e os recursos para atingir as metas estabelecidas. É baseado nos conceitos fundamentais do método de custeio ABC.
GARISSON, NOREEN e BREWER (2007)	Orçamento global (ou geral)	É aquele formado por vários orçamentos separados, mas interdependentes e que se relacionam.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível verificar, o Quadro 1 apresenta de forma resumida a descrição dos principais tipos de orçamento discutidos na literatura.

2.3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

No que diz respeito às formas de elaboração, os orçamentos podem ser classificados como *Top-Down*, *Bottom-up* ou uma combinação. Na forma *top-down* o orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a alta administração impõe aos demais membros da organização; já na forma *bottom-up*, o orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para alta administração para ser aprovado; quando a forma de elaboração do orçamento é uma combinação, o orçamento é elaborado através de um processo interativo entre os centros responsáveis e a alta administração (CODESSO *et al.*, 2013).

Alguns autores discorrem sobre o uso de uma abordagem “*top-down*” ou “*bottom-up*” para o orçamento. O *bottom-up* abordagem é mais participativa, incentivando assim o aumento da participação e compromisso dos gestores de nível inferior com o orçamento. Outros acreditam que uma abordagem combinada estaria de fato preparando os orçamentos usando uma abordagem de baixo para cima, com os gerentes seniores fornecendo orientação geral e a estrutura para orçamentos individuais. Uma lógica das entidades para não aumentar o uso da abordagem de baixo para cima, ou também conhecida como “*bottom-up*”, é que

gerentes de nível mais baixo não têm o conhecimento financeiro para participar do processo orçamentário, portanto, é necessária uma abordagem de cima para baixo, que também é conhecida como “*top-down*” ou uma abordagem de combinação (JONES, 2008).

Para se elaborar um orçamento empresarial precisam ser levadas em conta algumas coisas tais como: os recursos humanos e os objetivos da empresa; considerando como base as informações vindas do orçamento empresarial, a entidade pode visualizar se o que está sendo operacionalizado está de acordo com o que foi planejado. Caso a organização encontre alguma ineficiência, esta poderá ser sanada considerando a nova realidade que não havia sido visualizada no momento inicial do planejamento (CHAGAS; ARAUJO, 2013).

No planejamento, o orçamento concretiza os planos sob a forma de valores. No aspecto de controle fornece meios para se avaliar o comportamento da organização, permite acompanhar a estratégia, verificar seu grau de êxito e, caso necessário, tomar ação para correção. No aspecto da execução, o orçamento auxilia para assegurar a eficácia da empresa e o comando que vai permitir a difusão dos planos, servindo para coordenar as várias unidades da administração, motivando e avaliando a os gestores e empregados (LIMA *et al.*, 2015).

De maneira geral, o processo de elaboração do orçamento, para a efetiva coordenação dessa atividade, tem todas as etapas, responsáveis e datas detalhadas em um cronograma. O horizonte temporal do orçamento, em geral, compreende períodos de um a cinco anos (WELSCH, 1986).

O processo orçamentário faz referência ao conjunto das atividades de planejamento, coordenação, preparação, controle e reprogramação das operações da empresa. Implica na existência de um plano de contas contábil que atenda não apenas às necessidades administrativas e financeiras, mas que também contemple a missão e o negócio da companhia. O trabalho de juntar os conceitos contábeis como ferramenta importante para a tomada de decisões pressupõe que o orçamento é peça importante no processo decisório e, assim, o sucesso do processo orçamentário está na integração, na sinergia e nas políticas, diretrizes, planos e metas que devem ser repassadas para os gestores de todos os departamentos ou setores da empresa (LEITE *et al.*, 2008).

Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) afirmam que empresas gigantes como Univeler e General Motors devem possuir sistemas e práticas orçamentárias mais complexas do que pequenas e médias empresas.

Segundo Frezatti (2009) as etapas de elaboração do orçamento de uma empresa industrial devem ser:

- Lição de casa preparatória para o orçamento: princípios gerais do planejamento, diretrizes dos cenários, premissas e pré-planejamento;
- Plano de marketing;
- Plano de Suprimento, produção e estocagem (PSPE);
- Plano de investimentos no ativo permanente;
- Plano de Recursos Humanos;
- Plano Financeiro.

Empresas comerciais e prestadoras de serviços se diferenciam de empresas industriais por não possuírem plano de produção e estoque de produtos em processo e insumos (FREZATTI, 2009).

Em relação às informações que são necessárias para se elaborar um planejamento e um orçamento, Bio (1988) aponta duas classificações. A primeira seria de origem externa, envolvendo questões políticas, leis, normas econômicas, planos do governo etc.; questões sociais e demográficas, tais como localização e posição etária das populações, distribuição de renda etc.; questões relacionadas com tendências econômicas, tais como PIB, nível de emprego, investimentos, taxas de crescimento de setor etc.; e questões referentes as informações de mercado, tais como demanda de indústria, demanda da empresa, concorrência etc. Já a segunda classificação é de origem interna e envolve o histórico da evolução de vendas, de despesas, e outros dados; capacidade de produção, custos e rentabilidade por produtos; situação financeira, fluxos de caixa etc.

A maioria das informações internas necessárias para a elaboração do orçamento é comumente gerada e fornecida pela contabilidade, ao passo que as informações externas são decorrentes de várias fontes. Porém ambas podem e devem ser armazenadas num sistema de informação, adequado de acordo com as necessidades do processo decisório escolhido pela companhia (LEITE *et al.*, 2008).

O desenvolvimento das práticas orçamentárias está diretamente relacionado ao planejamento e à integração sistemática dos setores da empresa, confluindo para um objetivo maior comum. A especificidade de cada organização faz com que a execução orçamentária seja adaptável a cada entidade, de modo a proporcionar subsídios para decisões gerenciais e operacionais (CHAGAS; ARAÚJO, 2013).

O planejamento orçamentário tem o objetivo não apenas de prever os fluxos de caixa, os resultados e a situação patrimonial da empresa, como também de controlar esses itens com a intenção de que os objetivos da empresa possam ser atingidos. Para que seja possível controlar estes objetivos, é importante que seja elaborado um cronograma de todas as

operações, qualificando-os através das metas. Estas metas fornecem as bases para o entendimento dos planos, assim como a sua confirmação, através da comparação com os indicadores de desempenho. É relevante que todos os níveis hierárquicos tenham atuação na elaboração dos objetivos, permitindo, dessa forma, sua atuação no controle orçamentário, assim como na análise de desempenho (LUNKES, 2007).

Conforme as principais práticas pesquisadas, o orçamento pode ser dividido em três etapas conforme o processo de gestão: planejamento, execução e controle, além do orçamento de capital (SUAVE *et al.*, 2013). O planejamento é uma técnica de administração que utiliza como base o cenário em que a organização se encontra. Ele envolve a necessidade de preparar a empresa algum momento no futuro, porém não deve ser feito apenas com base em referências passadas, é necessário que envolva muito mais. A execução faz parte da operacionalização da organização, como o orçamento que foi planejado está sendo de fato utilizado. A última etapa consiste no controle, que segundo Frezatti (2009) é um instrumento que auxilia a organização no processo de identificação de quão próximos os resultados estiveram daquilo que havia sido planejado.

O quadro a seguir apresenta as principais práticas orçamentárias discutidas na literatura.

Quadro 2 - Principais discussões que envolvem práticas orçamentárias

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.
Período	Menos de 1 ano, 1 ano, plurianual
Revisão	Mensal, trimestral e semestral, etc.
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: Codesso, Lunkes e Suave (2013, p. 284).

Entre as práticas orçamentárias utilizadas por empresas de sucesso pode-se identificar: a geração de compromisso, o alinhamento entre os níveis da organização, a adoção de procedimentos detalhados e abrangentes na elaboração, além da análise das variações e a tomada de ações corretivas (SUAVE *et al.*, 2013).

O processo orçamentário envolve a elaboração das peças orçamentárias tais como: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de despesas operacionais, orçamento de capital, orçamento de caixa e projeção das demonstrações contábeis.

O orçamento de capital é definido como o processo de tomada de decisões de planejamento de longo prazo para os investimentos (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). Já Peterson e Fabozzi (2002) trazem a definição de orçamento de capital como sendo um processo de análise das oportunidades de investimento em ativos de longo prazo, que se espera que produzam benefícios para mais de um ano. Os orçamentos de capital precisam estar alinhados com a estratégia corporativa geral de longo prazo da empresa e para que isso ocorra é necessário que haja um planejamento de longo prazo com um foco diferente do foco do controle gerencial (STEED; GU, 2009).

Lunkes (2007) diz que o orçamento de capital ou investimento tem como objetivo distinguir os investimentos essenciais e promissores para a organização. Nesta fase são analisadas alternativas que melhor atendam às necessidades resultantes do planejamento de médio e longo prazo da empresa, num raciocínio de custo, benefício e estratégia. A elaboração de um orçamento de capital possui ainda, vínculo com a capacidade de expansão da empresa, bem como com o grau de solidez de seus projetos de médio e longo alcance.

2.4 ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO

O orçamento subordina-se ao planejamento estratégico estabelecido pela entidade. Uma vez inserido o orçamento no âmbito do planejamento é importante entendê-lo no processo, ou seja, qual o papel, grau de importância e forma que os gestores desejam dar e qual a extensão do processo. Corresponde a definir os papéis do planejamento estratégico e do

orçamento dentro da visão de uma entidade em particular. Contudo, cumpre destacar que as funções e o grau de importância a serem atribuídas ao orçamento são definições que não se limitam ao discurso ou intenção dos gestores, mas sim pelos recursos e condições existentes que foram efetivamente disponibilizadas para a sua consecução e dos usos e funções que efetivamente o orçamento assumiu na organização (FREZATTI *et al.*, 2010).

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período (LUNKES, 2010). Ele pode ser elaborado separadamente ao planejamento estratégico. Porém, a falta de alinhamento entre planejamento estratégico e o processo orçamentário torna este último pouco eficiente no processo de gestão do negócio (LIMA *et al.*, 2015).

Os motivos de se utilizar orçamentos para a realização de planejamento operacional incluem a coordenação de recursos, a formulação de planos de ação, a gestão da capacidade de produção, a determinação dos preços de venda exigidos, o incentivo ao comportamento inovador e o fornecimento de informações a partes externas (SIVABALANA *et al.*, 2009).

O orçamento tem a função de converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais, gerando um guia para as operações e decisões dos gestores. Em geral, o orçamento é a principal ferramenta de gestão utilizada pelas organizações (LUNKES; FELIU; ROSA, 2011).

Para Lunkes, Feliu e Rosa (2011) os objetivos do orçamento devem estar alinhados com os definidos no planejamento em nível estratégico e tático. Considerando que os orçamentos incorporam o conhecimento das expectativas de gastos, as organizações são mais capazes de se concentrar em manter os custos orçamentários durante um período e se engajar ativamente nos esforços para controlar os custos (SIVABALANA *et al.*, 2009).

Zanievicz e Lavrada (2014), defendem que do ponto de vista da utilização do orçamento como um componente do processo de planejamento estratégico, os gestores o utilizam como uma forma de coordenar e comunicar as prioridades estratégicas e, em conjunto com sistemas de recompensa, é utilizado para facilitar a adesão dos diversos níveis de gestão a essas prioridades.

Hansen e Van Der Stede (2004) identificaram duas razões operacionais para o orçamento (planejamento e avaliação) e considerou se essas razões tinham relações diferentes com uma série de características organizacionais principais. Eles encontraram diferentes relações envolvendo o planejamento operacional e as razões orçamentárias da avaliação de desempenho. Por exemplo, o uso de orçamentos contínuos foi positivamente relacionado a

benefícios orçamentários para o motivo do orçamento do planejamento operacional, mas relacionado negativamente aos benefícios orçamentários para o motivo do orçamento para avaliação de desempenho. Eles também descobriram que a rastreabilidade de recursos e a competitividade de um ambiente estavam positivamente relacionados à importância do orçamento para avaliação de desempenho, mas não relacionados à importância do orçamento para o planejamento operacional.

O orçamento é parte do binômio planejamento e controle e se constitui na materialização das estratégias definidas pela organização. Além da tradução monetária do planejamento, o orçamento é utilizado como instrumento de análise de desempenho e, conseqüentemente, como base de informações para uma melhor tomada de decisão (PADOVEZE, 2010).

No campo da Administração, as características encontradas no planejamento organizacional, com suas particularidades, são evidentes, passando-se pela evolução do planejamento estratégico e da própria estratégia, por exemplo. Essas ferramentas interagem e se complementam partindo de uma relação hierárquica. Dessa forma, o processo orçamentário, obviamente dependente da elaboração da visão estratégica, durante muito tempo foi exibido como algo extremamente objetivo e recomendado como indispensável ao controle da organização (FREZATTI, 2005).

Baseado no orçamento, os gestores podem traçar suas metas e as estratégias para atingi-las. Esse planejamento deve ser flexível, elaborado de forma que possa vir a se adaptar as mudanças do mercado, com o intuito de atender as necessidades da organização. (GONÇALVES *et al.*, 2009).

O orçamento empresarial não deve ser compreendido como um instrumento limitador e controlador de gastos, mas sim, como uma forma de focar a atenção nas operações e finanças da empresa, tentando antecipar os problemas, indicando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gerentes, auxiliando no processo de tomada de decisões com o objetivo de atender a missão e do cumprimento das estratégias das entidades (LEITE *et al.*, 2008).

A função de planejamento operacional possui maior correlação com a satisfação global do orçamento, seguida da comunicação de metas, avaliação de desempenho e, por fim, formação de estratégia (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

Ao analisar diversos autores é possível verificar que vários entendem como fundamental o planejamento e o controle no processo de gestão, na manutenção de lucros e na continuidade das empresas (LEITE *et al.*, 2008).

O orçamento empresarial deve ter relação com o ciclo administrativo: planejamento, execução e controle. No planejamento, o orçamento pode concretizar os objetivos sob a forma de valor. Na execução, o orçamento ajuda na orientação das ações e decisões, objetivando garantir a eficácia da organização e o comando que vai permitir a disseminação dos planos. Isto é útil para coordenar os diversos centros de responsabilidade da entidade, motivando e avaliando os colaboradores (LUNKES; FELIU; ROSA, 2011).

O orçamento é a etapa do processo de planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período vindouro (SUAVE *et al.*, 2013).

No campo da Administração, as particularidades encontradas no planejamento empresarial, com seus desdobramentos, são evidentes, passando-se pela evolução do planejamento estratégico e da própria estratégia, por exemplo. Esses artefatos interagem e se complementam a partir de uma relação hierárquica. Nesse sentido, o processo orçamentário, claramente subordinado à elaboração da visão estratégica, durante muito tempo foi apresentado como algo extremamente objetivo e recomendado como fundamental ao controle da organização (FREZATTI, 2005).

2.5 A INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE

Segundo o Estadão, o encerramento do ano de 2017 foi positivo para a indústria de papel e celulose, que registrou um avanço de 12,9% no saldo da balança comercial do setor, em comparação com o ano anterior, alcançando o valor de US\$ 7,5 bilhões. As exportações do setor estão diretamente ligadas a esse aumento na balança comercial, pois ocorreu um aumento de 14% para celulose, o que representa US\$ 6,4 bilhões em receita; variação positiva de 2,2% para papel; resultado financeiro de US\$ 1,9 bilhão; e crescimento de 15,6% para painéis de madeira, atingindo números finais de US\$ 289 milhões. Em termos de representatividade, as exportações do setor produtivo de árvores plantadas foram responsáveis por 3,9% de todo o volume de bens e produtos negociados pelo Brasil com outros países (ESTADÃO, CELULOSE ON LINE). Ainda em 2017 a produção brasileira do setor atingiu o maior volume registrado em um ano, batendo em 19,5 milhões de toneladas, um avanço de 3,8% ante 2016, conforme dados da Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), entidade que reúne fabricantes de papel e celulose. O ano de 2017 também foi marcado pelo avanço nas negociações com o mercado externo em termos de preço. A celulose registrou alta de 2,3% em relação ao ano anterior (DCI).

A presidente da Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), Elizabeth de Carvalhaes, em entrevista para o site Estadão Empresas Mais, disse que “o setor florestal é o oitavo maior exportador do Brasil, com remessas de cerca de US\$ 10 bilhões e faturamento de quase R\$72 bilhões, o que o coloca entre os cinco maiores setores da economia brasileira”. Ela ainda afirmou que desde 2008 o Brasil é o país que mais atraiu empresas de papel e celulose como investidores no mundo. Elizabeth acredita que o cenário futuro da exportação de celulose é positivo; e que no Brasil, espera-se um aumento da demanda e recuperação de empregos. Em relação aos principais destinos da produção brasileira, a presidente afirma que China, Europa Central, EUA e América representam os principais consumidores. Há 8 anos, 17% das exportações brasileiras iam para a China. Hoje a porcentagem ultrapassa 40%.

2.6 ESTUDOS ANTERIORES

No desenvolvimento deste estudo, realizou-se uma revisão bibliográfica com o objetivo de encontrar publicações acerca do tema e do setor, além de analisar a visão de outros pesquisadores. Para isto, utilizou-se como suporte de pesquisas para o desenvolvimento deste tópico o portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), o Google Acadêmico e o portal de teses e dissertações da CAPES.

Com base na revisão bibliográfica realizada, foram encontrados alguns artigos científicos sobre orçamento empresarial e sobre o setor de papel e celulose, como apresentado no quadro do apêndice B.

Em sua pesquisa, Souza *et al.* (2014) estudaram práticas de orçamento de capital no segmento de papel e celulose da BM&FBovespa. Eles identificaram que as empresas utilizam principalmente a taxa interna de retorno na análise do orçamento de capital, com análise de cenários e de sensibilidade para verificar o risco do investimento.

Os resultados encontrados por Cavalcante e Leitão (2018) evidenciaram uma predominância de artigos escritos por dois autores (36%), sendo o autor principal, na maioria dos casos, do sexo masculino (71%), com titulação de doutor (60%), com formação em ciências contábeis (74%) e com vínculo em instituições públicas (87%). O tipo de pesquisa mais utilizado foi a descritiva (55%), com predominância da abordagem quantitativa (60%) e da coleta de dados através de questionários (31%). E, apesar da diversidade de temas que são pesquisados em contabilidade, o tema orçamento se manteve presente em cada ano que compunha o período estudado.

A pesquisa de Deboleto *et al.* (2013) mostrou que a empresa analisada utiliza as técnicas do Orçamento Empresarial, mas de forma limitada, entretanto não faz um acompanhamento entre o previsto e o realizado.

No estudo de Zanievicz, Lavarda (2014) percebe-se que o tema orçamento, na área contábil, está presente nas pesquisas sob o enfoque de diversas abordagens; e que, nos periódicos internacionais os estudos são em maior quantidade, comparativamente ao volume de publicação nacional. Embora o número de artigos publicados nos congressos brasileiros seja elevado, a publicação definitiva é baixa, fator que pode ser explicado pela ausência da triangulação científica: teoria, fato e delineamento, que ocorre em muitos dos artigos publicados nos congressos.

Já os resultados da pesquisa de Leite, Cherobim, Silva, Bufrem (2008) revelaram que o tema orçamento é muito pouco investigado entre a produção científica mais expressiva em instituições de ensino superior. Infere-se que a baixa produção na área está relacionada com as dificuldades dos pesquisadores na obtenção de dados para o desenvolvimento da pesquisa empírica, pelo fato de que o processo orçamentário faz parte das estratégias das organizações. A abordagem mais frequente das pesquisas é o estudo da aplicação dos orçamentos, mais precisamente voltado para casos únicos, o que demonstra a preocupação ou necessidade de as universidades constatarem como as empresas fazem o orçamento na prática. Na área pública, as pesquisas abordaram com mais frequência o orçamento em órgãos da administração pública.

Costa, Moritz, Machado (2007) concluíram que o Orçamento de Base Zero (OBZ) não é simplesmente uma ferramenta para reduzir custos e garantir economias, mas sim uma ferramenta de gestão empresarial que visa a proporcionar o desenvolvimento de melhores práticas para a elaboração de suas atividades, assim como para a otimização de recursos financeiros.

O estudo de Mucci, Frezatti, Dieng (2016) revelou que a importância do orçamento para desempenhar as funções de planejamento e diálogo está associada à percepção de utilidade e de relevância do artefato. Especificamente, constataram que as funções de diálogo (*ex post*) estão mais fortemente associadas à utilidade para gestão e relevância para a tomada de decisões, do que as funções de planejamento (*ex ante*).

Oliveira e Beuren (2009) concluíram, em seu estudo sobre adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose, que a adequação dos controles de gestão às contingências ambientais foi favorável ao crescimento

da empresa analisada, e que essa adequação também é necessária para que seja possível reagir às mudanças impostas constantemente pelo ambiente.

Os resultados da pesquisa exploratória aplicada pelo autor Cordeiro Filho (2007) confirmaram os achados de Greiner (2004), uma vez que 88% das empresas localizadas na Grande Salvador utilizam o orçamento, tanto para o controle operacional como para o controle estratégico. Nesse sentido Salles, Silva, Soares e Moraes (2011) concluíram que o modelo por eles estudado obteve êxito na predição dos fluxos bilaterais do comércio das *commodities* em análise. As exportações, tanto de papel quanto de celulose, foram mais sensíveis às variações no PIB do Brasil do que às variações no PIB *per capita* do Brasil e à distância dos países importadores. Portanto, concluiu-se que a distância influencia negativamente as exportações de papel, mas não as da celulose brasileira.

O estudo de Leitão e Kovacs (2014) encontra efeitos diferentes no indicador market-share entre as empresas adquirentes. O indicador lucratividade apresenta, em geral, um aumento no ano seguinte à operação. Finalmente, o indicador custo dos produtos vendidos/receita líquida, diferente do resultado que seria esperado (diminuição do indicador), apresentou um aumento no ano seguinte à operação.

Os resultados obtidos por Queiroz Neto e Leitão (2018) revelaram envolvimento do quadro funcional na etapa do planejamento, bem como a forma hierarquizada de acompanhamento e controle do orçamento. Pode-se ainda perceber que algumas características das práticas orçamentárias adotadas pela Instituição Financeira (na elaboração, execução e controle) estão de acordo com aquelas encontradas na literatura.

Como resultado, a pesquisa de Frezatti, Relvas, Junqueira, Nascimento e Oyadomari (2010) apresenta uma proposta para análise da visão integrada dos elementos que compreendem a organização do processo orçamentário, os sistemas de informação, os indicadores de desempenho, a participação, a constituição de reservas orçamentárias, a avaliação de desempenho, a força do passado, o comportamento disfuncional o grau de realidade e a rigidez/flexibilidade; e como conclusão realizaram a identificação e agrupamento dos elementos em três categorias: (1) estruturais; (2) de gestão; e (3) comportamentais.

O que se pode concluir da análise da proposta de Frezatti (2005) é que a utilização inadequada do instrumento não deveria levar ao seu abandono, principalmente porque uma parcela razoável das imperfeições citadas foi prevista pelos autores clássicos sobre orçamento empresarial. Ademais, foram prescritas ações que podem proporcionar a eliminação ou minimização do orçamento, muitas delas utilizadas na proposta do *beyond budgeting*. Os

autores reconhecem isso, mas percebem o orçamento como um vírus que deve provocar todas as crises mencionadas. Assim, essa abordagem apenas aparenta ser radical, mas ignora os novos problemas gerados por sua proposta.

Os resultados encontrados por Bornia e Lunkes (2007) demonstram que a integração entre o *balanced scorecard* e o orçamento pode contribuir na melhoria da gestão, principalmente no alinhamento entre indicadores estratégicos e metas operacionais, além de flexibilizar o processo orçamentário e incluir um conjunto maior de medidas de desempenho.

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

De acordo com Gonçalves, *et al.* (2009), a maior parte das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do semiárido da Paraíba faz uso do orçamento apenas para prever os gastos dos seus projetos. Contudo, os gestores não utilizam o orçamento no processo de captação de recursos financeiros, muito menos no processo de gestão para tomada de decisão.

Os resultados dos testes de Almeida *et al.* (2009) sugerem uma relação significativa entre o porte da cooperativa e a utilização do orçamento como ferramenta de apoio à estratégia e controle. Quanto à interatividade, os testes indicam que não há relação significativa entre o porte da cooperativa e a interação entre os atores.

Entre os principais resultados encontrados por Lunkes, Ripoll Feliu e Silva da Rosa (2011) pode-se destacar que os estudos são realizados por meio da aplicação do orçamento em organizações, ou seja, através de estudo de caso.

Para Castanheira e Sauaia (2007) o Orçamento Empresarial aplicado em um ambiente de Jogo de Empresas pode agregar valor à empresa, à medida que proporciona mais agilidade ao processo decisório, permitindo análises mais objetivas e gerando resultados finais superiores. Outra vantagem de sua utilização é o histórico de decisões, qualitativas e quantitativas, armazenado para os gestores e seus sucessores, oferecendo subsídios para sustentabilidade da gestão presente e a continuidade da empresa sob gestão futura.

Os resultados de Chagas e Araújo (2013) demonstraram que a maioria das indústrias pesquisadas realiza planejamento de curto prazo e que os gestores utilizam as informações contábeis apenas para cumprir exigências fiscais, apesar de acreditarem serem importantes.

Abreu e Camara (2015) buscaram analisar o papel do orçamento público como instrumento da ação governamental para viabilizar a formulação de políticas públicas de infraestrutura, e concluíram que a amplitude das alterações no instrumento teve a intensidade compatível com a disposição de os governos promoverem as medidas politicamente aceitáveis pelas doutrinas hegemônicas nos mandatos presidenciais.

Para Souza (2001), a força do orçamento participativo (OP) em Porto Alegre e em Belo Horizonte parece estar na sua capacidade de inserir pessoas e comunidades historicamente marginalizadas no processo político-decisório formal. Ao fazer com que esses cidadãos passem a ter o direito de decidir e não apenas serem ouvidos é possível que se esteja gerando um impacto de mais longo prazo na extrema assimétrica correlação de forças no Brasil. Mas pode-se estar também abalando o frágil equilíbrio entre o executivo e o legislativo local, com consequências para o sistema representativo formal.

Em termos conceituais, Lopes e Blaschek (2005) concordam que a melhor proposta parece ser a conjugação das características do orçamento contínuo com as do orçamento baseado em atividades.

Os resultados obtidos por Silva e Gonçalves (2008), que buscaram em sua pesquisa caracterizar a utilização do sistema orçamentário por meio de um estudo multicaso realizado em duas empresas brasileiras de grande porte, indicaram que as variáveis do contexto corporativo ajudam a explicar a forma como o sistema é utilizado.

Hahn Lüchmann (2008) buscou analisar, a partir de experiências brasileiras, duas dimensões referentes ao grau de especificidade da representação no interior de modelos participativos, a saber: frente ao modelo de representação eleitoral; e no interior de experiências participativas, notadamente as relativas a dois modelos paradigmáticos de representação: conselhos gestores e orçamento participativo. Ele observou que se trata, portanto, de um conjunto de elementos que parece desafiar novos olhares para o fenômeno da representação política nos espaços de participação. Assim, as experiências participativas no Brasil, a exemplo dos conselhos gestores e do orçamento participativo (experiências p&r), apontam para um movimento de renovação e de reacomodação desses instrumentos de ação política no interior das práticas institucionais da sociedade brasileira, indicando que, muito menos do que oposição, encontramos combinações e articulações que desenham um processo de concomitante inovação e reprodução das práticas e orientações políticas institucionais. As

experiências apontam, sobretudo, para o fato de que a participação não substitui, mas reconfigura a representação.

A pesquisa de Frezatti (2004) faz uma análise comparativa dos pontos de discussão levantados por Hope e Fraser (2003), com relação ao questionamento que eles chamam de *formato tradicional do orçamento da empresa*, com vistas aos aspectos que oferecem oportunidades de gerenciamento mais adequado e efetivo para as organizações. Conclui-se que, mais uma vez, a discussão diz respeito a um novo ciclo que tenta recuperar os aspectos qualitativos clássicos que, uma vez satisfeitos, não necessitam de um novo rótulo, para fins de um efetivo gerenciamento da empresa.

Os resultados do estudo de Dias Filho e Sales (2014) confirmaram que o orçamento empresarial é uma ferramenta eficiente e necessária à gestão das empresas pesquisadas. Foi constatado que esse tipo de orçamento contribui para a elaboração do planejamento estratégico, para a comunicação entre os setores, motiva o alcance das metas, além de auxiliar nos procedimentos de controle e na avaliação da eficácia operacional.

Os resultados da pesquisa de Silva e Bezerra (2014) permitem inferir que a gestão matricial de despesas pode ser uma ferramenta de gestão e controle dos gastos eficientes, de forma que nos primeiros dois anos de implantação os resultados foram satisfatórios segundo os gestores. Conclui-se então que a gestão matricial de despesas contribui para o processo orçamentário e na melhoria do consumo de recursos de produção, elevando assim o ganho da empresa.

Os principais resultados encontrados por Maçaneiro, Cunha, Kuhl e Cunha (2015) apontam que as organizações participantes do estudo consideram a regulamentação ambiental como condutora de estratégias deecoinovação proativas, de forma mais contundente que as reativas, em oposição à literatura anterior. Tal resultado se insere na perspectiva evolucionista, a qual postula que as empresas veem a regulamentação ambiental menos como um custo e mais como uma oportunidade, orientando-as para melhoria de produtividade e competitividade.

De acordo com a pesquisa de Valverde, Soares e Silva (2006), o Brasil apresentou o maior efeito competitividade no ranking das exportações, seguido da Finlândia, já os demais países analisados tiveram queda desse efeito. O crescimento da renda nos mercados compradores de celulose do Canadá, Estados Unidos e Suécia foi fator determinante do crescimento das exportações de celulose desses países. O contrário ocorreu com a renda dos países de destino das exportações brasileiras e finlandesas. A projeção das exportações de

celulose indicou que em 2035 o Brasil será o maior exportador de celulose em termos de valor exportado, mantidas as taxas de crescimento das exportações.

Os resultados encontrados por Melo, Almeida e Santana (2012) apontaram que indicadores de desempenho financeiro como Liquidez Corrente e EBITDA influenciam positivamente a probabilidade de uma empresa produtora de papel e celulose fazer parte do Índice de sustentabilidade empresarial (ISE). Desse modo, pôde-se verificar a existência de um possível ciclo entre políticas socioambientais e de sustentabilidade empresarial com desempenho financeiro dentro do setor florestal.

Soares *et. al.* (2010) concluíram que os mercados da madeira e de celulose apresentaram-se concentrados, ao contrário do que foi observado no mercado de papel. Também foi verificado que o comportamento dos pequenos produtores de madeira é influenciado pelo mercado de carvão vegetal, além de as empresas do setor de celulose e papel integrarem várias etapas do processo produtivo e buscar fusões e aquisições. Os autores também compreenderam que a competição entre as empresas se dá pela combinação de preços e qualidade dos produtos, que existem fortes barreiras à entrada no mercado da madeira e de celulose e papel e que existe investimento em pesquisa e desenvolvimento no setor, principalmente na etapa florestal.

Borgesa, Rosab e Enssline (2010) buscaram investigar a evidência voluntária das vinte maiores empresas brasileiras de papel e celulose. Constataram que na grande maioria das instituições analisadas as políticas ambientais estão amplamente declaradas, porém os aspectos financeiros e ambientais apresentam, em sua grande maioria, informações de caráter descritivo.

Constatou-se na pesquisa de Silva Júnior, Vasconcelos e Silva (2010) que o processo de desenvolvimento organizacional (DO) viabilizou-se por meio do desenvolvimento das lideranças, pelo envolvimento da direção e pelo compromisso individual e coletivo dos colaboradores. Ressalta-se que os aspectos da cultura organizacional e o processo de renovação das lideranças na empresa são vistos como centrais para o êxito do processo. Constatou-se ainda que a prática do DO, esquecida pela academia, ainda sobrevive no contexto empresarial com algumas adaptações, porém sem perder o referencial dos conceitos e fundamentos clássicos característicos desta estratégia de mudança e de reaprendizado individual e coletivo.

O estudo de Coelho, Arruda e Leitão (2019) mostra que as práticas orçamentárias são estruturadas a partir de um trabalho conjunto que envolve os três níveis: estratégico, tático e operacional. O nível tático possui menos responsabilidades em relação aos demais níveis.

Esse resultado corrobora com a literatura, porém, o papel desempenhado pelo nível tático na empresa é considerado relevante. Dentre os principais achados, observou-se que a alta administração apresenta planos, políticas orçamentárias e estabelecimento de metas organizacionais; o nível intermediário é responsável pelos mecanismos de prestação de contas; e o nível operacional realiza a análise das áreas e elabora o orçamento anual para ser encaminhado para aprovação dos níveis superiores.

Colla, Costa e Toigo (2019) concluíram que a cultura organizacional teve influência positiva no processo de institucionalização, auxiliando no direcionamento, controle e acompanhamento da gestão para o atingimento dos resultados. A cultura organizacional também influenciou positivamente na preocupação em atender a demanda do mercado através de novos produtos e serviços, além de na liderança como facilitadora para a execução do novo processo orçamentário.

Os principais resultados encontrados por Rigo *et. al* (2019) evidenciaram que dos 21 requisitos do planejamento orçamentário apresentados, 15 são utilizados como ferramenta de gestão, são eles: disciplina de gastos; visibilidade; definição da responsabilidade de gestores; avaliação de desempenho; instrumento de validação da estratégia; transferência de conhecimento especializado; recursos e prazos; identificação de inconsistências; otimização de recursos; exequibilidade; participação; comunicação; autoridade e responsabilidade versus competências; processo de feedback; e prazos. Pela perspectiva dos respondentes os requisitos mais atendidos no planejamento orçamentário aplicados na gestão dos condomínios estão vinculados à disciplina de gastos, transferência de conhecimento especializado e prazos estabelecidos. E, os requisitos menos utilizados são relativos à democratização da informação, à delegação decisória e aos mecanismos de avaliação de gestores.

Os resultados do estudo de Nascimento *et. al* (2019) permitem concluir que os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial são encontrados de maneira direta e indireta, quando mediados pelas variáveis de atitudes gerenciais e satisfação no trabalho. Estes achados reforçam os papéis informativos do orçamento, bem como seus efeitos cognitivos, motivacionais e de valor de realização. O estudo contribuiu demonstrando a influência do orçamento no processo de gestão, bem como a melhoria do ambiente de trabalho, o que por consequência tende a impactar positivamente no desempenho dos colaboradores na organização.

Os resultados da pesquisa de Leal, Silveira, Maciel e, Maciel (2019), que buscaram analisar a performance orçamentária, financeira e patrimonial dos municípios paraenses nos anos de 2015 e 2016, indicaram que os municípios do estado do Pará, em torno de 40,2%, em

2015, e 41,6%, em 2016, apresentaram desempenho “regular”. Um único município (Primavera), no ano de 2015, recebeu a classificação de ótima performance, condição não alcançada por nenhum município no ano de 2016. Esses resultados evidenciam, possivelmente, a necessidade dos municípios paraenses equilibrarem suas contas para melhorar suas performances.

A pesquisa de Silva, Silva e Suave (2019) conclui que a variação percentual nos dados de apropriação do orçamento é distribuída de forma não linear, conforme ilustrado pelas apresentações gráficas e estatísticas descritivas, sugerindo a ocorrência de um padrão de equilíbrio pontuado e também a ocorrência de pontuações simultâneas nas alocações orçamentárias entre os setores das políticas públicas.

Ferreira e Diehl (2012) afirmaram em seu trabalho que existe o alinhamento entre o orçamento e o planejamento estratégico, entretanto, concluíram haver diferentes visões sobre o nível hierárquico que detêm a responsabilidade sobre o orçamento empresarial, se é o estratégico, o tático ou o operacional.

O estudo de Heinzmann e Lavarda (2011) objetivou analisar os estudos empíricos que relacionam a cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário, em que se buscou identificar as variáveis de cultura organizacional, do processo de orçamento e o método de pesquisa. Como resultado foi visto que há convergência nos pontos: variáveis da cultura nacional e organizacional; em algumas variáveis do processo de orçamento, como o planejamento; participação no orçamento; ênfase no orçamento; desempenho geral e desempenho gerencial; e método de pesquisa, por meio de elaboração de hipóteses e na utilização de adaptações de instrumentos de outros autores. O ensaio teórico serve como ponto de partida para futuras pesquisas.

O trabalho de Almeida, Santos, Almeida, Rocha e Freitas (2004), que tentou demonstrar a eficiência do uso de redes neurais artificiais na previsão de vendas, evidenciou o sucesso das redes neurais artificiais (RNA) na solução do problema proposto, principalmente por se tratar de um conjunto de dados por demais ruidosos e sem periodicidade aparente, em contrapartida à limitada capacidade dos modelos lineares. Mesmo comparado aos resultados alcançados por outros modelos neuro-preditores, a exemplo dos desenvolvidos por MARTIN (2000) e ABELÉM (1994), as RNA desenvolvidas nesse trabalho atingiu resultados ainda superiores, principalmente pelo uso de modelagem genética, o que otimizou a escolha dos parâmetros adequados à solução do problema.

Entre os resultados do estudo de Suave, Lunkes, Rosa e Soares (2013), que tentou identificar e analisar as publicações sobre orçamento em revistas científicas de contabilidade

no Brasil, pode-se destacar que não existe predominância de autores sobre o tema orçamento no Brasil. Também se conclui que a maioria dos artigos publicados teve como método de pesquisa o estudo de caso.

Costa, Prado, Castro Júnior, Carvalho (2014) objetivaram na pesquisa utilizar o modelo Vetor Autorregressivo (VAR) para auxiliar na elaboração de um orçamento de resultado para empresas de pequeno e médio porte e concluíram que esse modelo se comportou de modo eficiente para auxiliar na elaboração do orçamento de resultado da empresa estudada.

Os resultados da pesquisa de Martins, Mette e Macedo (2011) demonstraram que a utilização dos modelos estruturais aumenta a capacidade de previsão das séries de vendas ao segregar o modelo em vários componentes, tais como tendência e sazonalidade.

Entende-se a partir do estudo de Wrubel, Marassi, Lavarda e Lavarda (2016) que algumas práticas orçamentárias realizadas pela agroindústria estão consolidadas, além de envolverem a participação de gestores e de serem influenciadas por aspectos culturais do ambiente organizacional que favoreçam essas práticas.

Os resultados encontrados por Lima, Frazzon, Fabris e Bornia (2015) identificaram que os empresários consideram importante o processo orçamentário para a tomada de decisão. Porém, fatores como o desconhecimento da ferramenta e falta de pessoal capacitado dificultam a implantação do sistema nas micro e pequenas empresas. As empresas pesquisadas que possuem um sistema orçamentário, utilizam-no principalmente para tomada de decisões relativas ao setor financeiro. Contudo, alguns empresários não veem necessidade de implantação de um sistema orçamentário como uma ferramenta de auxílio na gestão do negócio.

Como apresentado no Apêndice B, diversas pesquisas foram realizadas tendo por objetivo analisar por alguma perspectiva o orçamento empresarial ou o setor de papel e celulose em âmbito nacional. Mas há escassez de estudos sobre o tema de orçamento empresarial no setor de papel e celulose, o qual será o foco de análise desse estudo.

Ao pesquisar no portal de teses e dissertações da CAPES “orçamento empresarial no setor de papel e celulose” não foi encontrado nenhum resultado; 42 resultados foram encontrados para “orçamento empresarial” sendo 29 dissertações de mestrado e 5 teses de doutorado. A partir desta pesquisa foi aplicado um filtro para o período entre 2014 e 2019, desta forma foram encontrados 8 trabalhos, sendo todos dissertações de mestrado. Foram encontrados 86 trabalhos para “setor de papel e celulose”, sendo 58 dissertações de mestrado e 12 teses de doutorado, ao aplicar o filtro do período ente 2014 e 2019, 19 pesquisas foram

evidenciadas, sendo 18 dissertações de mestrado e 1 tese de doutorado. Desses 19 estudos encontrados sobre “setor de papel e celulose” 8 foram descartados por serem referente a outras áreas do conhecimento, restando assim 11 pesquisas, as quais encontram-se listadas no apêndice C.

Ainda de acordo com a revisão bibliográfica realizada, foram encontrados alguns artigos científicos internacionais sobre orçamento empresarial, os quais encontram-se listados no apêndice D.

Os quadros apresentados nos apêndices ilustram alguns estudos acerca do tema orçamento empresarial e do setor de papel e celulose, que são objeto de estudo da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada no decorrer do processo de investigação, para se atingir o objetivo proposto pelo estudo.

Creswell (2007, p. 23) afirma que metodologia é a estratégia ou plano de ação que faz associação entre métodos e resultados. A metodologia da pesquisa é definida com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipóteses (BEUREN, 2003, p.67). Segundo Fachin (2006), o método é considerado um instrumento que pode ser utilizado em qualquer área de formação, é nesta etapa em que se escolhem os procedimentos, isto é, as formas para descrever e explicar um estudo. Já Creswell (2007) afirma que métodos são técnicas e procedimentos os quais nos propomos a usar durante a pesquisa. Acerca do mesmo tema, Lakatos e Marconi (2002) afirmam que: a escolha do instrumento metodológico se relaciona diretamente com o problema pesquisado, essa escolha irá depender de vários fatores que se relacionem com o estudo, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto do estudo, os recursos financeiros e equipe humana disponíveis.

Este capítulo é subdividido em seis sessões descritas como: tipificação da pesquisa; escopo e universo da pesquisa; variáveis da pesquisa; instrumento de coleta de dados utilizado; procedimentos de tratamento e análise dos resultados encontrados.

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Existem diversas tipologias que podem ser usadas para classificação de uma pesquisa. Quanto aos objetivos, este estudo se caracteriza como descritivo. De acordo com Gil (2002, p. 42), “pesquisas descritivas tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis.” Lopes (2006, p.217) corrobora com esse pensamento ao conceituar a pesquisa descritiva como sendo o “estudo de uma determinada população, descrevendo suas características, estabelecendo variáveis entre si, a partir de seus objetivos” e ainda afirma que “servem também para proporcionar uma nova visão do problema.” Para Kauark (2010), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo Prodanov (2013), com base no objetivo do estudo, uma pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados. Já Prestes (2002) afirma que na pesquisa descritiva, se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os

fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. Dessa maneira, quem está realizando a pesquisa estuda os fenômenos do mundo físico e humano, mas não pode manipulá-los.

Assim, a pesquisa descritiva exige do pesquisador um certo grau de responsabilidade para que possua validade científica. Para isso, faz-se necessária a delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados (SILVA, 2017). Para Gil (2002), vários estudos podem ser classificados como descritivos, e este possui como característica a necessidade de utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistêmica. Para Kauark (2010), tal tipo de pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como: questionário e observação sistemática.

O estudo apresenta abordagem quantitativa em relação à estratégia de investigação, isso significa dizer que foram empregados instrumentos estatísticos durante o processo de investigação.

As pesquisas quantitativas devem ser realizadas por meio do emprego de instrumentos estatísticos (BEUREN, 2006). Um projeto de levantamento dá uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela. A partir dos resultados da amostragem, o pesquisador generaliza ou faz alegações acerca da população (CRESWELL, 2007). Kauark (2010) diz que na pesquisa quantitativa se considera aquilo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Esse tipo de pesquisa requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão).

3.2 ESCOPO E UNIVERSO DA PESQUISA

Para se definir o escopo e o universo desta pesquisa, foram considerados os parâmetros que se pretende abordar. Um dos critérios utilizados neste momento de definição do escopo da pesquisa foi o padrão geográfico-espacial.

A realização da delimitação do escopo permite que o pesquisador trabalhe de maneira focada, obtendo dados relevantes dentro do tempo delimitado para a execução da pesquisa (KAUARK, 2010). Para Gil (2002), quando se escolhe o critério espacial, é delimitado o *locus* de observação, isso quer dizer o local em que se estudará o fenômeno. Segundo Creswell (2007), uma teoria, na realidade, delimita o escopo do estudo se os pesquisadores a utilizarem no começo e cria parâmetros de interpretação caso seja usada no final. Deve-se

usar delimitações para restringir o escopo de um estudo. Por exemplo, o escopo pode focar em variáveis específicas ou em um fenômeno central, delimitado para participantes ou locais específicos, ou ser restrito a um tipo de projeto de pesquisa. Ainda de acordo com Creswell (2007), todos os pesquisadores impõem certas restrições ou demarcam fronteiras em torno do que será analisado em seu estudo. Essas fronteiras definem os termos utilizados no estudo, delimitam o escopo da indagação, limitam as práticas utilizadas e direcionam a importância do estudo proposto para diferentes públicos.

Dessa forma, o escopo da pesquisa são as empresas pertencentes à indústria de papel e celulose que atuam no estado de Pernambuco.

Segundo Fachin (2006), a delimitação do universo torna-se mais evidente a partir da escolha do assunto. Muitas vezes, até mesmo antes da escolha do assunto, desde o momento inicial da decisão de se realizar a investigação, já é possível ter uma ideia geral do universo da pesquisa, isto é, do conjunto cujos atributos serão alvo de investigação e, por isso, irão se transformar em fontes de informação. Porém, durante a elaboração do projeto, é necessário reunir informações mais precisas sobre a delimitação do universo de pesquisa, descrevê-lo em suas grandes linhas e decidir se a pesquisa se fará sobre o universo todo ou sobre uma amostra dele. Dessa forma, as informações sobre o universo devem permitir a estratificação para a escolha da amostra representativa ou significativa; e assim após a escolha do assunto fica mais fácil de delimitar o universo que será pesquisado (FACHIN, 2006). Marconi e Lakatos (2002) definem universo ou população como um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Fachin ainda afirma que é na delimitação do universo que se relacionam as fontes de informação e onde se descrevem e quantificam os entrevistadores. Também se estabelecem os limites geográficos e temporais da área de estudo. A delimitação do universo envolve ainda a amostragem, que é determinada segundo os critérios do pesquisador e sob a orientação dos procedimentos estatísticos. Geralmente, esta etapa aplica-se somente a projetos que envolvem pesquisa de campo (FACHIN, 2006).

Segundo Gil (2002) quando o levantamento recolher dados de todos os participantes de um universo estudado, tem-se o censo. Dessa forma, se realiza um estudo censitário quando o estudo é realizado com todos os participantes de uma população.

A presente pesquisa foi censitária, com o universo composto por todas as empresas pertencentes à indústria de papel e celulose que atuam no Estado de Pernambuco, cadastradas no banco de dados da Federação de Indústrias do Estado de Pernambuco, FIEPE, o qual foi remetido por esta instituição. A lista enviada pela FIEPE continha 202 empresas. Foi aplicado

um primeiro filtro para excluir empresas que estavam cadastradas de forma repetidas ou que não possuíam contato, restando assim 157 empresas, das quais foi verificado que 27 estavam com o CNPJ baixado, 14 constavam com o CNPJ inapto de acordo com o site da Receita Federal, 44 foram descartadas por não se enquadrarem no perfil de indústria e 2 possuíam CNPJ inválido, não sendo possível fazer a verificação e atualização dos dados pelo site da Receita Federal. Desta forma, o universo efetivo foi composto por 70 empresas listadas no cadastro da FIEPE, as quais encontram discriminadas no apêndice E.

Todas as empresas foram contactadas pelo menos duas vezes por e-mail, algumas vezes por telefone, e as que geograficamente eram possíveis de visitar pessoalmente, foram visitadas. Das 70 empresas que constavam no universo efetivo, 20 aceitaram participar da pesquisa respondendo aos questionários.

3.3 VARIÁVEIS

A seleção das variáveis teve como parâmetro o atingimento dos objetivos propostos nessa pesquisa. Segundo Appolinario (2006), as variáveis são as características ou as dimensões que o pesquisador elege como relevantes para sua investigação. Em qualquer pesquisa é importante que as variáveis estejam bem delineadas para que sejam evitadas confusões e imprecisões quando o trabalho for realmente executado. Dessa forma, o fato de delinear as variáveis com precisão ajudará o pesquisador dando-lhe uma base sólida, permitindo com segurança que depois os dados sejam coletados de forma correta. Todas as características, ou variáveis, são de responsabilidade do pesquisador, já que é ele quem escolhe as variáveis que farão parte do estudo, além de ser ele também quem estabelece a definição, o escopo, a unidade de medida, bem como o nível de mensuração das variáveis (APPOLINARIO, 2006).

Lakatos e Marconi (2002, p.162) afirmam que “todas as variáveis, que podem vir a interferir ou afetar o objeto em estudo, devem ser não apenas levadas em consideração, mas também devidamente controladas, para impedir comprometimento ou risco de invalidar a pesquisa”. Dessa forma, saber as características das variáveis ajuda no momento da montagem dos formulários, questionários, roteiros de entrevistas, escalas de opinião ou de atitudes e outros aspectos, além de dar indicações sobre o tempo e o material necessários à realização de uma pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2002).

Há quatro grupos de variáveis elencadas para a presente pesquisa, o Grupo 1 é composto por variáveis que caracterizam o perfil dos respondentes. As variáveis do Grupo 01 são apresentadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Grupo 01 de variáveis

GRUPO 1	VARIÁVEIS	TIPOS DE VARIÁVEIS	ESCALA DE MENSURAÇÃO
Características dos respondentes	V01 – Sexo	Qualitativa	Nominal
	V 02 – Faixa etária	Qualitativa	Ordinal
	V 03 - Formação acadêmica	Qualitativa	Nominal
	V 04 - Cargo ocupado	Qualitativa	Nominal
	V 05 – Tempo de atuação no cargo	Qualitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora

O Grupo 02 é composto por variáveis que caracterizam de forma geral a estrutura das empresas pesquisadas. As variáveis do Grupo 02 são apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Grupo 02 de variáveis

GRUPO 2	VARIÁVEIS	TIPOS DE VARIÁVEIS	ESCALA DE MENSURAÇÃO
Características gerais da empresa	V 06 - Porte da empresa	Qualitativa	Nominal
	V 07 - Tempo de existência	Qualitativa	Ordinal
	V 08 – Região	Qualitativa	Nominal

Fonte: Elaborado pela autora

O Grupo 03 é composto por variáveis que indicam as características do processo orçamentário. As variáveis do Grupo 03 são apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Grupo 03 de variáveis

GRUPO 3	VARIÁVEIS	TIPOS DE VARIÁVEIS	ESCALA DE MENSURAÇÃO
Características do processo orçamentário	V 09 - Tipos de orçamentos	Qualitativa	Nominal
	V 10 - Periodicidade de elaboração	Qualitativa	Nominal

	V 11 - Níveis hierárquicos envolvidos na elaboração do orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 12 - Níveis hierárquicos envolvidos na utilização do orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 13 - Importância atribuída ao orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 14 - Objetivos do orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 15 - Finalidades do orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 16 - Informações utilizadas na elaboração	Qualitativa	Nominal
	V 17 - revisão orçamentária	Qualitativa	Nominal
	V 18 - Periodicidade da revisão	Qualitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora

O Grupo 04 é composto por variáveis que indicam o processo orçamentário nas empresas pesquisadas. As variáveis do Grupo 04 são apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6 – Grupo 04 de variáveis

GRUPO 4	VARIÁVEIS	TIPOS DE VARIÁVEIS	ESCALA DE MENSURAÇÃO
Processo orçamentário	V 19 – Setores envolvidos com o planejamento do orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 20 - Setor responsável pela consolidação	Qualitativa	Nominal
	V 21 - Tempo de Preparação	Qualitativa	Ordinal
	V 22 – Setores envolvidos com o controle do orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 23 – Setores envolvidos com a revisão do orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 24 – Setores envolvidos com a avaliação do orçamento	Qualitativa	Nominal
	V 25-Peças Orçamentárias	Qualitativa	Nominal

Fonte: Elaborado pela autora

O Grupo 05 é composto por variáveis que abordam o orçamento como ferramenta de planejamento. As variáveis do Grupo 05 são apresentadas no Quadro 7:

Quadro 07 – Grupo 05 de variáveis

GRUPO 5	VARIÁVEIS	TIPOS DE VARIÁVEIS	ESCALA DE MENSURAÇÃO
Orçamento como ferramenta de planejamento	V 26 - Coordenação de recursos	Qualitativa	Ordinal
	V 27 - Formulação de planos de ação	Qualitativa	Ordinal
	V 28 - Gestão da capacidade de produção	Qualitativa	Ordinal
	V 29 - Determinação dos preços de venda	qualitativa	Ordinal
	V 30 - Fornecimento de informações	Qualitativa	Ordinal
	V 31 - Incentivo ao comportamento inovador	Qualitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 COLETA DE DADOS

Para a consecução dos objetivos da presente pesquisa, foi aplicado questionário como instrumento de coleta de dados.

Segundo Lopes (2006), a coleta de dados é o momento em que o pesquisador vai em busca de dados para dar continuidade a sua pesquisa, geralmente esses dados são coletados de livros, revistas, jornais, internet etc. ou através da utilização de instrumentos como entrevistas e questionários.

O questionário pode ser elaborado tanto com perguntas abertas como fechadas. Cada técnica e seus respectivos desdobramentos constituem-se em instrumentos que têm suas peculiaridades, as quais precisam ser observadas para garantir a qualidade dos dados que o investigador analisa (BEUREN, 2003). O “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelos informantes, sem a presença do pesquisador” (BEUREN, 2003, p.130). Segundo Gil (2002, p.114), “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Para este autor o questionário como técnica de investigação é adequado para a captura de questões apresentadas aos respondentes, possuindo como objetivo registrar as afirmações. O questionário utilizado na pesquisa conterà questões abertas e fechadas

Lakatos e Marconi (2003) falam das vantagens em aplicar questionário como técnica de coleta de dados. Afirmam que: este permite economia de tempo e de viagens, e mesmo assim se obtém muitas informações; através do questionário é possível atingir muitas pessoas ao mesmo tempo e se consegue abranger uma área geográfica maior; permite que seja

economizado tempo de treinamento e de trabalho de campo; existe mais liberdade nas respostas por causa do anonimato, e além disso há mais segurança pois não se pode identificar as respostas; as respostas são mais rápidas e mais precisas, com menos risco de distorção pois não podem ser influenciadas pelo pesquisador; existe mais tempo para responder, e pode ser respondido em momento mais favorável; e ainda se obtém respostas que materialmente seriam de difícil acesso e por ser de natureza impessoal é possível que haja maior uniformidade na avaliação.

Em relação ao método de coleta de dados, foi utilizado o meio eletrônico de envio de questionários através do GoogleForms. O link de acesso ao questionário foi enviado para as 70 empresas que compõe o universo da pesquisa desse estudo, através de e-mails. Também foi feito contato com as empresas por telefone e pessoalmente.

O questionário foi dividido em 5 blocos de questões. O primeiro bloco apresentava perguntas sobre o perfil da empresa. O segundo trazia questionamentos quanto ao perfil do respondente. O terceiro indagava ao respondente sobre a opinião deles em relação à importância do orçamento empresarial para a gestão da empresa e perguntava também se a empresa realizava a elaboração do orçamento. O quarto bloco de questões pedia que o respondente assinalasse de acordo com o seu grau de concordância acerca das finalidades do orçamento empresarial para a gestão e acerca da utilização do orçamento no planejamento da empresa. As respostas variavam de discordo totalmente a concordo totalmente, numa escala Likert de 5. A última pergunta desta quarta etapa do questionário deveria ser respondida apenas pelas empresas que haviam dito que não realizavam a elaboração do orçamento, pois neste ponto deveriam responder o motivo desta não realização. Finalmente, o quinto e último bloco de perguntas apresentava questionamentos sobre orçamento empresarial, e deveria ser respondido apenas pelas empresas que afirmaram realizar a elaboração do mesmo. Esta quinta etapa da pesquisa objetivava saber: qual o departamento ou setor responsável pela elaboração do orçamento; quais departamentos ou setores estavam envolvidos neste processo de elaboração; quais as peças orçamentárias são elaboradas durante o processo orçamentário; se era estabelecido algum cronograma para a elaboração do orçamento; e com que periodicidade o orçamento era revisado. Foram feitos alguns questionamentos acerca do grau de concordância do respondente sobre a elaboração do orçamento na empresa; foi questionado também o tipo de orçamento utilizado pela empresa; e, o último ponto do questionário também questionava sobre o grau de concordância do respondente acerca da utilização do orçamento empresarial no controle da gestão empresarial.

Antes do início da coleta de dados, foi realizado um pré-teste com gestores responsáveis pelo orçamento empresarial em duas empresas de diferentes segmentos.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Este estudo se caracteriza pelo uso da quantificação, seja por levar em consideração a população, seja pela maneira de coletar dados, seja pelo tratamento destes por meios de testes estatísticos. Como afirmado por Lopes (2006), a análise dos dados tem como objetivo interpretar os dados relevantes que se referem ao problema de pesquisa. O mesmo autor ainda diz que a análise de dados é uma das formas para se conseguir atingir os objetivos de um trabalho científico; é neste momento que serão tiradas as constatações que levarão ao resultado da pesquisa.

A presente pesquisa teve as variáveis selecionadas analisadas através de uma análise descritiva e das relações dos dados, com a utilização de testes estatísticos. Os dados obtidos para cada variável avaliada foram registrados, tabulados e calculados em planilha no *software SPSS* versão 20.0 para *Windows*.

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva dos dados coletados. Conforme Silvestre (2001), a estatística descritiva é constituída pelos conjuntos de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários.

Após a análise descritiva, foi realizada a análise das relações por meio de testes estatísticos. Os testes escolhidos foram não-paramétricos **de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, que foram utilizados para testar se existiam diferenças significativas entre o perfil das empresas e as práticas orçamentárias e entre as práticas orçamentárias e o perfil dos respondentes das empresas.** Foi adotado o nível de significância de 95%, ou seja, $p < 0,05$.

Sobre o Teste U de Mann-Whitney, Fonseca e Martins (1996) afirmam que ele é usado para testar se duas amostras independentes foram retiradas de populações com médias iguais. Trata-se de uma interessante alternativa ao teste paramétrico para igualdade de médias, pois o teste Mann-Whitney não exige nenhuma consideração sobre as distribuições populacionais e suas variâncias. O teste não paramétrico de Mann-Whitney deve ser empregado na análise sobre o fato de duas amostras independentes terem sido extraídas de populações com médias iguais. Pelo fato de ser um teste não paramétrico, não exigindo considerações sobre as distribuições populacionais e suas variâncias, o teste de Mann-Whitney torna-se uma

importante alternativa ao teste paramétrico de comparação de médias. Este teste também pode ser aplicado para variáveis intervalares ou ordinais (BRUNI, 2008).

Spiegel (1993) diz que para de decidir se existe ou não diferença entre as amostras, ou, equivalentemente, se originam-se ou não da mesma população. Muito embora este problema possa ser resolvido usando-se o teste t, é de utilidade um teste não-paramétrico denominado teste U de Mann-Whitney, ou abreviadamente, teste U. Steevenson (2001) corrobora com o assunto afirmando que o teste de Mann-Whitney é usado para testar se duas amostras independentes provêm de populações com médias iguais. Este pode ser aplicado como alternativa do teste de duas amostras para médias, estudado anteriormente, e que exigia que as populações tivessem a mesma variância. O teste de Mann-Whitney não faz tal exigência. De fato, a única hipótese é que o nível de mensuração seja numa escala contínua, e mesmo essa hipótese não é absolutamente rígida. Apesar do enfraquecimento das hipóteses, o teste de Mann-Whitney é quase tão forte quanto o de duas amostras para médias. O teste se baseia numa soma de postos. Dispõem-se os dados em postos, como se todas as observações fizessem parte de uma única amostra. Acerca do mesmo assunto Martins (2006) fala que o teste de Mann-Whitney é usado para testar se duas amostras independentes foram retiradas de populações com médias iguais. Trata-se de uma interessante alternativa ao teste paramétrico para igualdade de médias (teste t), pois o teste de Mann-Whitney não exige nenhuma hipótese sobre distribuições populacionais e suas variâncias. Esse teste pode ser aplicado para variáveis intervalares ou ordinais.

Sobre o teste Kruskal-Wallis, Fonseca e Martins (1996) falam que se trata de um teste extremamente útil para decidir se K amostras ($K > 2$) independentes provêm de populações com médias iguais. Poderá ser aplicado para variáveis intervalares ou ordinais. Uma generalização para k amostras é proporcionada pelo teste H de Kruskal-Wallis, ou teste H . Este teste fornece um método não-paramétrico para análise da variância para classificação de um critério ou experimentos com um fator, podendo-se fazer generalizações.

Stevenson (2001) fala que o teste de Kruskal-Wallis é um método alternativo para testar se três ou mais amostras independentes foram extraídas de populações com médias iguais é o teste de Kruskal-Wallis. É um teste de análise da variância de um critério que emprega postos em lugar de mensurações, e suas hipóteses quanto aos dados são relativamente fracas. Por exemplo, enquanto tanto o teste F como o teste de Kruskal-Wallis ($K-W$) exigem amostras aleatórias independentes, a única exigência adicional para o teste $K-W$ é que a variável básica tenha distribuição contínua. O processo do teste consiste em converter cada observação em um posto. Consegue-se isso tratando-se todas as observações

como se pertencessem a uma única amostra. O menor valor recebe posto 1, o próximo posto 2, etc., até que todas as observações tenham sido consideradas. Aos empates atribui-se como posto a média dos valores que lhes caberiam se fossem ligeiramente diferentes. Por exemplo, se há empate no posto mais baixo, ao invés de receberem postos 1 e 2, as observações recebem cada uma o posto 1,5.

Sobre esse mesmo teste, Martins (2006) diz que se trata de um teste extremamente útil para decidir se k amostras ($k > 2$) independentes provêm de populações com médias iguais. Poderá ser aplicado para variáveis intervalares ou ordinais.

O software utilizado para os testes foi o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) 22.0.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta, realizada por questionários, efetuou-se o tratamento dos dados da pesquisa, com sua tabulação, objetivando apresentar e analisar tanto na forma da estatística descritiva, conforme o subitem 4.1, como também pela análise das relações, pelo subitem 4.2, os resultados encontrados.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Esta etapa, da estatística descritiva, dividiu-se em cinco subitens, sendo eles: caracterização do perfil da empresa, caracterização do perfil dos respondentes; investigação sobre a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento, identificação das características do processo orçamentário e identificação do tipo de orçamento empresarial utilizado pelas empresas estudadas.

4.1.1 Perfil da empresa

As tabelas que seguem neste subitem apresentam dados sobre o perfil das 20 empresas que aceitaram participar da pesquisa.

A Tabela 1 evidencia a cidade onde estão localizadas as empresas que participaram da pesquisa.

Tabela 1 – Localização da empresa

	Frequência	%
Recife	17	85%
Goiana	1	5%
Camaragibe	2	10%
Jaboatão dos Guararapes	-	-
Outros	-	-
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com os dados, 85% das empresas respondentes estão localizadas na cidade de Recife; somaram 10% as empresas da cidade de Camaragibe e 5% dos respondentes atuam

na cidade de Goiana. Assim, a maior parte das empresas estão localizadas na capital do Estado de Pernambuco, Recife.

A Tabela 2 evidencia o tempo de atuação das empresas que participaram da pesquisa.

Tabela 2 - Tempo de atuação da empresa

	Frequência	%
de 1 a 5 anos	3	15%
de 6 a 10 anos	4	20%
de 11 a 15 anos	3	15%
de 16 a 20 anos	3	15%
acima de 20 anos	7	35%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com os dados, as empresas na faixa de 1 a 5 anos de atuação correspondem a 15% dos respondentes; para a faixa de 06 a 10 anos, somaram 20% das empresas respondentes; de 11 a 15 anos foi representado por 15% das empresas, de 16 a 20 anos também foi representado por 15% das empresas que responderam à pesquisa, já as empresas que atuam no mercado a mais de 20 anos representaram 35% dos respondentes. Analisando-se tais dados, observa-se que a maioria das empresas respondentes atua no mercado a mais de 10 anos.

A Tabela 3 evidencia o porte das empresas que participaram da pesquisa.

Tabela 3 - Porte da empresa

	Frequência	%
Microempresa	8	40%
Empresa de pequeno porte	6	30%
Empresa de médio porte	4	20%
Empresa de grande porte	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação ao porte da empresa, constatou-se que 40% representam microempresas, 30% representam empresas de pequeno porte, 20% empresas de médio porte e 10% são empresas de grande porte. Analisando-se tais dados, observa-se que a maioria, ou seja, 70% das empresas respondentes são representadas por microempresas e empresas de pequeno porte, e a minoria é representada por empresas de grande porte.

Como visto, os dados da pesquisa indicaram que 40% das empresas respondentes são microempresas; 35% delas já atuam no mercado a mais de 20 anos e que 85% delas estão localizadas na cidade de Recife. Assim, de acordo com os dados analisados, pode-se dizer que existe um maior número de empresas respondentes localizadas na capital. Durante a pesquisa, ocorreram visitas às empresas, onde que foi possível verificar que a maioria das empresas são de fato muito pequenas e pouco estruturadas.

4.1.2 Perfil dos respondentes

Este subitem apresenta informações sobre o perfil das pessoas que aceitaram responder aos questionários.

No que se refere ao sexo dos respondentes, os dados encontram-se apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Sexo do respondente

	Frequência	%
Masculino	11	55%
Feminino	9	45%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Constatou-se uma atuação de 11 respondentes do sexo masculino, representando um percentual de 55%; para o sexo feminino, a pesquisa apresentou 45% dos respondentes, ou seja, 9 respondentes. Como é possível constatar na Tabela 4.

A Tabela 5 evidencia a idade dos respondentes que participaram da pesquisa.

Tabela 5 - Faixa etária do respondente

	Frequência	%
Até 25 anos	2	10%
De 26 a 30 anos	5	25%
De 31 a 40 anos	9	45%
De 41 a 50 anos	2	10%
Acima de 50 anos	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com os dados, os respondentes na faixa etária até 25 anos são representados por 10% das pessoas que responderam ao questionário, a faixa etária entre 26 a 30 anos foi representada por 25% dos respondentes, entre 31 a 40 anos correspondem a 45% dos respondentes, a faixa etária de 41 a 50 anos somaram 10% e acima de 50 anos 10% dos respondentes.

Analisando-se tais dados, observa-se que a maioria, representada por 65% do total de pessoas que responderam ao questionário, apresenta idade acima dos 30 anos.

Em relação ao nível de escolaridade dos respondentes são apresentados dados na Tabela 6.

Tabela 6 - Nível de escolaridade do respondente

	Frequência	%
Ensino médio completo	10	50%
Ensino superior incompleto	4	20%
Ensino superior Completo	4	20%
Pós-Graduação	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observou-se que o resultado mais expressivo se encontra entre os respondentes com o nível de escolaridade de ensino médio completo, correspondendo a dez respondentes, ou seja, a 50% dos respondentes da pesquisa; 20% dos respondentes declararam possuir nível de escolaridade como ensino superior incompleto e outros 20% foram representados por pessoas com ensino superior completo. Apenas 10% dos respondentes, ou seja, 2 pessoas, possuíam pós-graduação.

Após a análise desses dados pode-se constatar que 70% dos respondentes não possuem ensino superior.

A Tabela 7 traz dados relativos à especificação do curso dos respondentes, esses dados se referem apenas aos respondentes que afirmaram possuir nível superior ou pós-graduação.

Tabela 7 - Especificação do curso do respondente

	Frequência	%
Não especificado	2	33%
Administração	2	33%
MBA em consultoria organizacional e MBA em gestão de Pessoas e Coaching	1	17%
MBA em gestão empresarial	1	17%
Total	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observou-se que o resultado mais expressivo se encontra entre os respondentes que não precisavam especificar o curso de formação, sendo estes representados por 70% dos respondentes da pesquisa; aos respondentes que responderam possuir ensino superior completo ou pós-graduação foi solicitado que especificassem o curso. Dentre as 4 pessoas que afirmaram possuir nível de escolaridade como superior completo, metade, ou seja, 33% do total destes respondentes possuía formação em administração e a outra metade preferiu não especificar qual formação possuíam. Dos 2 respondentes que afirmaram possuir nível de escolaridade de pós-graduação, 1 informou possuir MBA em gestão empresarial e o outro informou possuir MBA em consultoria organizacional e MBA em gestão de Pessoas e Coaching.

Quanto aos cargos dos respondentes, os dados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Cargo ocupado pelo respondente

	Frequência	%
Analista Financeiro	3	15%
Assistente Administrativo	5	25%
Auxiliar Administrativo	2	10%
Dono / Sócio / Diretor	6	30%
Gerente/Coordenador	3	15%
Outros	1	5%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A partir destes dados constatou-se que 6 possuíam o cargo de proprietário, sócio ou diretor, representando 30% do total de respondentes da pesquisa. Logo em seguida, aparece o cargo de assistente administrativo com 5 respondentes, ou seja, 25% do total de pessoas que responderam à pesquisa. Com 10% dos respondentes, que é representado por 2 respondentes, aparece o cargo de auxiliar administrativo. Já com o cargo de gerente ou coordenador aparecem 3 respondentes, ou seja, 15% do total. Este mesmo percentual representa as pessoas que informaram possuir o cargo de analista financeiro. Com apenas 1 respondente, que representa 5%, aparecem outros cargos. Assim, pode-se afirmar que 45% dos respondentes possuem um cargo relacionado à gestão, como gerente, coordenador, diretor e proprietário.

A Tabela 9 traz informações quanto ao tempo que cada respondente atua no cargo.

Tabela 9 - Tempo de ocupação no cargo

	Frequência	%
Menos de 1 ano	1	5%
De 1 até 5 anos	7	35%
De 6 até 10 anos	10	50%
De 11 até 15 anos	1	5%
Acima de 15 anos	1	5%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A pesquisa mostrou que 35% dos respondentes tinham de 1 a 5 anos no cargo em que trabalhavam; metade dos respondentes se mantinham no mesmo cargo de 6 a 10 anos; 1 respondente atua no mesmo cargo de 11 a 15 anos, representando 5% do total de respondentes da pesquisa; 1 respondente afirmou trabalhar a mais de 15 anos no mesmo cargo na companhia, referenciando 5% do total dos respondentes; e 1 pessoa, representando também 5% do total de respondentes, informou estar há apenas 1 ano trabalhando no cargo. Pode-se afirmar então, que 85% dos respondentes atuam no cargo entre 1 e 10 anos.

Assim constatou-se que 50% dos respondentes atuam em seu cargo de 6 a 10 anos; que 30% dos respondentes são donos, sócios ou diretores da empresa; 50% dos respondentes informaram possuir como nível de escolaridade ensino médio completo e 20% deles disse possuir como nível de escolaridade ensino superior completo. Dentre os respondentes que afirmaram possuir nível superior, 33% era em administração e 33% não especificaram qual a curso de formação possuíam; 45% dos respondentes possuem idade de 31 a 40 anos e 55% dos respondentes é do sexo masculino.

Desta forma, os dados apresentados indicam que 70% dos respondentes não possui nível superior. Durante a coleta dos dados, ao conversar com os respondentes, foi verificado que muitos deles de fato não possuíam conhecimento formal acerca do tema orçamento empresarial.

4.1.3 Utilização do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento

Nesta etapa da pesquisa foi investigada a utilização do orçamento como uma ferramenta de planejamento, tendo sido perguntado a opinião dos respondentes acerca do orçamento empresarial.

A Tabela 10 refere-se às respostas acerca da importância do orçamento empresarial para a gestão.

Tabela 10 - Importância do orçamento para a gestão

	Frequência	%
Sim	20	100%
Não	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com a tabela 10, é possível confirmar que 100% dos respondentes consideram que o orçamento empresarial é um instrumento importante para a gestão empresarial.

Objetivando analisar o uso do orçamento pelas empresas, foi questionada a elaboração do orçamento por elas em seu processo de gestão, os dados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11- Elaboração do orçamento

	Frequência	%
Sim, o orçamento é elaborado de maneira formal.	9	45%
Sim, mas não de maneira formal.	2	10%
Não	9	45%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Apesar de 100% dos respondentes considerarem o orçamento empresarial um instrumento importante para a gestão, é possível verificar na Tabela 11 que 45% dos respondentes não elaboram orçamento em seu processo de gestão. Dos 55% que afirmaram elaborar o orçamento em seu processo de gestão, a maioria afirmou que a elaboração do orçamento não ocorre de maneira formal, apenas 2 respondentes, representando 10% do total de respondentes, disseram que o orçamento é elaborado de maneira formal.

As Tabelas que se seguem evidenciam o posicionamento das pessoas que responderam ao questionário acerca das finalidades do orçamento para a gestão empresarial. Esta etapa da pesquisa deveria ser respondida por todos os participantes, independentemente de a empresa elaborar ou não orçamento empresarial em seu processo de gestão. Os respondentes deveriam responder a essas pesquisas de acordo com o seu grau de concordância com cada uma das afirmações, variando de discordo totalmente até concordo totalmente.

A Tabela 12 apresenta informações relativas ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.

Tabela 12 - O orçamento e planejamento de longo prazo

O orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.	Frequência	%
Discordo Totalmente	1	5%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	5%
Concordo Parcialmente	2	10%
Concordo Totalmente	16	80%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados da Tabela 12 mostram que a maioria, representando 80% dos respondentes, concorda totalmente com a afirmação de que o orçamento auxilia no planejamento de longo prazo; 10% representada por 2 respondentes concordam parcialmente com essa afirmação e que apenas 5%, ou seja, 1 respondente, discorda totalmente ou não concorda nem discorda com tal afirmação. Nenhum respondente discordou parcialmente com essa afirmação.

Desta forma pode-se afirmar que a maioria, com 90% dos respondentes, concorda em algum grau com a afirmação de que o orçamento auxilia no planejamento de longo prazo, o que está de acordo com o que é dito por Codesso, Lunkes e Suave (2013); Horngren, Foster, Datar, (2000); Steed; Gu (2009) e Peterson e Fabozzi (2002) quando falam das finalidades do orçamento.

A Tabela 13 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).

Tabela 13 - O orçamento e planejamento operacional

O orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	5%
Concordo Parcialmente	3	15%
Concordo Totalmente	16	80%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados apresentados na Tabela 13 mostram que a maioria, representando 80% dos respondentes, concorda totalmente com a afirmação de que o orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional); 15%, representado por 2 respondentes concordam parcialmente com essa afirmação; e apenas 5%, ou seja, 1 respondente, não concorda nem discorda com tal afirmação. Nenhum respondente discordou totalmente ou parcialmente com essa afirmação.

Desta maneira, é possível dizer que 95% dos respondentes concordam que o orçamento auxilia no planejamento de curto prazo, o que obedece ao que é preconizado por Codesso, Lunkes e Suave (2013); Sivabalana *et al.* (2009); Lunkes, Feliu e Rosa (2011); Lunkes (2010) e de Frezatti *et al.* (2010) sobre as finalidades do orçamento.

A Tabela 14 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.

Tabela 14 - O orçamento e o desempenho da empresa

O orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.	Frequência	%
Discordo Totalmente	4	20%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	6	30%
Concordo Parcialmente	1	5%
Concordo Totalmente	9	45%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados apresentados na Tabela 14 indicam que 45% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação; 30% dos respondentes não concordam nem discorda com essa afirmação, 20%, representado por 4 respondentes, discordam totalmente com essa afirmação e apenas 5%, ou seja, 1 respondente, concorda parcialmente com tal afirmação. Nenhum respondente discordou parcialmente dessa afirmação.

Isso implica dizer que metade dos respondentes concordam em algum grau que o orçamento permite avaliar o desempenho da empresa. Dessa forma pode-se dizer que metade dos respondentes corroboram com os estudos de vários autores, tais como, Codesso, Lunkes e Suave (2013); Hansen e Van Der Stede (2004); Mucci; Frezatti; Dieng (2016) e Uyar e Bilgin (2011) acerca das finalidades do orçamento.

A Tabela 15 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento permite coordenar as operações da empresa.

Tabela 15 - O orçamento e as operações da empresa

O orçamento permite coordenar as operações da empresa.	Frequência	%
Discordo Totalmente	4	20%
Discordo Parcialmente	1	5%
Não concordo nem discordo	1	5%
Concordo Parcialmente	4	20%
Concordo Totalmente	10	50%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

As informações apresentadas na Tabela 15 sobre a afirmação de que o orçamento permite coordenar as operações da empresa, indicam que 10 respondentes, representando a metade, concordam totalmente com a afirmação; 20%, representado por 4 respondentes, discordam totalmente com essa afirmação, a mesma quantidade de respondentes concorda parcialmente com tal afirmação e apenas 5%, ou seja, 1 respondente discorda parcialmente com tal afirmação ou não concorda nem discorda dela. Ou seja, 70% das pessoas que responderam aos questionários concordam que o orçamento permite coordenar as operações da empresa. Esse resultado obedece ao que é preconizado nos estudos sobre as finalidades do orçamento de Lunkes, Feliu, Rosa (2011); Codesso, Lunkes e Suave (2013) e Zanievicz e Lavrada (2014).

A Tabela 16 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento ajuda a motivar os funcionários.

Tabela 16 - O orçamento e os funcionários

O orçamento ajuda a motivar os funcionários.	Frequência	%
Discordo Totalmente	6	30%
Discordo Parcialmente	1	5%
Não concordo nem discordo	6	30%
Concordo Parcialmente	2	10%
Concordo Totalmente	5	25%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação à afirmação de que o orçamento ajuda a motivar os funcionários, foi analisada conforme a Tabela 16, que 25% concordou totalmente de tal afirmação, sendo 6 respondentes; 30% discordou totalmente e 30% dos respondentes não concordou nem

discordou da afirmação. Apenas 1 dos respondentes discordou parcialmente e 2 dos respondentes foram responsáveis pelos 10% que concordaram parcialmente com a afirmação.

Esse resultado indica uma certa divergência com o que é dito por Codesso, Lunkes e Suave (2013), já que eles afirmam em seu estudo que uma das finalidades do orçamento é de motivar os funcionários da empresa.

A Tabela 17 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.

Tabela 17 - O orçamento e a comunicação das metas

O orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.	Frequência	%
Discordo Totalmente	3	15%
Discordo Parcialmente	1	5%
Não concordo nem discordo	6	30%
Concordo Parcialmente	1	5%
Concordo Totalmente	9	45%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação à afirmação de que o orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo, conforme a tabela 17, a maioria, representando, 45% dos respondentes, concordou totalmente de tal afirmação, 6 respondentes, representando 30% deles, não concordaram nem discordaram da afirmação; 1 respondente discordou parcialmente e a mesma quantidade de respondentes, que representa 5% do total, afirmou concordar parcialmente, e 3 respondentes, 15% discordaram totalmente com a afirmação.

Esse resultado demonstra que metade das empresas está de acordo com o que foi preconizado nos estudos de diversos autores, tais como: Codesso, Lunkes e Suave (2013); Zanievicz e Lavrada (2014); Mucci, Frezatti e Dieng (2016); Ekholm e Wallin (2011); Garrison, Noreen e Brewer (2007); Eldenburg e Wolcott (2007); Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003); Hansen e Van Der Stede (2004); Frezatti (2005); Steed e Gu (2009); Leite (2008) e Uyar e Bilgin (2011).

A Tabela 18 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento permite o controle da gestão.

Tabela 18 - O orçamento e a gestão

O orçamento permite o controle da gestão.	Frequência	%
Discordo Totalmente	1	5%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	6	30%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	13	65%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre a afirmação de que o orçamento permite o controle da gestão, nenhum respondente discordou ou concordou parcialmente com a afirmação e apenas 1 respondente discordou totalmente. A maioria, 65%, concordou totalmente com essa afirmação e 30% dos respondentes não concordou nem discordou da afirmação.

A maioria representada por 65% das pessoas que responderam à pesquisa concorda que o orçamento permite o controle da gestão, e a minoria representada por apenas 1 respondente discorda disso. O orçamento como ferramenta de controle é preconizado por diversos autores, dentre eles pode-se citar: Leite *et al.* (2008); Uyar e Bilgin (2011); Cavalcante e Leitão, (2018); Frezatti (2005); Codesso, Lunkes e Suave (2013); Zamboni (2010); Libby e Lindsay (2010) e Vasconcelos (2019).

A Tabela 19 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento auxilia na tomada de decisões.

Tabela 19 - O orçamento e a tomada de decisões

O orçamento auxilia na tomada de decisões.	Frequência	%
Discordo Totalmente	1	5%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	6	30%
Concordo Parcialmente	1	5%
Concordo Totalmente	12	60%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre a afirmação de que o orçamento auxilia na tomada de decisões, nenhum respondente discordou parcialmente com a afirmação, apenas 1 respondente discordou totalmente e também apenas 1 respondente disse concordar parcialmente com a afirmação. A

maioria, ou seja 60%, concordou totalmente com essa afirmação e 30% dos respondentes não concordou nem discordou.

Alguns autores, como: Horngren, Sundem e Stratton (*apud* LEITE *et al.*, 2008); Castanheira, Sauaia (2007); Leite (2008); Gonçalves *et al.* (2009); Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003); Leite *et al.* (2008); Mucci, Frezatti, Dieng (2016); Horngren, Foster, Datar (2000) e Padoveze (2010) estabelecem que o orçamento auxilia na tomada de decisões; o que demonstra alinhamento com os resultados da pesquisa.

A Tabela 20 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto a afirmação de que o orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.

Tabela 20 - O orçamento e a geração de aprendizado

O orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.	Frequência	%
Discordo Totalmente	9	45%
Discordo Parcialmente	1	5%
Não concordo nem discordo	5	25%
Concordo Parcialmente	1	5%
Concordo Totalmente	4	20%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 20 mostra que 45% dos respondentes discorda totalmente da afirmação de que o orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores; 5%, representado por apenas 1 dos respondentes, concordam parcialmente com essa afirmação e a mesma quantidade de respondentes discorda parcialmente da afirmação; 5 respondentes, 25%, não concordou nem discordou com a afirmação e 20% concordaram totalmente.

Isso significa dizer que metade dos respondentes discorda que o orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores e apenas 25% dos respondentes corroboram com o que é dito por Mucci, Frezatti, Dieng (2016) sobre o orçamento auxiliar no processo de aprendizado à empresa e aos gestores.

A Tabela 21 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.

Tabela 21 - O orçamento e os incentivos

O orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.	Frequência	%
Discordo Totalmente	7	35%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	2	10%
Concordo Parcialmente	6	30%
Concordo Totalmente	5	25%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 21 mostra que 35% dos respondentes discorda totalmente da afirmação de que o orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários; 30%, representado por 6 respondentes, concordam parcialmente; e 25% concordou totalmente. Apenas 2 respondentes não concordaram nem discordaram da afirmação, representando 10% do total de respondentes. Nenhuma das pessoas que responderam à pesquisa discordaram parcialmente com a afirmação de que o orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.

Ou seja, 55% das pessoas concordaram que o orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários, porém 35% delas discordaram disso. Em relação aos objetivos pretendidos pelo orçamento a maioria está de acordo com o que é preconizado pelos estudos de Codesso, Lunkes e Suave (2013), Uyar e Bilgin (2011) e Sivabalana *et al.* (2009), em relação à afirmação de que o orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.

A Tabela 22 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.

Tabela 22 - O uso do orçamento e vantagem competitiva

O uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.	Frequência	%
Discordo Totalmente	7	35%
Discordo Parcialmente	0	0%

Não concordo nem discordo	3	15%
Concordo Parcialmente	4	20%
Concordo Totalmente	6	30%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 22 traz a afirmação de que o uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva. Os resultados indicam que 35% do total discorda totalmente da afirmação; 20%, representado por 4 respondentes, concordam parcialmente; 30% deles concorda totalmente e 15%, ou seja, 3 respondentes, não concorda nem discorda. Nenhum dos respondentes discordou parcialmente da afirmação.

Em relação a criação de vantagem competitiva e a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, os resultados da pesquisa demonstram que metade das pessoas corroboram com os estudos de Hansen e Van Der Stede (2004); Leite (2008); Vasconcelos (2019); Lunkes (2007) e Frezatti (2005).

As tabelas seguintes indicam o grau de concordância dos respondentes acerca da utilização do orçamento no planejamento empresarial.

A Tabela 23 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.

Tabela 23 - O orçamento e a estratégia da empresa

O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	Frequência	%
Discordo Totalmente	1	5%
Discordo Parcialmente	1	5%
Não concordo nem discordo	2	10%
Concordo Parcialmente	5	25%
Concordo Totalmente	11	55%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 23 mostra que a maioria, representando 55% dos respondentes, concorda totalmente com a afirmação de que o orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período; 5% discorda parcialmente e que a mesma quantidade de respondentes, ou seja, também 5%, discorda totalmente, 25% deles concordou parcialmente e

10% das pessoas que responderam à pesquisa não concordaram nem discordaram da afirmação de que o orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.

Assim, pode-se dizer que respondentes maioria concorda que o orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período, o que corrobora com as pesquisas de Lunkes (2007); Frezatti (2005); Almeida, Machado, Raifur, Nogueira (2009).

A Tabela 24 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.

Tabela 24 - O orçamento e a administração

O orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.	Frequência	%
Discordo Totalmente	4	20%
Discordo Parcialmente	2	10%
Não concordo nem discordo	5	25%
Concordo Parcialmente	4	20%
Concordo Totalmente	5	25%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 24 indica que 20% do total de respondentes discorda totalmente da afirmação e que também 20% concordam parcialmente, 25% deles concorda totalmente outros 25% não concorda nem discorda. Apenas 2 respondentes discordaram parcialmente da afirmação. Isto implica dizer que nem todos os respondentes corroboram com o que é preconizado por Welsch (1986).

A Tabela 25 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento permite a formulação de planos de ação.

Tabela 25 - Orçamento e os planos

Orçamento permite a formulação de planos de ação.	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente	1	5%
Discordo Parcialmente	1	5%
Não concordo nem discordo	3	15%
Concordo Parcialmente	7	35%
Concordo Totalmente	8	40%

Total	20	100%
--------------	----	------

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre a afirmação de que o orçamento permite a formulação de planos de ação, a maioria dos respondentes concordou totalmente. Apenas 1 respondente discordou totalmente e também apenas 1 respondente disse discordar parcialmente com a afirmação; 35% concordou parcialmente com a afirmação e 15% dos respondentes não concordaram nem discordaram, conforme a Tabela 25.

Dessa forma, é visto que 75% delas concordam com a afirmação, corroborando com as afirmações de Welsch (1986); Garrison, Noreen e Brewer (2007); Eldenburg e Wolcott (2007); Lima *et al.* (2015); Leite *et al.* (2008); Lunkes, 2007; Sivabalana *et al.* (2009) e Lunkes, Feliu, Rosa (2011) sobre o orçamento permitir a formulação de planos de ação.

A Tabela 26 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.

Tabela 26 - O orçamento e os volumes operacionais

O orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	4	20%
Concordo Parcialmente	5	25%
Concordo Totalmente	11	55%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação à afirmação de que o orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais, foi analisada, conforme a Tabela 26, que a maioria, representando 55% dos respondentes, concordou totalmente com tal afirmação; 5 respondentes, representando 25% deles, concordaram parcialmente; já 4 dos respondentes não discordaram nem concordaram e nenhum dos respondentes discordou totalmente ou parcialmente.

Nenhum respondente discordou de que o orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais e 80%

concordaram com tal afirmação; corroborando com o que é preconizado por Leite *et al.* (2008); Ekholm e Wallin (2011) e Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003).

A Tabela 27 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.

Tabela 27 - O orçamento e a conversão dos objetivos estratégicos

O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.	Frequência	%
Discordo Totalmente	2	10%
Discordo Parcialmente	1	5%
Não concordo nem discordo	7	35%
Concordo Parcialmente	1	5%
Concordo Totalmente	9	45%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre a afirmação de que o orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais, apenas 1 respondente discordou parcialmente, e também apenas 1 respondente concordou parcialmente com a afirmação; A 45% dos respondentes concordou totalmente com essa afirmação e 35% dos respondentes não concordou nem discordou. Em relação aos respondentes que discordaram totalmente, tem-se 10%, conforme a Tabela 27.

Isso implica afirmar que metade dos respondentes da pesquisa concorda que o orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais e que apenas 15% deles discorda. Ou seja, metade dos respondentes estão de acordo com o que é dito por Eldenburg, Wolcott (2007) Lunkes, Feliu, Rosa, (2011).

A Tabela 28 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.

Tabela 28 - O orçamento e a relação entre resultados e despesas

O orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	0	0%

Não concordo nem discordo	3	15%
Concordo Parcialmente	9	45%
Concordo Totalmente	8	40%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Já sobre a afirmação de que o orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, nenhum dos respondentes afirmou discordar totalmente ou parcialmente da afirmação e 15% disseram não concordar nem discordar. Entre os respondentes que concordaram parcialmente com a afirmação, está 45%. Já os respondentes que concordaram totalmente com a afirmação totalizaram 40% do total de respondentes, como é possível verificar na Tabela 28.

Ninguém discordou que o orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades e quase todos os respondentes e 85% deles concordou com tal afirmação, corroborando com Suave *et al.* (2013) e Lunkes (2010).

A questão seguinte do questionário deveria ser respondida apenas pelas empresas que não realizam a elaboração do orçamento, com o objetivo de investigar o motivo pelo qual estas empresas não o fazem.

Tabela 29 - Motivo de não elaboração do orçamento

	Frequência	%
Por causa do tamanho da empresa (Empresa Pequena)	7	78%
Não há pessoal habilitado	1	11%
Outros	1	11%
Total	9	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Das 9 empresas que responderam não elaborar orçamento, a maioria, 78%, disse que o motivo pelo qual não elabora orçamento se justifica pelo fato de serem empresas pequenas, como é possível analisar na Tabela 29.

Então, nesta etapa, pode-se afirmar que 100% dos respondentes consideram que o orçamento empresarial é um instrumento importante para a gestão empresarial e que 45% dos respondentes afirmaram que elaboram de maneira formal o orçamento em seu processo de gestão.

Sobre o grau de concordância dos respondentes acerca de algumas afirmações foi visto que 80% dos respondentes concorda totalmente que o orçamento auxilia no

planejamento de longo prazo; também 80% deles concordou totalmente que o orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional); 50% concordam que o orçamento permite avaliar o desempenho da empresa; 50% concorda totalmente que o orçamento permite coordenar as operações da empresa; e 50% concordaram que o orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.

Pode-se dizer ainda que 65% concordaram totalmente que o orçamento permite o controle da gestão; 60% concordaram totalmente que o orçamento auxilia na tomada de decisões; 55% concordaram que o orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários; 50% concordam que o uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva; 80% concordam que o orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período; e 75% concordam que o orçamento permite a formulação de planos de ação.

Apenas 45% dos respondentes concordam que o orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa, porém 30% discordaram de tal afirmação; 55% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação de que o orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais; 50% dos respondentes da pesquisa concordam que o orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais e 95% concordaram com a afirmação de que o orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.

Observa-se que estes achados da pesquisa estão de acordo com o que já foi preconizado anteriormente por diversos autores tais como: Codesso, Lunkes e Suave (2013); Horngren, Foster e Datar, (2000); Steed e Gu (2009); Peterson e Fabozzi (2002); Sivabalana *et al.* (2009); Lunkes, Feliu e Rosa (2011); Lunkes (2010); Frezatti *et al.* (2010); Lunkes (2007); Hansen e Van Der Stede (2004); Mucci, Frezatti e Dieng (2016); Uyar e Bilgin (2011); Padoveze (2010); Zanievicz e Lavrada (2014); Ekholm e Wallin (2011); Garrison, Noreen e Brewer (2007); Eldenburg e Wolcott (2007); Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003); Welsch (1986); Lima *et al.* (2015); Castanheira e Sauaia (2007); Cavalcante e Leitão (2018); Almeida, Machado, Raifur e Nogueira (2009); Frezatti (2005); Zamboni (2010); Libby e Lindsay (2010); Vasconcelos (2019); Suave *et al.* (2013); Gonçalves *et al.* (2009); Leite *et al.* (2008); Horngren, Sundem e Stratton (*apud* LEITE *et al.*, 2008); Leite (2008).

Já outros achados não estão em concordância com o que é afirmado pela teoria, por exemplo: 50% dos respondentes discorda que o orçamento é importante no processo de

geração de aprendizado à empresa e aos gestores e 35% dos respondentes concordam que o orçamento ajuda a motivar os funcionários. Porém, também 35% discorda de tal afirmação, não sendo possível, desta forma, afirmar que existe concordância com o que é preconizado pela teoria em relação a ideia de que o orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.

Das empresas que afirmaram não elaborar o orçamento, 78% disseram que o motivo pelo qual não elaboram orçamento se justifica pelo fato de serem empresas pequenas. Como visto, 70% das empresas analisadas são micro empresas ou empresas de pequeno porte, e este fato foi utilizado com justificativa para a não elaboração formal do orçamento empresarial.

A maioria das empresas participantes da pesquisa é micro ou pequena empresa e 70% dos respondentes não possuem nível superior, fatores estes que podem justificar a não elaboração do orçamento empresarial de maneira formal. Porém todos os respondentes consideram o orçamento empresarial como uma ferramenta importante no processo de gestão.

4.1.4 Identificação das características do processo orçamentário

A partir deste item, buscou-se identificar as características do processo orçamentário. Apenas as empresas que de fato elaboram orçamento precisaram responder às perguntas que seguiram, ou seja, 11 respondentes.

A Tabela 30 apresenta dados quanto ao qual departamento/ setor é responsável pela elaboração do orçamento empresarial.

Tabela 30 - Departamento/setor responsável pela elaboração do orçamento

	Frequência	%
Comercial e Administração	1	9%
Administração	2	18%
Todas as áreas	3	27%
Direção	5	45%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação ao questionamento sobre qual o departamento/setor é responsável pela elaboração do orçamento, foram obtidas diferentes respostas, como é possível verificar na Tabela 30. Observou-se que 45% do total de respondentes que elaboram orçamento disse que este é elaborado pela direção, e apenas 1 dos respondentes, representando 9%, informou que

este é elaborado pelo setor comercial e administrativo juntos. O setor de administração é responsável pela elaboração em 2 das empresas em questão, representando 18% delas. De todos os respondentes que elaboram orçamento 3 empresas afirmaram que todas as áreas participam de forma conjunta da elaboração orçamentária; esses 3 respondentes representam 27%.

A pergunta seguinte era referente aos setores envolvidos na elaboração do orçamento, os respondentes poderiam responder marcando mais de uma alternativa nas duas questões seguintes; como é possível analisar na Tabela 31.

Tabela 31 - Departamento(s)/setor(es) envolvidos na elaboração do orçamento

	Frequência	%
Controladoria	3	27%
Contabilidade	3	27%
Produção	9	81%
Vendas	9	81%
Financeiro	9	81%
Recursos humanos	3	27%
Marketing	3	27%
Administração	10	91%
Outros:	1	0,09%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 31, 10 respondentes disseram que a administração está envolvida. Isso significa que esta afirmação foi feita por metade do total de empresas que responderam à pesquisa. Do total das 11 empresas que responderam à questão, 9 afirmaram que os setores financeiro, de produção e de vendas estão envolvidos no processo de elaboração do orçamento. Já 3 empresas informaram que os setores de controladoria, contabilidade, recursos humanos e marketing se envolvem neste processo.

Após isso, foi questionado acerca das peças orçamentárias que são elaboradas durante o processo orçamentário, conforme é indicado pela Tabela 32.

Tabela 32 - Peças orçamentárias elaboradas no processo orçamentário

	Frequência	%
Orçamento de vendas	10	90%
Orçamento de produção	10	90%
Orçamento de compras	11	100%

Orçamento de consumo de materiais	11	100%
Orçamento de despesas departamentais	10	90%
Orçamento de Investimentos	9	81%
Orçamento de financiamentos	9	81%
Orçamento de receitas financeiras	9	81%
Orçamento de despesas financeiras	10	90%
Orçamento de caixa	9	81%
Projeção das demonstrações contábeis	7	63%
Outro:	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com estes dados é possível afirmar que quase todas as empresas respondentes elaboram orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de despesas departamentais e orçamento de despesas financeiras; 7 empresas realizam projeções das demonstrações contábeis todas elaboram orçamento de compras e orçamento de consumo de materiais; 9 empresas elaboram orçamento de investimentos, orçamento de financiamentos e orçamento de receitas financeiras. Mostrando assim, que estas empresas elaboram peças orçamentárias durante o seu processo orçamentário como é defendido por alguns autores como Horngren, Foster, Datar (2000), Welsch (1986) e Lunkes (2007).

As empresas também foram questionadas se é estabelecido um cronograma para a elaboração do orçamento, conforme a Tabela 33.

Tabela 33 - Existência de um cronograma para a elaboração do orçamento

	Frequência	%
Não	0	0%
Sim, o cronograma é elaborado de maneira formal.	8	73%
Sim, mas não de maneira formal.	3	27%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com a Tabela 33 é possível constatar que dentre as 11 empresas que afirmaram elaborar orçamento nenhuma disse que não há nenhum cronograma. A maioria, representada por 73% das empresas que elaboram orçamento, disseram que existe um cronograma e que este é elaborado de maneira formal. Os outros 27% restante dos respondentes, 3 respondentes, falaram que o cronograma existe, porém não de maneira formal.

A Tabela 34 indica a periodicidade em que o orçamento é revisado.

Tabela 34 - Periodicidade de revisão do orçamento

	Frequência	%
O orçamento não é revisado.	0	0%
Mensal	4	36%
Semestral	0	0%
Anual	5	45%
Outro:	2	18%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como é possível constatar na Tabela 34, 45% do total de respondentes que elaboram orçamento afirmaram que este é revisado anualmente, 4 respondentes, ou seja 36%, falaram que a revisão ocorre mensalmente. Nenhum dos respondentes afirmou que o orçamento era revisado semestralmente ou que não era revisado.

As perguntas que se seguiram eram afirmações referentes à elaboração do orçamento em cada empresa, e cada respondente deveria indicar o seu grau de concordância. Essas perguntas também só deveriam ser respondidas pelas empresas que afirmaram anteriormente elaborar orçamento.

A Tabela 35 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.

Tabela 35 - Elaboração do orçamento de cima para baixo

O orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.	Frequência	%
Discordo Totalmente	1	9%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	9%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	9	82%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 35 apresentava a afirmação de “o orçamento é elaborado de cima para baixo”, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização. Nenhum dos respondentes indicou discordar parcialmente ou concordar

parcialmente com tal afirmação; apenas 1 deles disse não concordar nem discordar e também 1 das pessoas respondentes disse discordar totalmente da afirmação. A maioria, representada por 9 respondentes, que representam 82%, indicaram concordar totalmente com tal afirmação. Isto implica dizer que a maioria das pessoas que responderam à questão corroboram com o que é dito por Codesso *et al.* (2013) e Jones (2008) sobre a forma de elaboração do orçamento *top-down*, onde a alta administração determina e impõe o orçamento aos demais membros da organização.

A Tabela 36 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.

Tabela 36 - Elaboração do orçamento de baixo para cima

O orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.	Frequência	%
Discordo Totalmente	5	45%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	9%
Concordo Parcialmente	4	36%
Concordo Totalmente	1	9%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ao contrário da afirmação acima, a Tabela 36 apresenta a informação oposta, onde é afirmado que o orçamento é elaborado de baixo para cima. Isto significa dizer que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado. Neste caso, 45%, ou seja, 5 respondentes disseram discordar totalmente; apenas 1 dos respondentes disse não concordar nem discordar da afirmação; também apenas 1 respondente concordou totalmente com essa afirmação. Já 36% dos respondentes, que é representado por 4 empresas, concordaram parcialmente. Nenhum dos respondentes disse discordar parcialmente desta afirmação.

Assim é possível afirmar que 45% dos respondentes concordaram que o orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.

Porém também 45% deles discordaram totalmente disso. Isto implica dizer que apenas 45% das pessoas que responderam a essa questão corroboram com o que é dito por Codesso *et al.* (2013) e Jones (2008) sobre a forma de elaboração do orçamento *bottom-up*, onde o orçamento é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para alta administração para ser aprovado.

A Tabela 37 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que a empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.

Tabela 37 - Cronograma para a elaboração

A empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.	Frequência	%
Discordo Totalmente	1	9%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	9%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	9	82%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre a afirmação de que a empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento, apenas 1 respondente discordou totalmente representando 9% dos respondentes que elaboram orçamento, e também apenas 1 dos respondentes disse não concordar nem discordar da afirmação. A maioria, ou seja 82%, concordou totalmente com essa afirmação e nenhum dos respondentes disse concordar ou discordar parcialmente. Esses dados podem ser verificados na Tabela 37. Desta forma, 82% dos respondentes estão de acordo com o que é preconizado por Welsch (1986), sobre a existência de um cronograma para a elaboração do orçamento.

A Tabela 38 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...).

Tabela 38 - Elaboração e informações externas

Na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...)	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%

Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	3	27%
Concordo Parcialmente	1	9%
Concordo Totalmente	7	64%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados encontrados indicam que apenas 1 concordou parcialmente da afirmação representando 9% dos respondentes que elaboram orçamento, 3 respondentes disseram não concordar nem discordar, sendo esses 27% dos respondentes. A maioria, ou seja 64%, concordou totalmente com essa afirmação e nenhum dos respondentes disse discordar totalmente ou discordar parcialmente da afirmação. Esses dados podem ser verificados na Tabela 38.

Ou seja, 71% dos respondentes concordam com a afirmação de que na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...) e, nenhum deles discorda disso. Esse resultado está de acordo com o que preconizado por Leite *et al.* (2008); Bio (1988) e Codesso, Lunkes e Suave (2013) que afirmam que durante a elaboração do orçamento devem ser utilizadas informações externas.

A Tabela 39 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...).

Tabela 39 - Elaboração e informações internas

Na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...)	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	9%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	10	91%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 39 pode-se verificar que apenas 1 dos respondentes disse não concordar nem discordar de tal afirmação. A maioria representada por 10 respondentes, ou 91% deles, afirmaram concordar totalmente com essa afirmação.

Nenhum dos respondentes discordou parcialmente, discordou totalmente nem concordou parcialmente. Esse resultado está de acordo com o que preconizado por Leite *et al.* (2008); Bio (1988) e Codesso, Lunkes e Suave (2013), que afirmam que durante a elaboração do orçamento devem ser utilizadas informações internas.

A Tabela 40 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que existe um comitê de orçamento para a elaboração do orçamento.

Tabela 40 - Comitê de Orçamento

Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um Comitê de Orçamento.	Frequência	%
Discordo Totalmente	6	55%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	9%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	4	36%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como é possível constatar na Tabela 40, a maioria, 55%, dos que elaboram orçamento afirmaram discordar totalmente de tal afirmação, apenas 1 das empresas disse que não concordava nem discordava da afirmação, 4 dos respondentes, 36%, falaram que concordam totalmente e nenhum dos respondentes afirmou discordar ou concordar parcialmente com a afirmação sobre o comitê de orçamento. Assim, pode-se dizer que a maioria dos respondentes não está de acordo com o que é preconizado por Brownell e Dunk (1991) e Codesso, Lunkes e Suave (2013), quando estes falam de um comitê de orçamento, que pode incluir os proprietários, diretores e gerentes gerais, chefes de departamentos, controller, etc.

Referente à elaboração do orçamento, apresentam-se os dados, conforme a Tabela 41, sobre o grau de concordância dos respondentes quanto a afirmação de que para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.

Tabela 41 - Elaboração e manual com as diretrizes

Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.	Frequência	%
---	-------------------	----------

Discordo Totalmente	5	45%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	9%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	5	45%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre esta afirmação apenas 1 dos respondentes disse não concordar nem discordar, nenhum dos respondentes afirmou concordar ou discordar parcialmente da afirmação, 45%, respondeu discordar totalmente bem como também 45% dos respondentes também respondeu concordar totalmente com essa última afirmação. Isso é verificável na Tabela 41.

Assim, apenas 45% dos respondentes corroboram com o que é defendido por Codesso, Lunkes e Suave (2013) sobre a existência de um manual que inclua as diretrizes, os objetivos, as metas e os indicadores previamente definidos pela alta administração.

O objetivo deste tópico foi identificar as características do processo orçamentário. Por isso, 55% das empresas responderam esta parte da pesquisa, pois foram as que afirmaram elaborar orçamento.

Foi visto que 45% dos respondentes responderam esta parte da pesquisa disseram que o orçamento é elaborado pela direção; 91% deles afirmaram que a administração está envolvida no processo de elaboração do orçamento; acerca das peças orçamentárias que são elaboradas durante o processo orçamentário, quase todos os respondentes disseram que elaboram orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de despesas departamentais e orçamento de despesas financeiras; 73% dessas empresas elaboram um cronograma formal; 45% delas afirmaram que o orçamento é revisado anualmente, e nenhum dos respondentes disse que o orçamento não era revisado.

O passo seguinte era constituído de afirmações referentes à elaboração do orçamento em cada empresa, onde cada respondente deveria indicar o seu grau de concordância; 82% deles indicaram concordar totalmente que o orçamento é elaborado de forma *top-down*, que significa de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização; 45% dos respondentes concordaram que o orçamento é elaborado de maneira *bottom-up*, de baixo para cima, e significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado. Porém também 45% deles discordaram disso; 82% dos respondentes concordou totalmente que a empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento; 76% dos

respondentes concordou que na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...) e, nenhum deles discorda disso; 91% deles afirmaram concordar que na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...). Os achados deste ponto da pesquisa corroboram com o que é defendido por alguns autores como: Horngren, Foster e Datar (2000); Welsch (1986); Lunkes (2007); Jones (2008); Leite *et al.* (2008); Bio (1988); Codesso, Lunkes e Suave (2013).

Por outro lado, alguns outros aspectos dos achados deste tópico da pesquisa não estão de acordo com o que é preconizado por autores como Brownell e Dunk (1991) e Codesso, Lunkes e Suave (2013), acerca da existência de um comitê de orçamento para a elaboração do orçamento que pode incluir os proprietários, diretores e gerentes gerais, chefes de departamentos, controller, etc; pois 55% dos respondentes discordam totalmente disso.

Em relação ao que é afirmado por Codesso, Lunkes e Suave (2013) sobre a existência de um manual que inclua as diretrizes, os objetivos, as metas e os indicadores previamente definidos pela alta administração, não se pode afirmar que os achados estão de acordo ou não com a teoria, já que 45% dos respondentes discordaram totalmente e também 45% deles concordaram totalmente com isso.

Os achados desta pesquisa indicam que existem diversos pontos que corroboram com a literatura, porém foi verificado durante as visitas que as práticas orçamentárias são mais utilizadas e estruturadas nas empresas de médio ou grande porte.

4.1.5 Identificação do tipo de orçamento empresarial utilizado pelas empresas

Na sequência, as perguntas tinham como objetivo identificar o tipo de orçamento utilizado pelas empresas no controle da gestão empresarial. Sendo assim apenas as 11 empresas que afirmaram elaborar orçamento responderam a essas perguntas seguintes.

A Tabela 42 apresenta informações quanto ao tipo de orçamento utilizado pelas empresas.

Tabela 42 - Tipo de orçamento utilizado pela empresa

	Frequência	%
--	------------	---

Orçamento estático, onde as peças orçamentárias são criadas depois da fixação das vendas, as quais determinam os volumes das demais atividades e setores. Após elaborado, não pode ser alterado; e as variações entre o previsto e realizado devem ser justificadas.	5	45%
Orçamento flexível, o qual após elaborado permite modificações em decorrência dos desvios que forem sendo observados durante a sua execução entre o que foi previsto e o que foi realizado.	5	45%
Orçamento Contínuo, onde a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro. Ex: Se o orçamento abrange o período de 12 meses, janeiro a dezembro de 2019, ao se executar o orçamento do mês de janeiro de 2019, inicia-se a projeção para janeiro de 2020. E assim sucessivamente.	1	10%
Orçamento base zero, onde os dados do orçamento do ano anterior não são usados para a elaboração do orçamento.	0	0%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com as respostas da pergunta, evidenciada na Tabela 42, é possível verificar que nenhuma das empresas utiliza o orçamento de base zero, que apenas 1 empresa, representando 9%, faz uso do orçamento contínuo, e que 5 empresas, ou seja 45%, utilizam o orçamento estático em seu processo de gestão; e também que 5 empresas, que também representa 45%, utilizam o orçamento flexível.

Em seguida, foram realizadas afirmações, onde os respondentes deveriam responder de acordo com seu grau de concordância acerca da utilização do orçamento no controle da gestão empresarial. A primeira afirmação deste tópico pode ser observada na Tabela 43.

A Tabela 43 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.

Tabela 43 - O orçamento e a avaliação do resultado

O orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%

Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	2	18%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	9	82%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados mostram que a maioria, composta por 9 dos respondentes e representando 82% do total, que afirmou elaborar orçamento disse concordar totalmente com tal afirmação. Nenhum dos respondentes indicou discordar totalmente, discordar parcialmente ou concordar parcialmente com esta afirmação. Apenas 2 respondentes disseram não concordar nem discordar disso.

Ou seja, a maioria dos respondentes obedece ao que é afirmado por diversos autores sobre orçamento e avaliação de desempenho. Dentre estes autores pode-se citar: Hansen e Van Der Stede (2004); Frezatti (2005); Sivabalana *et al.* (2009); Vasconcelos (2019); Uyar e Bilgin (2011); Jones (2008); Mucci, Frezatti, Dieng (2016); Garrison, Noreen e Brewer (2007); Ferreira e Diehl (2012) e Eldenburg e Wolcott (2007).

A Tabela 44 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.

Tabela 44 - O uso do orçamento

O uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	2	18%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	9	82%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como é possível verificar, nenhuma das pessoas que responderam a esta parte da pesquisa afirmou concordar parcialmente nem discordar totalmente ou parcialmente com esta afirmação. A maioria, representada por 9 respondentes, 82%, afirmou concordar totalmente com tal afirmação. Apenas 2 representantes disseram não concordar nem discordar de que o uso do orçamento contribua para a melhora do desempenho das empresas; esses 2

representantes se referem a 18% das empresas que elaboram orçamento. A maioria dos respondentes corroborou com o que é preconizado por Leite *et al.* (2008) e Codesso, Lunkes e Suave (2013) sobre o uso do orçamento contribuir para a melhoria do desempenho da empresa, como é ilustrado na Tabela 44.

A Tabela 45 traz a afirmação de que o orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.

Tabela 45 - O orçamento e os resultados

O orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	2	18%
Concordo Parcialmente	0	0%
Concordo Totalmente	9	82%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

É possível constatar através dos dados apresentados que a maioria, representando 82% do total de respondentes que elaboram orçamento, afirmou concordar totalmente com a afirmação. Apenas 2 empresas disseram que não concordava nem discordavam da afirmação, ou seja 18%. Nenhum dos respondentes afirmou discordar ou concordar parcialmente nem discordar totalmente. Pode-se então afirmar que a maioria dos respondentes está, de acordo com os autores Hansen e Van Der Stede (2004) em relação a afirmação de que o orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.

A Tabela 46 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.

Tabela 46 - O orçamento e os executivos

O orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.	Frequência	%
Discordo Totalmente	4	36%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	1	9%
Concordo Parcialmente	4	36%

Concordo Totalmente	2	18%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados analisados mostraram que nenhum dos respondentes discordou parcialmente da afirmação; 4 respondentes, 36%, disseram discordar totalmente. Também 4 respondentes disseram concordar parcialmente. Apenas 1 pessoa disse não concordar nem discordar e 2 afirmaram que concordam totalmente com essa afirmação. Esses dados podem ser verificados na Tabela 46.

Assim, pode-se dizer que 54% das pessoas que responderam a esta etapa da pesquisa concordam que o orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais. Estas corroboram com o que foi preconizado por Ferreira e Diehl (2012); Frezatti (2005); Hope e Fraser, (2003) em relação ao orçamento poder servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.

A Tabela 47 apresenta dados relativos ao grau de concordância dos respondentes quanto à afirmação de que o orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.

Tabela 47 - O orçamento e avaliação de desempenho

O orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.	Frequência	%
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	0	0%
Não concordo nem discordo	2	18%
Concordo Parcialmente	5	45%
Concordo Totalmente	4	36%
Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A última afirmação do questionário dizia que o orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho. Quanto a essa afirmação, ninguém discordou totalmente ou parcialmente, 2 pessoas, ou seja, 18% dos respondentes que responderam esta etapa do questionário, disseram não concordar nem discordar dela; 5,45%, afirmaram concordar parcialmente com esta última afirmação; e 36%, que é representado por 4 respondentes, concordaram totalmente com a afirmação de que o orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.

Ou seja, 81% das pessoas que responderam a esta etapa da pesquisa concordam que o orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho; e, ninguém discordou de tal afirmação. Desta forma, corroboram com o que foi preconizado por Vasconcelos (2019), ao afirmar que o orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.

Esta etapa da pesquisa, que também deveria ser respondida apenas pelas empresas que afirmaram elaborar o orçamento, teve como objetivo identificar o tipo de orçamento utilizado pelas empresas no controle da gestão empresarial. Foi possível verificar que nenhuma das empresas utiliza o orçamento de base zero, 45% utilizam o orçamento estático e também 45% delas utilizam o orçamento flexível.

Os respondentes também deveriam responder de acordo com seu grau de concordância acerca da utilização do orçamento no controle da gestão empresarial, desta forma foi visto que 82% dos respondentes afirmaram que o orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado; também 82% dos respondentes concordou totalmente que o uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa; novamente 82% dos respondentes concordou totalmente que o orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados; 54% das pessoas que responderam a esta etapa da pesquisa concordam que o orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais; 81% concordam que o orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho; e, ninguém discordou de tal afirmação.

Com os achados desta etapa da pesquisa, foi possível verificar que estes aspectos estão em concordância com os estudos de: Hansen e Van Der Stede (2004); Frezatti (2005); Sivabalana *et al.* (2009); Vasconcelos (2019); Uyar e Bilgin (2011); Jones (2008); Mucci, Frezatti, Dieng (2016); Garrison, Noreen e Brewer (2007); Ferreira e Diehl (2012); Eldenburg e Wolcott (2007); Leite *et al.* (2008); Codesso, Lunkes e Suave (2013); Hope e Fraser, (2003).

Os achados desta pesquisa indicam que existem diversos pontos que corroboram com a literatura, porém foi verificado durante as visitas que o uso do orçamento empresarial é estruturado nas empresas de médio ou grande porte, além de ocorrerem com mais frequências nestas empresas. Também foi constatado que 100% das microempresas não realizam o orçamento empresarial.

4.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES E AS PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS

Nesta etapa de análise, serão comparadas algumas variáveis e observar a existência de relação entre o perfil das empresas e dos respondentes e as práticas orçamentárias, foram utilizados os testes não paramétricos de Mann-Whitney U, além do teste de Kruskal-Wallis, considerando a natureza das variáveis, a um nível de significância de 95%, ou seja, $p < 0,05$.

4.2.1 Verificação da relação estatisticamente significativa entre o perfil das empresas e as práticas orçamentárias

Esta etapa da pesquisa teve como intuito verificar a relação entre o perfil das empresas e as práticas orçamentárias. Inicialmente, com o objetivo de testar a relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação das empresas no mercado, foi utilizado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis.

A Tabela 48 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação no mercado.

Tabela 48 - Relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação no mercado

Prática Orçamentária	Tempo de Atuação no Mercado
	p-valor
Finalidades do orçamento para a gestão empresarial	0,265
Utilização do orçamento no planejamento empresarial	0,400
Elaboração do orçamento na empresa	0,747
Utilização do orçamento no controle da gestão empresarial	0,676

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como é possível verificar na Tabela 48, de acordo com dados não foi possível verificar diferenças estatisticamente significantes em relação ao tempo de atuação no mercado com as práticas orçamentárias.

A Tabela 49 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e o porte da empresa.

Tabela 49 - Relação entre as práticas orçamentárias e o porte da empresa

Prática Orçamentária / Orçamento Empresarial	Porte da Empresa
	p-valor
finalidades do orçamento para a gestão empresarial	0,075
utilização do orçamento no planejamento empresarial	0,012

elaboração do orçamento na empresa	0,049
utilização do orçamento no controle da gestão empresarial	0,067

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados mostram que há significância estatística entre a elaboração do orçamento na empresa e o porte da empresa ($p=0,049$), porém não foi identificado resultado estatisticamente significativo entre o porte da empresa e as finalidades do orçamento para a gestão empresarial, a utilização do orçamento no planejamento empresarial e a utilização do orçamento no controle da gestão empresarial.

A Tabela 50 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação da empresa no mercado.

Tabela 50 - Relação entre práticas orçamentárias e o tempo de atuação da empresa no mercado

Práticas Orçamentárias	Tempo de atuação no mercado
	p-valor
O orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.	0,294
O orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).	0,718
O orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.	0,227
O orçamento permite coordenar as operações da empresa.	0,122
O orçamento ajuda a motivar os funcionários.	0,255
O orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.	0,175
O orçamento permite o controle da gestão.	0,490
O orçamento auxilia na tomada de decisões.	0,442
O orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.	0,099
O orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.	0,258
O uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.	0,326
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	0,187
O orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.	0,208
Orçamento permite a formulação de planos de ação.	0,034
O orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.	0,202
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.	0,318
O orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.	0,330

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com a Tabela 50, a afirmação de que o orçamento permite formulação de plano de ação foi a única que apresentou diferenças estatisticamente significantes ($p=0,034$).

A Tabela 51 apresenta a relação entre orçamento empresarial e o tempo de atuação da empresa no mercado.

Tabela 51 - Relação entre orçamento empresarial e o tempo de atuação da empresa no mercado

Orçamento Empresarial	Tempo de atuação no mercado
	p-valor
O orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.	0,112
O orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.	0,146
A empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.	0,451
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...)	0,659
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...)	0,753
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um Comitê de Orçamento.	0,253
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.	0,545
O orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	0,446
O uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.	0,446
O orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.	0,446
O orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.	0,684
O orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.	0,057

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na Tabela 51, os dados indicam a relação entre o orçamento empresarial e o tempo de atuação da empresa através do teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis. Nenhuma das afirmações sobre orçamento empresarial apresentou diferenças estatisticamente significantes com o tempo de atuação no mercado.

A Tabela 52 apresenta a relação entre práticas orçamentárias e o porte da empresa.

Tabela 52 - Relação entre práticas orçamentárias e o porte da empresa

Práticas Orçamentárias	Porte da Empresa
	p-valor
O orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.	0,466
O orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).	0,070
O orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.	0,154
O orçamento permite coordenar as operações da empresa.	0,228
O orçamento ajuda a motivar os funcionários.	0,172
O orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.	0,007
O orçamento permite o controle da gestão.	0,175
O orçamento auxilia na tomada de decisões.	0,092
O orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.	0,262
O orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.	0,080
O uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.	0,029
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	0,027
O orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.	0,035
Orçamento permite a formulação de planos de ação.	1,901
O orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.	0,024
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.	0,006
O orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.	0,248

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na Tabela 52 é visto que algumas afirmações apresentaram diferenças com significância estatística, foram elas: o orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo ($p=0,007$); o uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva. ($p=0,029$); o orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período. ($p=0,027$); o orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa ($p=0,035$); o orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais ($p=0,024$); e o orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais ($p=0,006$).

A Tabela 53 apresenta a relação entre orçamento empresarial e o porte da empresa.

Tabela 53 - Relação entre orçamento empresarial e o porte da empresa

Orçamento Empresarial	Porte da Empresa
	p-valor
O orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.	0,267
O orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.	0,643
A empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.	0,267
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...)	0,037
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...)	0,549
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um Comitê de Orçamento.	0,154
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.	0,045
O orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	0,264
O uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.	0,264
O orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.	0,264
O orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.	0,200
O orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.	0,768

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com os dados analisados é possível dizer que em relação ao porte, apenas duas afirmações apresentaram diferenças com significância estatística, foram elas: na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado) ($p=0,037$) e para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração ($p=0,045$).

Este ponto da pesquisa teve como intuito verificar a relação entre o perfil das empresas e as práticas orçamentárias. Foram encontradas diferenças com significância estatística nas relações entre o porte da empresa e a elaboração do orçamento na empresa ($p=0,049$). Quanto ao porte da empresa foram identificadas diferenças com significância estatística nas relações entre as afirmações: que o orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo ($p=0,007$); que o uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação

de vantagem competitiva ($p=0,029$); o orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período ($p=0,027$); orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa ($p=0,035$); o orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais ($p=0,024$) e o orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais ($p=0,006$). Também foram encontradas diferenças com significância estatística nas relações entre o porte da empresa e as afirmações de que na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado) ($p=0,037$) e que para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração ($p=0,045$).

Ao se testar o tempo de atuação da empresa no mercado e as práticas orçamentárias, também através do teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis, só foi encontrada diferença com significância estatística entre a afirmação de que o orçamento permite formulação de plano de ação ($p=0,034$).

Assim, pode-se dizer que as variáveis de práticas orçamentárias e o porte da empresa apresentam um número maior de relação significativa, o que pode corroborar com a literatura, com os achados na análise descritiva e com o que foi verificado nas visitas; onde as empresas de médio e grande porte mostraram utilizar mais o orçamento empresarial além de possuir práticas orçamentárias mais estruturadas.

4.2.2 Verificação da relação entre as práticas orçamentárias e o perfil dos respondentes das empresas

Esta etapa do estudo objetivou verificar a relação entre as práticas orçamentárias e o perfil dos respondentes. A primeira relação investigada foi entre o perfil dos respondentes e a elaboração do orçamento, conforme a Tabela 54.

Tabela 54 - Relação entre as práticas orçamentárias e o sexo

Prática Orçamentária / Orçamento Empresarial	Sexo
	p-valor
Prática Orçamentária 02 (finalidades do orçamento para a gestão empresarial) Score (11 a 55)	0,442
Prática Orçamentária 03 (utilização do orçamento no planejamento empresarial) Score (6 a 30)	0,936
Orçamento empresarial 02 (elaboração do orçamento na empresa) Score (7 a 35)	0,777

Orçamento empresarial 03 (utilização do orçamento no controle da gestão empresarial) Score (5 a 25)	0,69
---	------

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Através dos dados analisados não foi possível verificar diferenças estatisticamente significantes entre às práticas orçamentárias e o sexo dos respondentes.

A Tabela 55 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e a faixa etária.

Tabela 55 - Relação entre as práticas orçamentárias e a faixa etária

Prática Orçamentária / Orçamento Empresarial	Faixa Etária
	p-valor
Prática Orçamentária 02 (finalidades do orçamento para a gestão empresarial) Score (11 a 55)	0,247
Prática Orçamentária 03 (utilização do orçamento no planejamento empresarial) Score (6 a 30)	0,015
Orçamento empresarial 02 (elaboração do orçamento na empresa) Score (7 a 35)	0,326
Orçamento empresarial 03 (utilização do orçamento no controle da gestão empresarial) Score (5 a 25)	0,058

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como é mostrado na Tabela 55, apenas foram encontradas diferenças estatisticamente significantes entre a faixa etária e a utilização do orçamento no planejamento empresarial ($p=0,015$).

A Tabela 56 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e a escolaridade.

Tabela 56 - Relação entre as práticas orçamentárias e a escolaridade

Prática Orçamentária / Orçamento Empresarial	Escolaridade
	p-valor
Prática Orçamentária 02 (finalidades do orçamento para a gestão empresarial) Score (11 a 55)	0,677
Prática Orçamentária 03 (utilização do orçamento no planejamento empresarial) Score (6 a 30)	0,103
Orçamento empresarial 02 (elaboração do orçamento na empresa) Score (7 a 35)	0,035
Orçamento empresarial 03 (utilização do orçamento no controle da gestão empresarial) Score (5 a 25)	0,112

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Desta forma, não foi possível verificar diferenças estatisticamente significantes da escolaridade dos respondentes em relação às práticas orçamentárias e orçamento empresarial, como é ilustrado na tabela 56.

A Tabela 57 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e o tempo no cargo.

Tabela 57 - Relação entre as práticas orçamentárias e tempo no cargo

Prática Orçamentária / Orçamento Empresarial	Tempo no Cargo
	p-valor
Prática Orçamentária 02 (finalidades do orçamento para a gestão empresarial) Score (11 a 55)	0,109
Prática Orçamentária 03 (utilização do orçamento no planejamento empresarial) Score (6 a 30)	0,148
Orçamento empresarial 02 (elaboração do orçamento na empresa) Score (7 a 35)	0,394
Orçamento empresarial 03 (utilização do orçamento no controle da gestão empresarial) Score (5 a 25)	0,061

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como indicado na Tabela 57, não foi possível verificar diferenças estatisticamente significantes entre o tempo no cargo dos respondentes em relação às práticas orçamentárias.

A Tabela 58 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e a faixa etária do respondente.

Tabela 58 - Relação entre as práticas orçamentárias e a faixa etária

Práticas Orçamentárias	Faixa Etária
	p-valor
O orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.	0,198
O orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).	0,444
O orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.	0,300
O orçamento permite coordenar as operações da empresa.	0,183
O orçamento ajuda a motivar os funcionários.	0,759
O orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.	0,244
O orçamento permite o controle da gestão.	0,097
O orçamento auxilia na tomada de decisões.	0,145
O orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.	0,228
O orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.	0,170
O uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.	0,295
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	0,279
O orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.	0,040
Orçamento permite a formulação de planos de ação.	0,485
O orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.	0,138
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.	0,069

O orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.	0,628
---	-------

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Através dos dados analisados foi visto que existe diferença estatisticamente significativa com a afirmação de que o orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa ($p=0,040$).

A Tabela 59 apresenta a relação entre orçamento empresarial e a faixa etária do respondente.

Tabela 59 - Relação entre orçamento empresarial e a faixa etária

Orçamento Empresarial	Faixa Etária
	p-valor
O orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.	0,094
O orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.	0,967
A empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.	0,094
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...)	0,112
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...)	0,019
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um Comitê de Orçamento.	0,621
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.	0,261
O orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	0,074
O uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.	0,074
O orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.	0,074
O orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.	0,218
O orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.	0,167

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Por meio dos dados analisados, foi observado que há diferença estatisticamente significativa com a afirmativa na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas ($p=0,019$).

A Tabela 60 apresenta a relação entre práticas orçamentárias e o sexo do respondente.

Tabela 60 - Relação entre as práticas orçamentárias e o sexo

Práticas Orçamentárias	Sexo
	p-valor
O orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.	0,157
O orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).	0,173
O orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.	0,291
O orçamento permite coordenar as operações da empresa.	0,512
O orçamento ajuda a motivar os funcionários.	0,875
O orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.	0,746
O orçamento permite o controle da gestão.	0,364
O orçamento auxilia na tomada de decisões.	0,222
O orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.	0,444
O orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.	0,781
O uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.	0,722
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	0,334
O orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.	0,726
Orçamento permite a formulação de planos de ação.	0,520
O orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.	0,736
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.	0,807
O orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.	0,457

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com a análise dos dados não foi possível observar diferença estatisticamente significativa nesta relação, como é mostrado na Tabela 60.

A Tabela 61 apresenta a relação entre orçamento empresarial e o sexo do respondente.

Tabela 61 - Relação entre orçamento empresarial e o sexo

Orçamento Empresarial	Sexo
	p-valor
O orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.	1,000
O orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.	0,202
A empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.	1,000

Na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...)	0,669
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...)	0,273
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um Comitê de Orçamento.	0,539
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.	1,000
O orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	0,892
O uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.	0,892
O orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.	0,892
O orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.	0,701
O orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.	0,325

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pelos dados analisados não foi possível observar nenhuma diferença estatisticamente significativa nesta relação, entre orçamento empresarial e o sexo dos respondentes, como é mostrado na Tabela 61.

A Tabela 62 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e a escolaridade do respondente.

Tabela 62 - Relação entre as práticas orçamentárias e a escolaridade

Práticas Orçamentárias	Escolaridade
	p-valor
O orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.	0,571
O orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).	0,195
O orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.	0,463
O orçamento permite coordenar as operações da empresa.	0,459
O orçamento ajuda a motivar os funcionários.	0,972
O orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.	0,098
O orçamento permite o controle da gestão.	0,603
O orçamento auxilia na tomada de decisões.	0,650
O orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.	0,624
O orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.	0,837
O uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.	0,875

O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	0,465
O orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.	0,235
Orçamento permite a formulação de planos de ação.	0,901
O orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.	0,105
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.	0,073
O orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.	0,836

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como é possível observar na Tabela 62, não foram identificadas diferenças estatisticamente significantes nesta relação entre as práticas orçamentárias e escolaridade do respondente.

A Tabela 63 apresenta a relação entre orçamento empresarial e a escolaridade do respondente.

Tabela 63 - Relação entre orçamento empresarial e a escolaridade

Orçamento Empresarial	Escolaridade
	p-valor
O orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.	0,694
O orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.	0,341
A empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.	0,694
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...)	0,098
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...)	0,626
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um Comitê de Orçamento.	0,065
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.	0,026
O orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	0,719
O uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.	0,719
O orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.	0,719
O orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.	0,041

O orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.	0,364
---	-------

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como é demonstrado na Tabela 63, foi observado que na relação entre orçamento empresarial e a escolaridade do respondente existem diferença estatisticamente significativa com as afirmativas: para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração ($p=0,026$) e o orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais ($p=0,041$).

A Tabela 64 apresenta a relação entre as práticas orçamentárias e o tempo no cargo ocupado pelo respondente.

Tabela 64 - Relação entre as práticas orçamentárias e o tempo no cargo

Práticas Orçamentárias	Tempo no Cargo
	p-valor
O orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.	0,077
O orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).	0,264
O orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.	0,432
O orçamento permite coordenar as operações da empresa.	0,844
O orçamento ajuda a motivar os funcionários.	0,381
O orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.	0,198
O orçamento permite o controle da gestão.	0,070
O orçamento auxilia na tomada de decisões.	0,034
O orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.	0,739
O orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.	0,166
O uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.	0,155
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	0,215
O orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.	0,482
Orçamento permite a formulação de planos de ação.	0,146
O orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.	0,766
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.	0,113
O orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.	0,255

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como pode ser observado na Tabela 64, verificou-se que apenas a afirmação de que o orçamento auxilia na tomada de decisões apresentou diferença estatisticamente significativa com o tempo no cargo ($p=0,034$).

A Tabela 65 apresenta a relação entre orçamento empresarial e o tempo no cargo ocupado pelo respondente.

Tabela 65 - Relação entre orçamento empresarial e o tempo no cargo

Orçamento Empresarial	Tempo no Cargo
	p-valor
O orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.	0,259
O orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.	0,817
A empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.	0,259
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...)	0,435
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...)	0,105
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um Comitê de Orçamento.	0,176
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.	0,659
O orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	0,238
O uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.	0,238
O orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.	0,238
O orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.	0,068
O orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.	0,255

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Como pode ser observado na Tabela 65, verificou-se que não foram encontradas diferenças estatisticamente significantes entre o orçamento empresarial com o tempo no cargo ocupado pelo respondente.

Ao verificar a relação entre as práticas orçamentárias e o perfil dos respondentes, foram identificadas diferenças com significância estatística entre a faixa etária do respondente e: a utilização do orçamento no planejamento empresarial ($p=0,015$); a afirmação de que o

orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa ($p=0,040$); a afirmativa de que na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas ($p=0,019$). Em relação ao sexo dos respondentes não foram identificadas diferenças com significância estatística. Na relação entre o nível de escolaridade do respondente foram identificadas diferenças com significância estatística com as afirmativas: para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração ($p=0,026$) e o orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais ($p=0,041$). Quanto ao tempo no cargo verificou-se que apenas a afirmação de que o orçamento auxilia na tomada de decisões apresentou diferenças estatisticamente ($p=0,034$).

Assim, pode-se dizer que as variáveis de práticas orçamentárias e a escolaridade apresentaram alguma relação significativa, o que pode corroborar com os achados na análise descritiva e com o que foi verificado nas visitas, onde os respondentes com maior nível de escolaridade demonstraram maior segurança ao responder o questionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental para o contexto empresarial a prática do controle, e o orçamento empresarial é um dos mecanismos utilizados para auxiliar neste processo. De acordo com a literatura, o orçamento empresarial é uma ferramenta fundamental no processo gerencial das empresas, auxiliando no planejamento, execução, controle, comunicação e avaliação de desempenho.

Assim, de acordo com os dados obtidos, tem-se que 70% das empresas analisadas são micro empresas ou empresas de pequeno porte, e este fato foi utilizado com justificativa para a não elaboração formal do orçamento empresarial. Também foi constatado que 100% das micro empresas não realizam o orçamento empresarial.

Também foi verificado que 70% dos respondentes não possuem nível superior, apesar de 45% deles possuir cargos altos como: dono, sócio, diretor, gerente, coordenador; e 65% dos respondentes terem idade acima de 35 anos. Durante as visitas, foi verificado em várias empresas que existe uma carência de pessoal qualificado e capacitado, fato este que pode explicar a não elaboração formal do orçamento empresarial.

Dentre as empresas que afirmaram elaborar o orçamento empresarial em seu processo de gestão, foi identificado que todas possuem maior controle e responsabilidade em sua administração.

Observou-se que algumas variáveis de práticas orçamentárias e a escolaridade apresentaram alguma relação significativa. Isto pode sinalizar um certo alinhamento com os achados na análise descritiva e com o que foi verificado nas visitas; onde os respondentes com maior nível de escolaridade demonstraram maior segurança ao responder o questionário.

Porém apesar de muitas empresas não elaborarem formalmente o orçamento empresarial, 100% delas concordam com que ele é um instrumento importante para a gestão empresarial.

A pesquisa evidenciou que os tipos de orçamento mais utilizados são o orçamento flexível e estático.

Os achados da pesquisa mostraram que notadamente, encontra-se um número maior de relação significativa nas variáveis de práticas orçamentárias e o porte da empresa, que pode sinalizar um alinhamento entre os dados analisados e o que foi visto durante o processo de pesquisa e visitação das empresas. Foi visto que as médias e grandes empresas tendem a fazer maior uso desta ferramenta fundamental para contexto empresarial, e que nestas empresas as práticas orçamentárias são mais utilizadas e estruturadas. Esse resultado alinha-se com o

arcabouço teórico do conceito de orçamento empresarial, uma vez que a literatura se refere muitas vezes a empresas de grande porte.

O objetivo da pesquisa que teve como ponto central investigar aspectos associados as práticas orçamentárias utilizadas pelas indústrias de papel e celulose localizadas no estado de Pernambuco foi atendido.

Sugere-se para pesquisas futuras ampliar a amostragem pesquisada, a fim de analisar as práticas orçamentárias utilizadas pelas empresas do setor de papel e celulose de Pernambuco.

REFERÊNCIAS

ABREU, C. R. de; CAMARA, L. M. O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v.49, n.1, p.73-90, jan./fev, 2015.

ALMEIDA, L. B., *et al.* 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 Sul do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 65-99, 2009.

ALMEIDA, P. H. da S; SANTOS, L. P. G. dos; ALMEIDA, L. A. L. de; ROCHA, J. S. da; FREITAS, S. C. de. Utilização de algoritmo genético na parametrização de redes neurais artificiais para aplicação na elaboração de orçamento de vendas. In. ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004. Curitiba. Anais... Curitiba: ENANPAD, 2004.

APPOLINARIO, F., **Metodologia da ciência** - filosofia e prática da pesquisa. 2 ed -Cengage Learning. 2006.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BECKER, S. D; MAHLENDORF, M. D; WHU, U. S; WHU, M. T. *Budgeting in Times of Economic Crisis*. **Contemporary Accounting Research** v. 33 n. 4, pp. 1489–1517, 2016.

BENTO, AMILTON. PROATIVIDADE DE MERCADO: UMA ANÁLISE DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE BRASILEIRO' 01/07/2014 124 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA, Tubarão Biblioteca Depositária: UNISUL

BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática** – São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, I. M.; *et. al.* **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1988.

BORGES, A. P., ROSAB, F. S. da, ENSSLINC, S. R. Evidenciação voluntária das práticas ambientais: um estudo nas grandes empresas brasileiras de papel e celulose. **Produção**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 404-417, jul./set. 2010.

BORINELLI, M. L.; **Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis**, São Paulo, 2006.

BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J.; Uma contribuição à melhoria do Processo Orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte. v.18 n.4, p. 37- 59, 2007.

BROWNELL, P.; DUNK, A. S. *Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: some methodological issues and empirical investigation.* **Accounting, Organizations and Society** v. 16, n. 8, p. 693-703, 1991.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à Gestão Empresarial.** 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

CALIMAN, DOUGLAS RORIZ. FATORES QUE INIBEM A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL EM UMA IFES' 29/08/2014 126 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, Vitória Biblioteca Depositária: UFES

CARDOSO, PAULO HENRIQUE SANTANA. EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL E A QUEBRA DE PARADIGMAS: uma análise dos investimentos ambientais e seus reflexos sobre indicadores econômicos e financeiros em empresas do setor de papel e celulose' 15/12/2017 undefined f. Mestrado Profissional em GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO, Recife Biblioteca Depositária: undefined

CARRARO, W. B. W. H.; SANTANNA, D. H. W. *The Structure of Controllershship Area in Organizations.* **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 22, n. 2, p. 23-33, 2017.

CAVALCANTE, P. R., LEITÃO, C. R. Análise do Perfil dos Artigos Publicados sobre orçamento em periódicos de Contabilidade. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – CONVICAT, 2018, João Pessoa. Anais... João Pessoa: 2018.

CELULOSE ON LINE. **As 10 maiores Fábricas Integradas de Papel no Brasil**. 2017 Disponível em: <https://www.celuloseonline.com.br/as-10-maiores-fabricas-integradas-de-papel-no-brasil-acesso/>. Acesso em 07 dez 2018.

CHAGAS, M. J. R.; ARAUJO, A. O.; Orçamento Empresarial como ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-PB, **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 3 n.3 p.1-21, 2013.

CHAPMAN, C. S.; KIHN, L. A. *Information system integration, enabling control and performance*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 2, p. 151-169, 2009.

CHURCH, B. K; HANNAN, R. L; KUANG, X. *Shared interest and honesty in budget reporting*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, p. 155–167, 2012.

CODESSO, M. M., LUNKES, R. J., & SUAVE, R. Práticas orçamentárias aplicadas em empresas hoteleiras no Brasil: um estudo na cidade de Balneário Camboriú – SC. **Revista Turismo Visão e Ação**, Governador Valadares, v. 15, n. 2, p. 279–294, 2013.

COELHO, D. J. C; ARRUDA, L. de S; LEITAO, C. R. S. Práticas Orçamentárias Em Uma Empresa Brasileira do Segmento de Papel e Celulose: Um Estudo à Luz da Teoria da Estruturação. CONGRESSO INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 9. Anais... São Paulo, 2019.

COLLA, P. A. B; COSTA, K. de C. da; TOIGO, L. A. Cultura Organizacional x Racionalidade. A Influência da Cultura Organizacional na Institucionalização de um novo Processo Orçamentário. CONGRESSO INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 9. Anais... São Paulo, 2019.

CORDEIRO FILHO; J. B. Orçamento como ferramenta de gestão: do orçamento tradicional ao *Advanced Budgeting*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XIV, 2007, João Pessoa. Anais... João Pessoa: 2007.

COSTA, A. M.; MORITZ, G. de O.; MENEZES, F. V. M. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 8, p. 85-98, 2007.

COSTA, D. F.; PRADO, J. W. do; CASTRO JUNIOR, L. G. de; CARVALHO, F. de M. Estimando o orçamento de resultado em uma empresa varejista: uma abordagem por meio de vetor autorregressivo – VAR. **Exacta – EP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 279-291, 2014.

COSTA, VICTOR PAZZINI. UTILIZAÇÃO DA INTERNET NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DE PRÓS E CONTRAS À LUZ DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE ' 17/11/2018 103 f. Mestrado Profissional em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (RJ), Rio de Janeiro Biblioteca Depositária: Mario Henrique Simonsen/FGV

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto.** -2 ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROTTI, KATIANE. ESTRATÉGIAS DE ECOINOVAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DA ISO 14001: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE PAPEL E SUA CADEIA DE SUPRIMENTOS' 28/03/2016 150 f. Mestrado Profissional em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE, Guarapuava Biblioteca Depositária: Biblioteca da Unicentro - Campus Santa Cruz

DAVILA, A.; WOUTERS, M. *Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack.* **Accounting, Organization and Society**, v.30, p.587-608, 2005. DCI, Diário Comércio Indústria e Serviço. **Indústria de papel e celulose caminha para consolidação.** Disponível em: <<https://www.dci.com.br/impreso/industria-de-papel-e-celulose-caminha-para-consolidac-o-1.683813>>. Acesso em 02 de julho de 2019.

DE BAERDEMAEKER, J; BRUGGEMAN, W. *The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment*. **Management Accounting Research**, v. 29, p. 1–12, 2015.

DEBOLETO, G. A. G., HALL, R. J. DUTRA, F. M. e SILVA, R. J. da. Análise do uso do orçamento empresarial em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso num comércio de iluminação. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**. Dourados, v. 01, n. 04, p. 98-114, jan-jul 2013.

DIAS FILHO, F. F.; SALES, L de F. O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, Ano 15, n. 56, p. 20-25, out./nov./dez. 2014.

DIEHL, C. A. **Controle estratégico de Custos: um modelo referencial avançado**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

EKHOLM, Bo-G.; WALLIN, J. *The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets*. **Journal of Business Finance & Accounting**. v. 38, n. 1 e 2, p. 145–164, 2011.

ELDENBURG, L.; WOLCOTT, S. K. **Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar desempenho**. Trad. Luiz Antonio Fajardo Pontes; revisão técnica George S. Guerra Leone. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2007.

ESTADÃO EMPRESAS MAIS. “**2018 se resume a uma única coisa: eleições**”. Disponível em: <<http://especiais.estadao.com.br/canal-agro/entrevistas/2018-se-resume-a-uma-unica-coisa-eleicoes/>>. Acesso em 13 de agosto de 2019.

ESTADÃO EMPRESAS MAIS. **Maior demanda, melhores resultados.** Disponível em: <<https://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais2018/setor/papel-celulose/>>. Acesso em 02 de julho de 2019.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia** – 5 ed – São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento Empresarial e suas relações com o Planejamento Estratégico. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 48-57, 2012.

FERREIRA, LEANDRO. A contabilização de impactos ambientais no setor de papel e celulose: um estudo dos relatórios de sustentabilidade ao relato integrado' 23/08/2017 251 f. Mestrado em CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS Instituição de Ensino: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO, São Paulo Biblioteca Depositária: PUC/SP

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISHER, J. G.; *et al.* *Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance.* **The Accounting Review**, v. 77, n. 4, p. 847-865, 2002.

FONSECA, J. S. da, MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística.** 6ed São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FREZATTI, F. Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 1, n. 2, p. 122-140, 2004.

FREZATTI, F. *Beyond Budgeting: Inovação ou Resgate de Antigos Conceitos do Orçamento Empresarial?* **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.2, p. 23-33, 2005.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5ed São Paulo: Atlas: 2009.

FREZATTI, F.; *et al.* Críticas ao Orçamento: Problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **ASAA – Advanced in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 3 n. 2 p. 190-216, 2010.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E.; RELVAS, T. R. S.; Processo Orçamentário: Uma aplicação da análise substantiva com utilização da *grounded theory*. **O&S-Salvador**, Salvador, v. 18 n. 58, p. 445-466, 2011.

FROW, N; MARGINSON, D; OGDEN, S. “*Continuous*” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, p. 444–461, 2010.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER P. C. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro, LTC, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**, 4 ed - São Paulo; Atlas: 2002.

GIL, Antonio Carlos C. Elaboração de casos para ensino de administração. **Revista Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 4-16, jul-dez 2004.

GONÇALVES, L. S., ALBUQUERQUE, L. S., LIMA, D. H. S., MARTINS, J. D M. Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas OSCIP do semiárido da Paraíba. CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 6. Anais... São Paulo, 2009.

GUJARATI, D. N. PORTER, D. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

HANSEN, S. C.; STEDE, W. A. *Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis*. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T., & VAN DER STEDE, W. A. *Practice developments in budgeting: an overview and research perspective*. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2003.

HARRIS, M.; RAVIV, A. *The Capital Budgeting Process: Incentives and Information*. **The Journal of Finance**, v. LI, n. 4, p. 1139-1174, 1996.

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

HASAN, M. *Capital Budgeting Techniques Used by Small Manufacturing Companies*. **Journal of Service Science and Management**, n. 6, pp. 38-45, 2013.

HEINZMANN, L. M; LAVARDA, C. E. F. Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 5 n. 13 (2011) p. 4-19

HOPE, J.; FRASER, R. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. **Boston: Harvard Business School Press**, 2003.

HOPE, J.; FRASER, R. *Who needs Budgeting*. **Harvard Business Review**, p. 108-115, 2003.

HOPE, J.; FRASER, T.; ROSEN, C. *Trash the budget*. **Optimize**, p. 24-31, 2003.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBA. Indústria Brasileira de Árvores. Disponível em: < <https://iba.org/associadas>>. Acesso em 02 de julho de 2019.

JESSEN, 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. *Improving hotel budgetary practice—A positive theory model*. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, p. 529–540, 2008.

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

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

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

JULIANI, ANTONIO JOSE. APLICAÇÃO DA MODERNIZAÇÃO ECOLÓGICA NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE DO BRASIL' 23/09/2015 254 f. Doutorado em DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Brasília Biblioteca Depositária: BCE-Universidade de Brasília

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa**: guia prático – Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KAYO, Eduardo Kazuo (coord.) **Manual da FECAP para elaboração de monografias e dicas**. – São Paulo, Centro Universitário Álvares Penteado, FECAP, 2002.

KENNO, S. A; LAU, M. C; SAINTY, B. J. In Search of a Theory of Budgeting: A Literature Review. **AP - Accounting Perspectives**. v. 17 n. 4, p. 507–553, 2018.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KIHN, L. A. *How do controllers and managers interpret budget targets?*. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7 n. 3, p. 212-236, 2011.

KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**. v. 21, p. 40–55, 2010.

KYJ, L; PARKER, R. J. *Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget*. **ABACUS**, v. 44, n. 4, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica** – 5 ed – São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. – 5 ed –São Paulo: Atlas, 2002.

LANGFIELD-SMITH, K., THORNE, H.; HILTON, R. *Management Accounting: Information for Managing and Creating Value*, 4ed edn (McGraw-Hill-Irwin, Sydney,NSW), 2005.

LARSON, R. FARBER, Betsy. **Estatística Aplicada** 4ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEAL, A. de S; SILVEIRA, P. T. de S. da; MACIEL, L. Y. O; MACIEL, M. de N. O. Análise da Performance Orçamentária, Financeira e Patrimonial dos Municípios Paraenses nos Anos de 2015 e 2016. CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 16. Anais... São Paulo, 2019.

LEANDRO, JOSE ROBERTO. Percepções dos gestores de uma indústria de eletrodomésticos sobre a eficácia do orçamento matricial comparativamente ao orçamento convencional: uma pesquisa-ação.' 18/06/2018 225 f. Mestrado Profissional em CONTROLADORIA E FINANÇAS Instituição de Ensino: Faculdade FIPECAFI, São Paulo Biblioteca Depositária: Biblioteca da Faculdade FIPECAFI.

LEITÃO. C. R.S., KOVACS, E. P. Impacto das fusões e aquisições no desempenho das empresas: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista Custos e Agronegócios**. Recife, v.

10, n.2 2014. Disponível em: <www.custoseagronegocioonline.com.br>. Acesso em 02 de julho de 2019.

LEITE, R. M.; SILVA, H. F. N.; CHEROBIM, A. P. M. S.; BUFREM, L. Orçamento Empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 A 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n.47, p. 56- 72, 2008.

LIBBY, T; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, v. 21, p. 56–75, 2010.

LIMA, A. de; FRAZZON, L. S; FABRIS, I; BORNIA, A. C. Processo Orçamentário como ferramenta para tomada de decisão. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35. Anais... Fortaleza, 2015.

LOPES, H. de A., BLASCHEK, J. R. Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar? In: Anais... CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, IX, Florianópolis, 2005.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. – Recife: Editora Universitária, 2006.

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

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MAÇANEIRO, M. B.; *et al*, Regulamentação Ambiental Conduzindo Estratégias Ecoinovativas na Indústria de Papel e Celulose. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, art. 4, p. 65-83, 2015.

MALMI, T., & BROWN, D. A. *Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions*. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARINO, A. M; MATSUSAKA, J. G. Decision Processes, Agency Problems, and Information: An Economic Analysis of Capital Budgeting Procedures. **The Review of Financial Studies**, v. 18, n. 1, pp. 301-325, 2005.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia** – São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, M. A. dos S; METTE, F. M. B; MACEDO, G. R. de. Estimação da Receita Líquida de uma Empresa de Varejo através de uma Modelagem Estrutural. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 18. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

MARTINS, G. A. **Estatística Geral e Aplicada**. 3ed São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MELO, E. C., ALMEIDA, F. M. de, SANTANA, G. A. da. Índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e desempenho financeiro das empresas do setor de papel e celulose. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 4, n.3, p. 95-112, 2012.

MONTENEGRO, FELIPE SANTIAGO. SPREAD DE CRÉDITO NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE: UM ESTUDO DA PRECIFICAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO MERCADO OFFSHORE' 24/09/2018 51 f. Mestrado Profissional em ECONOMIA Instituição de Ensino: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (SP), São Paulo Biblioteca Depositária: Biblioteca Karl A. Boedecker

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As Múltiplas Funções do orçamento Empresarial. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n.3, p. 283-304, 2016.

MUCCI, DANIEL MAGALHAES. Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários' 09/01/2014 181 f. Mestrado em CONTROLADORIA E CONTABILIDADE Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo Biblioteca Depositária: FEA-USP

NASCIMENTO, J. C.; ZONATTO, V. C. da S; LUNARDI, M. A; DEGENHART, L. CONGRESSO INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 9. Anais... São Paulo, 2019. Efeitos da Participação Orçamentária em Atitudes Gerenciais, Satisfação no Trabalho e no Desempenho Gerencial.

NEITZKE, ANA CLAUDIA AFRA. A COEXISTÊNCIA DE APOLO E DIONÍSIO: INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA E DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESIGN E USO DO ORÇAMENTO SOB A ÉGIDE DA TEORIA CONTINGENCIAL' 12/01/2015 147 f. Mestrado em CONTABILIDADE Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, Curitiba Biblioteca Depositária: Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

OLIVEIRA, E. L. e BEUREN, I. M. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1 - 17, 2009.

OLIVEIRA, LEANDRO ZANQUETI DE. CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS DE EMPRESAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE CAMPO GRANDE - MS 2017' 30/03/2017 102 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, Campo Grande Biblioteca Depositária: <http://repositorio.cbc.ufms.br:8080/jspui/>

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. / Clóvis Luís Padoveze. - São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PASSOS, CLEBER WILSON OLIVEIRA. ANÁLISE DOS IMPACTOS DA ADOÇÃO DO BEYOND BUDGETING NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS FEDERAIS BRASILEIRAS' 10/06/2015 126 f. Mestrado Profissional em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS DO IBMEC, Rio de Janeiro Biblioteca Depositária: Ibmec RJ.

PAYNE, J. D; HEATH, W. C; GALE, L. R. Comparative Financial Practice in the US and Canada: Capital Budgeting and Risk Assessment Techniques. Financial Practice and Education, pp. 16-24, 1999.

PEREIRA, C. C.; FREIRE, F. de S. Contabilidade Gerencial. In: SILVA, C. A. T.; NIYAMA, J. K. **Contabilidade para concursos e exame de suficiência**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, FRANCIELE DE OLIVEIRA. O IMPACTO DAS MEDIDAS TÉCNICAS SOBRE AS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PAPEL E CELULOSE' 28/05/2014 76 f. Mestrado em ECONOMIA Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, Sorocaba Biblioteca Depositária: Biblioteca de Sorocaba – Bso.

PETERSON, P. Parrish; FABOZZI, F. J. **Capital Budgeting: Theory and Practice**. New York: Wiley & Sons, 2002.

PLAYER, S. Why Some Organizations Go “Beyond Budgeting”. **Journal of Corporate Accounting & Finance**. v. 14, n. 3, pp. 3-9, 2003.

PRESTES, M. L. de M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia** – 1 ed. – São Paulo: Rêspel, 2003.

QUEIROZ NETO, H., LEITÃO, C. R. Planejamento e Orçamento em Instituições Financeiras: um estudo em uma instituição de microfinanças pernambucana. In: III SIMPCONT. Recife, 2018.

R. D.; PORTON, R. A. B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGO, S. A. dos S; FONTANA, K. H. S; THIEL, G. R; SOUZA, M. A. de. Analisar a percepção de síndicos sobre o uso do planejamento orçamentário como ferramenta de gestão na administração de condomínios da zona norte de Porto Alegre/RS. CONGRESSO INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 9. Anais... São Paulo, 2019.

RYAN, P. A; RYAN, G. P. *Capital Budgeting Practices of the Fortune 1000: How Have Things Changed?* **the Journal of Business and Management**, v. 8, n. 4, 2002.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SALLES, T. T., SILVA, M. L., SOARES, N. S., MORAES, A. C. Exportação brasileira de papel e celulose: sua dinâmica pela equação gravitacional. **Revista árvore**, Viçosa, v. 35, n. 3, p. 573-580, 2011.

SCHMIDGALL, R. S; NINEMEIER, J. Budgeting practices in lodging and food service chains: an analysis and comparison. *Int. J. Hospitality Management*, v. 8 n. 1, p. 35-41, 1989.

SCHMIDGALL, R.; BORCHGREVINK, C.; ZAHL-BEGNUM, O. “*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.

SCHMIDT, RODRIGO DE HOLANDA. VANTAGEM COMPETITIVA QUE CRESCE EM ÁRVORE: UM ESTUDO SOBRE INTEGRAÇÃO VERTICAL NA CADEIA DE PAPEL E CELULOSE DO BRASIL' 30/11/2017 106 f. Mestrado Profissional em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (RJ), Rio de Janeiro Biblioteca Depositária: Mario Henrique Simonsen.

SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. *Antecedents to participative budgeting.* **Accounting, Organizations and Society** v. 23, n. 1, p. 49–76, 1998.

SILVA JÚNIOR, A. da; VASCONCELOS, K. C. de A; SILVA, P. de O M da. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 15-31, 2010.

SILVA, A. C. da; GONÇALVES, R. C. de M. G. Aplicação da Abordagem Contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 163- 183, 2008.

SILVA, F. A. da; SILVA, C. A. da; SUAVE, R. Dinâmicas Orçamentárias dos Governos Locais Paranaense: Seguindo o Incrementalismo ou Equilíbrio Pontuado? CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 16. Anais... São Paulo, 2019.

SILVA, JAIRO GONCALVES DA. DESVIO ORÇAMENTÁRIO E DESEMPENHO ECONÔMICO: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE O RESULTADO EBIT E AS VARIAÇÕES DE ORÇAMENTO NO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC - DEPARTAMENTO REGIONAL DE MINAS GERAIS)' 12/12/2016 71 f. Mestrado Profissional em CONTROLADORIA E FINANÇAS EMPRESARIAIS Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, São Paulo Biblioteca Depositária: Biblioteca George Alexander.

SILVA, M. S. da, BEZERRA, F. A. Impactos do controle orçamentário: uma análise da implementação da metodologia de gestão matricial de despesas na indústria de celulose. In: Anais... CONGRESSO ANPCONT, VIII, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, MARLON MENDES. ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE MECANISMOS DE CONTROLES GERENCIAIS E A PERCEPÇÃO DE RELEVÂNCIA E UTILIDADE' 27/06/2018 128 f. Mestrado em CONTROLADORIA E CONTABILIDADE Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, Belo Horizonte Biblioteca Depositária: Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas.

SILVESTRE, A. L. **Análise de Dados e Estatística Descritiva**. São Paulo: Editora Escolar, 2001.

SIMONS, R. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal* 2ed. Watertown, MA, USA: Harvard Business School Press, 1995.

SIVABALANA P.; BOOHA, P.; MALMIB, T.; BROWN, D. A. *An exploratory study of operational reasons to budget*. **Accounting and Finance** v. 49, p. 849–871, 2009.

SMART, S.B.; MEGGINSON, W.L.; GITMAN, L.J. *Capital budgeting process and techniques*. Cap. 7. In: Corporate Finance. 2. Ed. Mason: Thompson South-Western, p. 253-285.

SOARES, N. S.; *et al.* A cadeia produtiva da celulose e do papel no Brasil. **Floresta**, Curitiba, v. 40, n. 1, p. 1-22, 2010.

SOUZA, C. Construção e consolidação de instituições democráticas papel do orçamento participativo. **São Paulo em perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 4, 2001.

SOUZA, P.; LUNKES, R. J.; BORBA, J. A. Práticas de orçamento de capital: um estudo no segmento de papel e celulose da BM&FBovespa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 56-78, 2014.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. 3ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1993.

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

STEVENSON, J. W. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Editora Harbra, 2001.

SUAVE, R.; *et al.* Orçamento: Análise das publicações nas revistas de contabilidade do Brasil. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Jaçoba, v. 12, n. 2, p. 641-676, 2013.

SUBRAMANIAM, N.; MCMANUS, L.; MIA, L. *Enhancing hotel managers' organisational commitment: an investigation of the impact of structure, needfor Achievement and participative budgeting.* **Hospitality Management** v. 21, p.303–320, 2002.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais.** 3. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1983.

UENO, S.; WU, S. H. *The Comparative Influence of Culture on Budget Control Practices in the United States and Japan.* **The international journal of accounting education and research.** V. 28, n. 1, pp. 17-39, 1993.

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

VALVERDE, S. R.; SOARES, N. S.; SILVA, M. L. da. Desempenho das exportações brasileiras de celulose. **R. Árvore**, Viçosa, v.30, n.6, p.1017-1023, 2006.

VAN DER STEDE, W.A. *Measuring tight budgetary control.* **Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p.119-137, 2001.

VASCONCELOS, Y. L. Implementação do processo orçamentário nas organizações: uma abordagem prática. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, [S.l.], n. 145, p. 54-71, 2011. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/359>>. Acesso em: 17 maio 2019.

VILLATORE, CAIO DE MELLO. Desenvolvimento regional no extremo sul da Bahia: papel e celulose e transformações do espaço regional.' 25/02/2016 undefined f. Mestrado em Interdisciplinar em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas Instituição de Ensino:

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (LIMEIRA), Limeira Biblioteca
Depositária: undefined.

WEBBER, J. *The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes*. **Journal of Management Control**, v. 22, n.1, p.25–46, 2011.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

WRUBEL, F; MARASSI, R. B; LAVARDA, C. E. F; LAVARDA, R. A. B. Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, 2016.

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

ZANIEVICZ, M. S.; LAVARDA, C. E. Orçamento empresarial: estudo comparativo entre publicações nacionais e internacionais. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 11, n. 3, pp. 179-192, 2014.

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

ZIMMERMAN, J. L. *Accounting for Decision Making and Control*, 4ed., McGraw-Hill Higher Education, New York, NY (2003).

APÊNDICE A

No apêndice A dessa pesquisa é apresentado o questionário que foi utilizado durante a pesquisa. As primeiras duas páginas do questionário consistiam em uma mensagem ao respondente com uma breve apresentação da pesquisadora bem como uma explicação do questionário e em seguida havia uma carta de apresentação oficial da Universidade.

Questionário de Pesquisa Científica

<https://docs.google.com/forms/d/1ELIaZ9KnVvIvADo-hQbFgnt70VfuK...>

Questionário de Pesquisa Científica

Prezado(a),

Encaminho ao senhor (a) formulário de pesquisa, a qual é parte integrante de uma dissertação do mestrado em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, que tem como objetivo investigar as práticas orçamentárias na indústria de papel e celulose em Pernambuco. O tempo de resposta é de cerca de 10 minutos. Ao responder o formulário, a empresa estará autorizando a apresentação dos resultados de forma global, garantindo o seu anonimato. Finalmente, ressalto que a pesquisa tem objetivos exclusivamente acadêmicos.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato pelo seguinte endereço eletrônico:

lorenaarruda@gmail.com

Agradeço antecipadamente a vossa colaboração.

Att, Lorena de Souza Arruda

*Obrigatório

Carta de Apresentação



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA - PPGC
NÍVEL MESTRADO

Recife, 07 de Novembro de 2019.

Prezado (a) Senhor (a),

Apresentamos **LORENA DE SOUZA ARRUDA**, aluna regularmente matriculada no curso de Mestrado em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), cuja dissertação tem como tema as práticas orçamentárias no setor de papel e celulose do estado de Pernambuco, desenvolvida sob minha orientação.

Por isso, solicito a vossa colaboração no sentido de responder às indagações contidas no questionário de pesquisa apresentado pela aluna.

Ressaltamos a importância da vossa colaboração, visto que tais informações poderão contribuir para a compreensão das práticas orçamentárias no setor de papel e celulose.

Acrescentamos que à pesquisa interessa apenas o resultado global do setor. Ao responder o questionário, a empresa estará autorizando a apresentação dos resultados de forma global, garantindo o seu anonimato.

Agradecemos antecipadamente a sua importante contribuição.

Atenciosamente.


Prof. Dra. Carla Renata Silva Leitão
SIAPE 1315381
Coordenação PPGC/UFRPE
Substituta Eventual


PERFIL DA EMPRESA

1. 1. Nome da Empresa? *

2. Em que cidade a empresa está localizada?

*

3. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado? **Marcar apenas uma oval.*

- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- acima de 20 anos

4. Qual o porte da empresa? **Marcar apenas uma oval.*

- Micro empresa
- Empresa de pequeno porte
- Empresa de médio porte
- Empresa de grande porte

PERFIL DO RESPONDENTE**5. Qual o sexo do respondente? ****Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

6. Qual a faixa etária do respondente? **Marcar apenas uma oval.*

- Até 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

7. Qual o nível de escolaridade do respondente? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior Completo (especificar o curso)
- Pós- Graduação (especificar o curso)
- Outro: _____

8. Especifique:

9. Qual o cargo que o respondente ocupa na empresa? *

10. Há quanto tempo ocupa o cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 até 5 anos
- De 6 até 10 anos
- De 11 até 15 anos
- Acima de 15 anos

PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS**11. A empresa considera o orçamento um instrumento importante para a gestão? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

12. A empresa, em seu processo de gestão, realiza elaboração de orçamento? *

Marcar apenas uma oval.

- Não.
- Sim, o orçamento é elaborado de maneira formal.
- Sim, mas não de maneira formal.

PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS

13. 12. Para cada uma das afirmações, assinale seu grau de concordância acerca das finalidades do orçamento para a gestão empresarial. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O orçamento auxilia no planejamento de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento auxilia no planejamento de curto prazo (operacional).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento permite avaliar o desempenho da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento permite coordenar as operações da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento ajuda a motivar os funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento auxilia na comunicação, aos membros da empresa, das metas de curto prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento permite o controle da gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento auxilia na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é importante no processo de geração de aprendizado à empresa e aos gestores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento permite fornecer incentivos e recompensas aos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso do orçamento desenvolve a interação entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a geração de ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
e contribuindo para a criação de vantagem competitiva.					

14. 13. Para cada uma das afirmações, assinale seu grau de concordância acerca da utilização do orçamento no planejamento empresarial. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento demonstra as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orçamento permite a formulação de planos de ação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento auxilia no planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 14. Caso a empresa não elabore o orçamento, qual o motivo?

Orçamento Empresarial

Caso a empresa elabore orçamento, responder às questões a seguir:

16. 15. Qual o departamento/setor é responsável pela elaboração do orçamento?

17. 16. Quais o (s) departamento(s)/setor(es) envolvidos na elaboração do orçamento? (esta questão permite marcar mais de uma alternativa)

Marque todas que se aplicam.

- Controladoria
- Contabilidade
- Produção
- Vendas
- Financeiro
- Recursos humanos
- Marketing
- Administração
- Outro: _____

18. 17. Quais as peças orçamentárias elaboradas no processo orçamentário? (esta questão permite marcar mais de uma alternativa)

Marque todas que se aplicam.

- Orçamento de vendas
- Orçamento de produção
- Orçamento de compras
- Orçamento de consumo de materiais
- Orçamento de despesas departamentais
- Orçamento de Investimentos
- Orçamento de financiamentos
- Orçamento de receitas financeiras
- Orçamento de despesas financeiras
- Orçamento de caixa
- Projeção das demonstrações contábeis
- Outro: _____

19. 18. É estabelecido um cronograma para a elaboração do orçamento?

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim, o cronograma é elaborado de maneira formal.
- Sim, mas não de maneira formal.

20. 19. Com que periodicidade o orçamento é revisado?

Marcar apenas uma oval.

- O orçamento não é revisado.
- Mensal
- Semestral
- Anual
- Outro: _____

21. 20. Para cada uma das afirmações, assinale seu grau de concordância acerca da elaboração do orçamento na empresa.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O orçamento é elaborado de cima para baixo, ou seja, a administração elabora e depois encaminha aos demais membros da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento é elaborado de baixo para cima, o que significa dizer, que é elaborado pelos centros ou departamentos responsáveis e depois é encaminhado para a administração para ser aprovado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa estabelece um cronograma formal para a elaboração do orçamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações externas (Ex: cenário econômico, informações de mercado...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na elaboração do orçamento são utilizadas informações internas (Ex: histórico da evolução de vendas e despesas, capacidade de produção...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um Comitê de Orçamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Para a elaboração do orçamento, a empresa dispõe de um manual que contém as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela administração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 21. Qual o tipo de orçamento utilizado pela empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Orçamento estático, onde as peças orçamentárias são criadas depois da fixação das vendas, as quais determinam os volumes das demais atividades e setores. Após elaborado, não pode ser alterado; e as variações entre o previsto e realizado devem ser justificadas.
- Orçamento Contínuo, onde a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro. Ex: Se o orçamento abrange o período de 12 meses, janeiro à dezembro de 2019, ao se executar o orçamento do mês de janeiro de 2019, inicia-se a projeção para janeiro de 2020. E assim sucessivamente.
- Orçamento base zero, onde os dados do orçamento do ano anterior não são usados para a elaboração do orçamento.
- Orçamento flexível, o qual após elaborado permite modificações em decorrência dos desvios que forem sendo observados durante a sua execução entre o que foi previsto e o que foi realizado.
- Outro: _____

23. 22. Para cada uma das afirmações, assinale seu grau de concordância acerca da utilização do orçamento no controle da gestão empresarial.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O orçamento pode fornecer medidas para a avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O uso do orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento promove o monitoramento mais frequente, mais detalhado e mais oportuno dos resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento pode servir de base para avaliar o desempenho dos executivos e de unidades organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O orçamento fortalece os controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE B

No apêndice B dessa pesquisa são listados artigos científicos publicados sobre orçamento empresarial e sobre o setor de papel e celulose.

ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS

Autor	Título	Objetivo
Salles, Silva, Soares e Moraes (2011)	Exportação Brasileira de Papel e Celulose: sua dinâmica pela equação gravitacional.	Analisar a dinâmica da exportação de papel e de celulose pelo Brasil no período de 1997 a 2005.
Leitão, Kovacs (2014)	Impacto das fusões e aquisições no desempenho das empresas: um estudo no setor de papel e celulose.	Observar o impacto das fusões e aquisições no desempenho das empresas do setor de papel e celulose, as quais passaram por esse processo no período de 2003 a 2006.
Souza, Lunkes e Borba (2014)	Práticas de orçamento de capital: um estudo no segmento de papel e celulose da BM&FBOVESPA.	Fornecer evidências sobre práticas de orçamento de capital em empresas do segmento de papel e celulose.
Cavalcante, Leitão (2018)	Análise do Perfil dos Artigos Publicados sobre orçamento em periódicos de Contabilidade.	Identificar o perfil dos artigos publicados nos periódicos de contabilidade no período de 2007 a 2016.
Queiroz Neto, Leitão (2018)	Planejamento e Orçamento em Instituições Financeiras: um estudo em uma instituição de microfinanças pernambucana.	Descrever o processo de elaboração do orçamento em uma instituição financeira pernambucana.
Deboleto, Hall, Dutra e Silva (2013)	Análise do uso do orçamento empresarial em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso num comércio de iluminação.	Verificar a utilização do Orçamento Empresarial para a gestão de um negócio em uma empresa de pequeno porte.
Frezatti, Relvas, Junqueira, Nascimento, Oyadomari (2010)	Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise?	(i) caracterização de uma visão integrada, ou seja, o “todo” em que o orçamento se insere; (ii) a identificação dos elementos de planejamento que foram tratados pela literatura como problemas do orçamento e que fazem parte desse “todo”; e (iii) realização de uma análise integrada, identificando o relacionamento e interdependências entre esses elementos.
Frezatti (2005)	<i>Beyond Budgeting</i> : Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?	Analisar a abordagem conhecida pela expressão “ <i>beyond budgeting</i> ”, que faz o questionamento do que é denominado abordagem “tradicional” do orçamento empresarial, e avaliar se ela constitui uma inovação.
Bornia, Lunkes (2007)	Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário.	Desenvolver proposta de orçamento renovado, com alinhamento das metas orçamentárias aos indicadores estratégicos do <i>balanced scorecard</i> .

Frezzatti, Nascimento, Junqueira, Relvas (2011)	Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da <i>grounded theory</i> .	Responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são as características necessárias para uma teoria substantiva sobre o processo orçamentário?
Gonçalves, Albuquerque, Lima, Martins	Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas OSCIP do semiárido da Paraíba.	Analisar se o orçamento é utilizado como ferramenta de gestão financeira nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).
Almeida, Machado, Raifur, Nogueira (2009)	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 Sul do Brasil.	(i) verificar se há relação entre o porte da cooperativa e a utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação e implementação de estratégias; (ii) se há relação entre o porte da cooperativa e a interatividade no processo orçamentário; e (iii) se há relação entre o porte da cooperativa e a prática de controle orçamentário.
Zanievicz, Lavarda (2014)	Orçamento Empresarial: Estudo Comparativo entre publicações nacionais e internacionais.	Comparar as abordagens utilizadas nos estudos brasileiros e nos internacionais sobre orçamento.
Lunkes, Ripoll Feliu, Silva da Rosa (2011)	Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade.	Identificar e analisar os temas, métodos de pesquisa aplicados e características específicas das revistas, artigos, autores e das citações das publicações sobre orçamento nas revistas de contabilidade da Espanha.
Costa, Moritz, Machado (2007)	Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais.	Identificar as contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) para o desenvolvimento do planejamento e do controle de resultados em organizações empresariais, em especial seus reflexos na gestão de empresas.
Leite, Cherobim, Silva, Bufrem (2008)	Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006.	Resgatar estudos que versam orçamento empresarial. As informações foram coletadas nos programas brasileiros de mestrado e doutorado em ciências contábeis, reconhecidos e recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).
Castanheira, Sauaia (2007)	A Prática do Orçamento Empresarial: uma Ferramenta de Apoio à Decisão.	Verificar a aplicabilidade do orçamento empresarial como uma ferramenta gerencial para agilizar a tomada de decisões, agregando ao processo maior clareza e objetividade.
Chagas, Araujo (2013)	Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-PB.	Investigar como as indústrias calçadistas do polo de Campina Grande – PB utilizam o orçamento empresarial no processo de gestão, analisando as contribuições e limitações das práticas orçamentárias no desempenho das empresas estudadas.
Abreu, Camara (2015)	O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura.	Analisar o papel do orçamento público como instrumento da ação governamental para viabilizar a formulação de políticas públicas de infraestrutura.

Souza (2001)	Construção e consolidação de instituições democráticas papel do orçamento participativo.	Debater as principais possibilidades e limites do orçamento participativo em duas cidades brasileiras, buscando correlacionar a experiência do OP com a construção de instituições democráticas e da cidadania e com a perspectiva do autogoverno local.
Lopes, Blaschek (2005)	Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?	Analisar, por meio de pesquisa bibliográfica, três abordagens alternativas ao modelo clássico de orçamento (o orçamento contínuo, o orçamento baseado em atividades e o beyond budgeting) e identificar a mais adequada ao ambiente de negócios atual.
Cordeiro Filho (2007)	Orçamento como ferramenta de gestão: do orçamento tradicional ao <i>Advanced Budgeting</i> .	Foi uma pesquisa exploratória junto a 68 empresas de médio e grande porte, localizadas na Grande Salvador, para avaliar a utilização de ferramentas de gestão, entre elas o orçamento empresarial, e o grau de satisfação de seus usuários.
Mucci, Frezatti, Dieng (2016)	As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial.	Discutir a ideia de múltiplas funções do orçamento empresarial e investiga sua associação com a percepção de utilidade e relevância do artefato. Foi realizado um survey single entity, em uma empresa do setor elétrico brasileiro a partir de um questionário que foi enviado a executivos de diversas áreas abrangendo uma amostra de 75 gestores.
Silva, Gonçalves (2008)	Aplicação da Abordagem Contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso.	Caracterizar a utilização do sistema orçamentário por meio de um estudo multicaso realizado em duas empresas brasileiras de grande porte. O quadro referencial teórico baseou-se na abordagem contingencial.
Hahn Lüchmann (2008)	Participação e representação nos conselhos gestores e no orçamento participativo.	Analisar, a partir de experiências brasileiras, duas dimensões referentes ao grau de especificidade da representação no interior de modelos participativos, quais sejam: (i) frente ao modelo de representação eleitoral; e (ii) no interior de experiências participativas, notadamente as relativas a dois modelos paradigmáticos de representação: conselhos gestores e orçamento participativo.
Frezatti (2004)	Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento?	Faz uma análise comparativa dos pontos de discussão levantados por Hope e Fraser, com relação ao questionamento que eles chamam de formato tradicional do orçamento da empresa, com vistas aos aspectos que oferecem oportunidades de gerenciamento mais adequado e efetivo para as organizações.
Dias Filho, Sales (2014)	O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte.	Discutir a utilidade e a contribuição do orçamento empresarial para o alcance da eficiência da gestão em empresas concessionárias de veículos leves localizadas na cidade de Belo Horizonte.

Silva, Bezerra (2014)	Impactos do controle orçamentário: uma análise da implementação da metodologia de gestão matricial de despesas na indústria de celulose.	Analisar os impactos causados em uma indústria de celulose com a implementação da gestão matricial de despesas, que é uma metodologia com características peculiares de gestão e controle do orçamento e explicar se houve melhora na gestão dos gastos e indicar possíveis explicações de como a gestão matricial de despesas contribui no processo orçamentário e no controle do consumo de recursos.
Maçaneiro, Cunha, Kuhl, Cunha (2015)	A Regulamentação Ambiental Conduzindo Estratégias Ecoinovativas na Indústria de Papel e Celulose.	Analisar a associação da regulamentação ambiental com a adoção de estratégias deecoinovação proativas e reativas na indústria brasileira de celulose, papel e produtos de papel.
Oliveira e Beuren (2009)	Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose.	Investigar a adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose.
Valverde, Soares, Silva (2006)	Desempenho das exportações brasileiras de celulose.	Analisar o desempenho das exportações brasileiras de celulose, de 1993 a 2002, pelo método de Constant-Market-Share (CMS).
Melo, Almeida, Santana (2012)	Índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e desempenho financeiro das empresas do setor de papel e celulose.	Analisar os efeitos do desempenho financeiro das empresas desse setor (indústrias de papel e celulose) sobre a probabilidade de que as mesmas façam parte do ISE.
Soares, Oliveira, Carvalho, Silva, Jacovine, Valverde (2010)	A cadeia produtiva da celulose e do papel no Brasil.	Analisar a cadeia produtiva da celulose e do papel no Brasil e sugerir políticas públicas para o desenvolvimento do setor no país. Utilizou-se o paradigma estruturaconduta-desempenho.
Borgesas, Rosab, Ensslin (2010)	Evidenciação voluntária das práticas ambientais: um estudo nas grandes empresas brasileiras de papel e celulose.	Investigar a evidenciação voluntária das vinte maiores empresas brasileiras de papel e celulose.
Silva Júnior, Vasconcelos, Silva (2010)	Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose.	Descrever e analisar a operacionalização do processo de desenvolvimento organizacional (DO), verificando os impactos na formação de lideranças em uma empresa brasileira do setor de papel e celulose.
Coelho, Arruda, Leitão (2019)	Práticas Orçamentárias em uma Empresa brasileira do segmento de papel e celulose: um estudo à luz da teoria da estruturação.	Compreender como ocorre a estruturação perceptiva e constitutiva das práticas orçamentárias em uma empresa brasileira que atua no segmento de papel e celulose.
Colla, Costa, Toigo (2019)	Cultura organizacional x racionalidade. A influência da cultura organizacional na institucionalização de um novo processo orçamentário.	Descrever como a cultura organizacional, influência na institucionalização de novos processos orçamentários sob o modelo de Bogt e Scapens (2018).
Rigo, Fontana, Thiel, Souza (2019)	Uso do planejamento orçamentário na administração de condomínios da zona norte de porto alegre/RS: estudo sob a ótica de síndicos gestores.	Analisar a percepção de síndicos sobre o uso do planejamento orçamentário como ferramenta de gestão na administração de condomínios da zona norte de Porto Alegre/RS.

Nascimento, Zonatto, Lunardi, Degenhart (2019)	Efeitos da participação orçamentária em atitudes gerenciais, satisfação no trabalho e no desempenho gerencial.	Investigar os efeitos da participação orçamentária nas atitudes gerenciais, satisfação no trabalho e no desempenho gerencial de controllers de empresas brasileiras.
Leal, Silveira, Maciel, Maciel (2019)	Análise da performance orçamentária, financeira e patrimonial dos municípios paraenses nos anos de 2015 e 2016.	Analisar a performance orçamentária, financeira e patrimonial dos municípios paraenses nos anos de 2015 e 2016
Silva, Silva, Suave (2019)	Dinâmicas orçamentárias dos governos locais paranaenses: seguindo o incrementalismo ou equilíbrio pontuado?	Analisar se o processo orçamentário dos governos locais paranaenses segue os padrões de mudança incremental nas dotações orçamentárias ou ocorrência de pontuações orçamentárias.
Ferreira, Diehl (2012)	Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico.	Estudar as características do orçamento empresarial e investigar suas relações com o planejamento estratégico das organizações.
Heinzmann, Lavarda (2011)	Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário.	Analisar os estudos empíricos que relacionam a cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário, em que se buscou identificar as variáveis de cultura organizacional, do processo de orçamento e o método de pesquisa.
Almeida, Santos, Almeida, Rocha, Freitas (2004)	Utilização de algoritmo genético na parametrização de redes neurais artificiais para aplicação na elaboração de orçamento de vendas.	Demonstrar a eficiência do uso de redes neurais artificiais na previsão de vendas.
Suave, Lunkes, Rosa, Soares (2013)	Orçamento: análise das publicações nas revistas de contabilidade do Brasil.	Identificar e analisar as publicações sobre orçamento em revistas científicas de contabilidade no Brasil.
Costa, Prado, Castro Júnior, Carvalho (2014)	Estimando o orçamento de resultado em uma empresa varejista: uma abordagem por meio de vetor autorregressivo – VAR.	Objetivou-se neste trabalho utilizar o modelo Vetor Autorregressivo (VAR) para auxiliar na elaboração de um orçamento de resultado para empresas de pequeno e médio porte.
Martins, Mette, Macedo (2011)	Estimação da receita líquida de uma empresa de varejo através de uma modelagem estrutural.	Propõe a utilização modelos estruturais para modelar de forma mais robusta as vendas das empresas do setor varejista, afim de utilizá-lo como ferramenta de orçamento para as empresas do varejo, fundamentando-se na metodologia do filtro de Kalman.
Wrubel, Marassi, Lavarda, Lavarda (2016)	Cultura organizacional nas práticas orçamentárias: estudo em uma cooperativa agroindustrial.	Avaliar a relação entre cultura organizacional e as práticas orçamentárias de uma organização.
Lima, Frazzon, Fabris, Bornia (2015)	Processo orçamentário como ferramenta para tomada de decisão.	Investigar a utilização do processo orçamentário para tomada de decisão pelas micro e pequenas empresas do município de Videira - SC.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE C

No apêndice C dessa pesquisa são listadas teses e dissertações publicados sobre orçamento empresarial e sobre o setor de papel e celulose.

DISSERTAÇÕES E TESES ANTERIORES

Autor	Título	Objetivo
SILVA, MARLON MENDES. (2018)	Análise da relação entre mecanismos de controles gerenciais e a percepção de relevância e utilidade.	Compreender a relação entre o alinhamento da ferramenta orçamento aos constructos do modelo, os quais são identificados como: mecanismos de controles diagnósticos, mecanismos de controles interativos, sistemas de crenças e sistemas de fronteiras e a utilidade do orçamento empresarial de acordo com a percepção de gestores.
LEANDRO, JOSE ROBERTO. (2018)	Percepções dos gestores de uma indústria de eletrodomésticos sobre a eficácia do orçamento matricial comparativamente ao orçamento convencional: uma pesquisa-ação.	Apresentar a percepção de gestores de uma organização fabricante de eletrodomésticos, líder em seu setor de atuação no Brasil, sobre a técnica de Orçamento Matricial comparativamente ao Orçamento Convencional, que já é utilizado pela referida empresa.
SILVA, JAIRO GONCALVES DA. (2016)	Desvio orçamentário e desempenho econômico: um estudo da relação entre o resultado ebit e as variações de orçamento no serviço nacional de aprendizagem comercial (senac - departamento regional de minas gerais).	Com base no questionamento indagar “se o orçamento empresarial é, verdadeiramente, um instrumento prático de gerenciamento, indispensável, imprescindível e insubstituível ou se nada mais é que um ritual burocrático, distorcido, ultrapassado e ineficaz”; busca entender o comportamento da relação existente entre a qualidade da realização orçamentária (dada por um indicador de desvio próprio) e o desempenho econômico (dado pela Margem EBIT).
OLIVEIRA, LEANDRO ZANQUETI DE. (2017)	Caracterização das estratégias tecnológicas de empresas do setor de papel e celulose campo grande - MS 2017.	Caracterizar os elementos de estratégia tecnológica das empresas de papel e celulose, considerando as patentes e cultivares como indicadores das possíveis estratégias utilizadas pelas mesmas. Para tanto, foram analisados os dados das empresas do setor de papel e celulose no período de 2004 a 2014.
MONTENEGRO, FELIPE SANTIAGO. (2018)	Spread de crédito no setor de papel e celulose: um estudo da precificação de empresas brasileiras no mercado offshore.	Entender como o mercado offshore avalia o risco de crédito das empresas brasileiras exportadoras de celulose.
FERREIRA, LEANDRO. (2017)	A contabilização de impactos ambientais no setor de papel e celulose: um estudo dos relatórios de sustentabilidade de relato integrado.	Analisar as demonstrações financeiras, balanços sociais, relatórios de sustentabilidade e relato integrado no período de 2014 a 2016 das empresas pesquisadas, de forma a verificar se as informações contidas nestes relatórios estão apresentadas de maneira efetiva em relação aos aspectos e conceitos pesquisados, no que tange o tema contabilização de impactos ambientais.

CARDOSO, PAULO HENRIQUE SANTANA. (2017)	Empreendedorismo sustentável e a quebra de paradigmas: uma análise dos investimentos ambientais e seus reflexos sobre indicadores econômicos e financeiros em empresas do setor de papel e celulose.	Entender a correlação entre os investimentos em ações sustentáveis nas empresas, nas dimensões econômica, social e ambiental, e avaliar seus impactos na rentabilidade e lucratividade dos negócios, isto é, verificar se existe relação entre os investimentos socioambientais e a performance financeira empresarial.
COSTA, VICTOR PAZZINI. (2018)	Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose.	Analisar como o processo de recrutamento e seleção está sendo afetado pelas novas possibilidades oferecidas pela tecnologia, em particular o acesso virtual a um número amplo de candidatos em diferentes locais do planeta a luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose.
SCHMIDT, RODRIGO DE HOLANDA. (2017)	Vantagem competitiva que cresce em árvore: um estudo sobre integração vertical na cadeia de papel e celulose do Brasil.	Compreender os principais determinantes para a integração vertical no setor de papel e celulose no Brasil, a partir de uma perspectiva das fabricantes de celulose.
VILLATORE, CAIO DE MELLO. (2016)	Desenvolvimento regional no extremo sul da Bahia: papel e celulose e transformações do espaço regional.	Entender como 8 municípios do Extremo Sul da Bahia evoluíram no decorrer dos anos e como se integraram ao estabelecimento do setor de papel e celulose.
CROTTI, KATIANE. (2016)	Estratégias deecoinovação na implantação da iso 14001: estudo de caso em uma indústria de papel e sua cadeia de suprimentos.	Analisar o processo de adaptação do ambiente interno e da cadeia suprimentos para implantação da certificação ISO 14001, verificando as estratégias deecoinovação desenvolvidas e as perspectivas de resultados organizacionais; e verificar a conscientização das ações ambientais decorrentes da implantação da ISO 14001, sob a perspectiva dos colaboradores e fornecedores; levantar e analisar as estratégias deecoinovação que emergiram da certificação; e conhecer as perspectivas de resultados organizacionais a partir da obtenção da certificação.
PASSOS, CLEBER WILSON OLIVEIRA. (2015)	Análise dos impactos da adoção do <i>beyond budgeting</i> na percepção dos gestores das instituições financeiras federais brasileiras.	Analisar os impactos da adoção do Beyond Budgeting na percepção dos gestores das instituições financeiras federais.
MUCCI, DANIEL MAGALHAES. (2014)	Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários.	Discutir a influência do uso do orçamento sobre a percepção de utilidade e o nível de críticas.
NEITZKE, ANA CLAUDIA AFRA. (2014)	A coexistência de Apolo e Dionísio: influência da estratégia e do estilo de liderança no design e uso do orçamento sob a égide da teoria contingencial.	Investigar, sob a égide da Teoria Contingencial, a relação entre a estratégia organizacional, o estilo de liderança, as dimensões design e uso do orçamento de indústrias paranaenses e o desempenho.
CALIMAN, DOUGLAS RORIZ.	Fatores que inibem a institucionalização do orçamento como ferramenta de controle gerencial em uma IFES.	Investigar, descrever e analisar os fatores que inibem a institucionalização do orçamento como ferramenta de controle gerencial em uma IFES.

VOSS, WALTER ANTONIO MORAES. (2014)	A percepção das variáveis contingenciais nas críticas à adoção e ao uso do orçamento.	Desenvolver um modelo teórico de uma survey, para constatar se os gestores das organizações percebem as relações entre os fatores contingenciais e as críticas ao orçamento como consideráveis.
JULIANI, ANTONIO JOSE. (2015)	Aplicação da modernização ecológica no setor de papel e celulose do Brasil	A aplicação da Modernização Ecológica (ME) no setor de papel e celulose do Brasil.
BENTO, AMILTON. (2014)	Proatividade de mercado: uma análise do setor de papel e celulose brasileiro.	Analisar o setor de papel e celulose brasileiro sob a ótica da Proatividade de Mercado.
PEREIRA, FRANCIELE DE OLIVEIRA. (2014)	O impacto das medidas técnicas sobre as exportações brasileiras de papel e celulose.	Verificar os potenciais efeitos das medidas da OMC sobre as exportações do setor de papel e celulose brasileiro.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE D

No apêndice D dessa pesquisa são listados artigos internacionais publicados sobre orçamento empresarial.

ARTIGOS INTERNACIONAIS RELACIONADOS

Autor	Titulo	Objetivo
Schmidgall; Borchgrevink; Zahl- Begnum (1996)	<i>Operations budgeting practice of lodging firms in the United States and Scandinavia.</i>	Comparar as práticas orçamentárias utilizadas em empresas do ramo de hotelaria Americanas com as práticas utilizadas por empresas de hotelaria Escandinavas.
Subramaniam; McManus; Mia (2002)	<i>Enhancing hotel managers' organisational commitment: an investigation of the impact of structure, needfor achievement and participative budgeting.</i>	Investigar o papel da estrutura descentralizada e a necessidade de conquista dos gestores como antecedentes do orçamento participativo, e o impacto da concorrência dos relacionamentos de todas as três variáveis precedentes sobre comprometimento organizacional.
Frow; Marginson; Ogden (2010)	<i>"Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control.</i>	Explorar o papel do orçamento no contexto dos modos mais flexíveis de gestão requeridos em condições de incerteza. Contribui para a crescente literatura sobre as tensões entre a necessidade de cumprir as metas financeiras especificadas, expressas em orçamentos, e a necessidade de formas de gestão mais flexíveis e inovadoras, induzidas por volatilidade do mercado e taxas rápidas de mudança tecnológica.
Uyar; Bilgin (2011)	<i>Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region.</i>	Explorar as práticas orçamentárias dos hotéis turcos na região de Antalya.
Hansen; Van Der Stede (2004)	<i>Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis.</i>	Investigar quatro razões potenciais para utilização de orçamento nas organizações (planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de objetivos e formação de estratégia), seus antecedentes e várias características orçamentárias que potencialmente influenciam no desempenho do orçamento.
Joshi; Al-Mudhaki; Bremsler (2003)	<i>Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain.</i>	Examinar o planejamento orçamentário e implementação de práticas de avaliação de desempenho.
Jones (2008)	<i>Changes in hotel industry budgetary practice.</i>	Fornecer uma visão sobre as práticas orçamentárias das organizações hoteleiras do Reino Unido, e fornecer uma atualização sobre pesquisas anteriores.
Steed; Gu (2009)	<i>Hotel management company forecasting and budgeting practices: a survey-based analysis.</i>	Investigar e documentar a atual administração de hotéis nos EUA, previsão e práticas orçamentárias da empresa, para recomendar uma forma de melhorar a precisão e eficiência.

Libby; Lindsay (2010)	<i>Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice.</i>	Atualizar a literatura sobre práticas orçamentárias norte-americanas.
King; Clarkson; Wallace (2010)	<i>Budgeting practices and performance in small healthcare businesses.</i>	Evidenciar as características dos negócios da atenção primária à saúde, e vincular com as práticas orçamentárias e o desempenho dos negócios.
Jones (2008)	<i>Improving hotel budgetary practice—A positive theory model.</i>	Analisar a prática contemporânea do setor hoteleiro e teoria sobre orçamentação. E elaborar recomendações sobre processos orçamentários no setor hoteleiro.
Sivabalan; Booth; Malmi; Brown (2009)	<i>An exploratory study of operational reasons to budget.</i>	Considerando que os orçamentos são amplamente utilizados, mas criticados, principalmente por razões de avaliação de desempenho; o artigo objetiva investigar o motivo de uso contínuo dos orçamentos apesar das críticas baseadas na avaliação de desempenho.
Kyj; Parker (2008)	<i>Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget.</i>	Explorar as causas ou antecedentes da participação no orçamento e compreender mais plenamente o papel da participação no local de trabalho.
Ekholm; Wallin (2011)	<i>The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets.</i>	Investigar a alegação de que o que o orçamento anual tradicional é um instrumento de gestão disfuncional e que orçamentos flexíveis, como orçamentos contínuos, devem ser usados em seu lugar.
Schmidgall; Ninemeier (1989)	<i>Budgeting practices in lodging and food service chains: an analysis and comparison.</i>	Investigar as práticas orçamentárias utilizadas por empresas pertencentes a rede da indústria de hospedagem e alimentação.
Yuen (2006)	<i>The impact of a budgetary design system: direct and indirect models.</i>	Projetar um sistema de orçamento aprimorado para os subordinados, para aumentar a satisfação no trabalho em um ambiente de trabalho de difícil definição de tarefas e baixa clareza de metas.
Lu (2011)	<i>Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals.</i>	Explorar os fatores que afetam as percepções orçamentárias dos gestores do hospital e as relações dessas percepções com desempenho.
Jones (1998)	<i>UK hotel operators use of budgetary procedures.</i>	Relatar as principais descobertas de uma abrangente pesquisa sobre orçamentação nos hotéis do Reino Unido.
De Baerdemaeker; Bruggeman (2015)	<i>The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment.</i>	Investigar o impacto do planejamento estratégico participativo sobre a criação de orçamentos por parte dos gerentes. Especificamente, recorrendo à teoria da autodeterminação e do comprometimento organizacional para examinar se o grau de participação gerencial no planejamento estratégico está relacionado à criação de folga orçamentária.

Church; Hannan; Kuang (2012)	<i>Shared interest and honesty in budget reporting.</i>	Investigar através de dois experimentos a honestidade dos relatórios orçamentários dos gerentes quando o benefício financeiro resultante da folga orçamentária é compartilhado pelo gerente e não reportados com outros funcionários. Com base na teoria do desengajamento moral, é previsto que o interesse compartilhado na criação de folgas torna a declaração incorreta mais auto justificável para o gerente e, portanto, leva a menor honestidade.
Jesen (2003)	<i>Paying people to lie: the truth about the budgeting process.</i>	Analisar os efeitos contraproducentes associados ao uso de orçamentos ou metas nos sistemas de medição e compensação de desempenho de uma organização.
Becker, Mahlendorf, Whu, Whu (2016)	<i>Budgeting in Times of Economic Crisis.</i>	Examinar como a dependência corporativa dos orçamentos é afetada pelas principais mudanças no ambiente econômico.
Kenno, Lau, Sainty (2018)	<i>In Search of a Theory of Budgeting: A Literature Review.</i>	Apresentar uma revisão de literatura destacando as principais perspectivas teóricas e teorias específicas usadas na pesquisa orçamentária, bem como as variáveis comuns metodologias utilizadas, entre outras observações de pesquisas orçamentárias em 249 artigos.
Ryan, Ryan (2002)	<i>Capital Budgeting Practices of the Fortune 1000: How Have Things Changed?</i>	Estudar os benefícios e custos de vários procedimentos orçamentários comuns na perspectiva de um modelo com problemas de agência e informação. Processos que delegam aspectos da decisão para o agente resultam na aprovação de muitos projetos, enquanto processos em que o principal retém o direito de rejeitar projetos fazem com que o agente distorça estrategicamente suas informações sobre a qualidade do projeto
Marino, Matsusaka (2005)	<i>Decision Processes, Agency Problems, and Information: An Economic Analysis of Capital Budgeting Procedures.</i>	Estudar os benefícios e custos de vários procedimentos orçamentários comuns na perspectiva de um modelo com problemas de agência e informação. Processos que delegam aspectos da decisão para o agente resultam na aprovação de muitos projetos, enquanto processos em que o principal retém o direito de rejeitar projetos fazem com que o agente distorça estrategicamente suas informações sobre a qualidade do projeto.

Payne, Heath, Gale (1999)	<i>Comparative Financial Practice in the US and Canada: Capital Budgeting and Risk Assessment Techniques.</i>	Teoricamente, as empresas devem usar métodos de fluxo de caixa descontado para analisar alternativas de investimento, e a taxa de desconto escolhida deve ser o custo de capital da empresa, ajustado para o risco específico do projeto. Diversos estudos foram realizados em empresas americanas para verificar se a prática está de acordo com a teoria. No entanto, quase nenhuma pesquisa comparou essas práticas entre países. Neste estudo, empregamos um banco de dados de pesquisa para examinar os métodos que os gerentes de empresas usam no Canadá e nos EUA.
Smart, Meggindon, Gitman	<i>Capital budgeting porcess and techniques.</i>	Apresentar algumas técnicas e processos de orçamento de capital.
Harris, Raviv (1996)	<i>The Capital Budgeting Process: Incentives and Information.</i>	Estudar o processo de alocação de capital nas empresas. Os processos orçamentários observados são explicados como uma resposta a informações descentralizadas e a problemas de incentivo mostra-se que estas imperfeições podem resultar em subinvestimento quando a produtividade do capital é alta e o investimento excessivo quando é baixo. Também investigamos como o processo orçamentário pode variar de acordo com as características da empresa ou divisão, como oportunidades de investimento e a tecnologia para transferência de informações.
Hasan (2013)	<i>Capital Budgeting Techniques Used by Small Manufacturing Companies.</i>	Investigar onde estão as pequenas indústrias da Austrália em relação ao uso de técnicas de orçamento de capital e análise de risco.
Player (2003)	<i>Why Some Organizations Go "Beyond Budgeting".</i>	Discutir outras organizações que progrediram fazendo ajustes no processo orçamentário existente: abandonou-o completamente.
Hope, Fraser (2003)	<i>Who needs Budgeting.</i>	As empresas modernas rejeitam a centralização, no planejamento flexível, e de comando e controle. Então, o artigo investiga por que eles se agarram a um processo que reforça essas coisas?
Ueno, Wu (1993)	<i>The Comparative Influence of Culture on Budget Control Practices in the United States and Japan.</i>	Determinar se a cultura nacional tem um impacto sobre práticas de controle de orçamento nos Estados Unidos e no Japão.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE E

No apêndice E dessa pesquisa é apresentada a lista das 70 empresas listadas no cadastro da FIEPE que compõem o Universo Efetivo desta pesquisa.

UNIVERSO EFETIVO

01	ANNY DESCARTÁVEIS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
02	CRISTAL INDÚSTRIA E COMERCIO DE ARTEFATOS DE PAPEL LTDA ME
03	INCAPA INDÚSTRIA DE ARTEFATOS DE PAPELÃO LTDA.
04	MULTIPAPEL EMBALAGENS LTDA.
05	A E V DISTRIBUIDORA
06	KLABIN
07	MULTICAIXA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS LTDA
08	BONIPEL INDUSTRIA E COMERCIO DE PAPEIS LTDA EPP
09	J A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PAPEL LTDA – ME
10	EMBALAGENS DE PAPÉIS LTDA EPP
11	ANDES ARTEFATOS DE PAPEL LTDA
12	EMBALAGENS ACAN LTDA
13	I D B ALVES ME
14	MARGARETH GAMA DA SILVA
15	ANTÔNIO LIMA DE MOURA
16	ANTONIO MARCOS FERREIRA
17	ITAPEL ITAIBA ARTEFATOS DE PAPEL LTDA - ME
18	SPEEDGRAF EDITORA GRÁFICA LTDA
19	EDNIZ MERCANTIL E INDUSTRIAL DE MATERIAL ESCOLAR E ESCRITÓRIO
20	J QUEIROZ DE BARROS JUNIOR - EMBALAGENS -ME
21	ANGARA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS EIRELI
22	CIPER - CIA DE PAPÉIS E EMBALAGENS DO RECIFE
23	JOSÉ BRUNO PEREIRA COSTA
24	EMBRASA EMBALAGEM MICROONDULADAS DO BRASIL SA
25	INDÚSTRIA GRÁFICA BRASILEIRA SA
26	ANTONIO LUIZ DA SILVA
27	CARLOS ANTONIO FLORENCIO DE OLIVEIRA
28	ETIKETARY - INDUSTRIA DE ETIQUETAS DE PAPEL E TAGS LTDA - ME
29	MÁRCIO VAN DE LIMA SILVA
30	I C DA SILVA RECICLADOS - ME
31	ARPEL ARTEFATOS DE PAPEL INDÚSTRIA, COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA.
32	CELULOSE E PAPEL DE PERNAMBUCO SA - CEPASA
33	COMPAPEL EIRELI – ME
34	CRISTIANE RAMOS DA SILVA
35	ECOPAPER INDUSTRIA E COMERCIO DE EMBALAGENS LTDA - ME
36	FABRICA DE PAPEL DO IBURA LTDA – EPP

37	IVANEIDE DA SILVA BEZERRA
38	JS INDUSTRIA DE ETIQUETAS EIRELI ME
39	LIFE DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FRALDAS E COSMÉTICOS LTDA
40	MARIA JOSE CAVALCANTI DE LIMA
41	MELHORAMENTOS CMPC LTDA
42	N C B DA SILVEIRA ME
43	PLENA INDUSTRIA DE FRALDAS EIRELI
44	SUPERNOVA EMBALAGENS LTDA
45	FABIANA CORDEIRO COMERCIO ME
46	INDUSTRIA DE ARTEFATOS DE PAPEL OLINDA LTDA - ME
47	ISAC TEIXEIRA DA SILVA
48	IVETE MIRELLY RODRIGO DOS SANTOS SILVA
49	JESSYKA ARAUJO DO NASCIMENTO
50	JOSE CICERO DA SILVA
51	OFICINA DO PAPEL ARTES GRÁFICAS LTDA – ME
52	CELULOSE RECICLADA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
53	CIPAL- COMÉRCIO E INDUSTRIA DE PAPELÕES E PAPÉIS LTDA - ME
54	ELIZABETH FERREIRA DA ROCHA
55	INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CELULOSE RECICLADA
56	LAYSA FERNANDA MIGUEL LOPES
57	MARIO GEORGE LOUREIRO DE HOLANDA
58	MÔNICA RODRIGUES DE SOUZA
59	NORLIMP INDUSTRIA DE PAPEIS LTDA
60	ANTONIO ALIXANDRE DA SILVA
61	ARIADNE POLYANA ALVES CAMARA
62	CLAÚDIO SÉRGIO DA ROCHA
63	ECO PACK INDUSTRIA DE EMBALAGEM DO NORDESTE LTDA - EPP
64	ELIANE MARIA DA SILVA
65	GUIMARAES SERVICOS GRAFICOS LTDA - ME
66	MARCELO LIMA SANTOS
67	NELSON DELGADO MARQUES ETIQUETAS - ME
68	PENHA EMBALAGENS BAHIA LTDA.
69	PERBAM - PERNAMBUCO EMBALAGENS LTDA - ME
70	LAÇOS DE FITA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS LTDA ME

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)