

## O ORÇAMENTO EMPRESARIAL E SEU PAPEL NA PANDEMIA – UM ESTUDO DE CASO

THE BUSINESS BUDGET AND ITS ROLE IN THE PANDEMIC – A CASE STUDY

Recebido em 03.01.2022 Aprovado em 10.08.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: 10.32888/cge.v10i1.52744

**Ana Gabriela Michel de Mello**

[anagabimello@gmail.com](mailto:anagabimello@gmail.com)

Universidade Feevale – Novo Hamburgo/Rio Grande do Sul, Brasil

0000-0002-9670-5261

**Angelita Renck Gerhardt**

[arenck@feevale.br](mailto:arenck@feevale.br)

Universidade Feevale – Novo Hamburgo/Rio Grande do Sul, Brasil

0000-0003-2431-9959

### Resumo

O presente artigo objetiva estudar a contribuição do orçamento empresarial diante de um cenário de pandemia e seu papel na gestão do negócio. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com observação participante, tendo como objeto de pesquisa uma empresa de médio porte, exclusivamente importadora e revendedora atuante no território nacional. A coleta de dados contou com entrevistas aos gestores e diretores envolvidos no Orçamento Empresarial. Os resultados demonstraram que o orçamento empresarial representou grande protagonismo no contexto pandêmico, de forma que a empresa conseguiu alcançar resultados positivos, apesar do contexto de recessão.

**Palavras-chave:** Orçamento Empresarial. Orçamento Ajustado ou Forecast. Pandemia.

### Abstract

This article studies the contribution of the business budget in the face of a pandemic scenario and its role in business management. The methodology used was the case study with participant observation, having as research object a medium-sized company, exclusively importer and indication active in the national territory. Data collection with interviews with managers and directors involved in the Corporate Budget. The big results that the company's budget represents big positive results, despite the business context achieve success.

**Keywords:** Management; Strategic Planning; Business budget; Adjusted Budget or Forecast; Pandemic.

## Introdução

O orçamento empresarial, dentre outras ferramentas da controladoria, contempla as metas e objetivos estratégicos da empresa, auxiliando na gestão do negócio. O processo de planejamento mais comumente aplicado, conforme Frezatti (2017), é aquele que se inicia pela revisão do plano estratégico e, a partir desse, desenvolve a montagem do orçamento. Sendo assim, o orçamento é o plano para implementar a estratégia da empresa no período orçado, tendo o compromisso dos gestores para com o desempenho e o acompanhamento das metas a serem atingidas.

Nesse sentido, o orçamento mostra-se um dos pilares da gestão, pois ele é responsável por prever o que deve ser seguido para atingir as metas estipuladas anteriormente no planejamento estratégico.

Em um cenário de pandemia, ter ferramentas que auxiliem a gestão empresarial é fundamental, e o orçamento é uma ferramenta que pode ser utilizada para compreender e analisar a estrutura do negócio e avaliar diversos cenários e assim, determinar o melhor plano diante de um momento totalmente atípico.

Os efeitos da pandemia no Brasil foram sentidos a partir de março de 2020, quando também foram adotadas medidas para enfrentamento do COVID-19. Assim, o mercado nacional sentiu as dificuldades e incertezas já conhecidas no mercado internacional e com isso, acarretando o aumento do preço das principais moedas. O dólar e o euro se elevaram significativamente, trazendo grandes reflexos negativos no mercado nacional principalmente para as empresas importadoras, como no caso da empresa estudada no artigo.

Este cenário remete o artigo à seguinte questão problema: qual a importância do orçamento empresarial na gestão de uma empresa de médio porte, diante de um cenário de pandemia COVID-19?

Com o intuito de responder tal questão, a pesquisa tem por objetivo geral estudar a contribuição do orçamento empresarial diante de um cenário de pandemia e seu papel diante a gestão do negócio.

Como objetivos específicos busca-se:

- Mapear o estágio de implantação do orçamento empresarial na organização estudada, bem como o escopo de abrangência das áreas e atividades geridas com base no orçamento;
- Compreender como os gestores da empresa fazem o uso do orçamento, visando identificar as dificuldades e benefícios do orçamento empresarial para o processo de gestão da empresa;
- Analisar, sob a perspectiva e a percepção dos gestores da empresa, qual o papel do orçamento empresarial no ano de 2020, bem como as possíveis melhorias a serem implementadas.

A metodologia aplicada nesse artigo é um estudo de caso e observação com pesquisa explicativa, descritiva e participativa em uma empresa de médio porte exclusivamente importadora e revendedora de suas mercadorias para todo território nacional.

O presente artigo está estrutura em 4 capítulos, estando o referencial teórico no capítulo 2, o método de pesquisa no capítulo 3, o estudo de caso e análise das entrevistas no capítulo 4 e no capítulo 5 as considerações finais.

## Referencial Teórico

Nesse capítulo é apresentado o referencial teórico sobre o planejamento estratégico, o orçamento empresarial e suas vantagens e limitações, comtemplando o orçamento forecast, e a elaboração e o processo de acompanhamento do orçamento. Em seguida são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, a interpretação dos resultados e por fim as considerações finais.

## Planejamento Estratégico

Em um cenário de negócios em constante mudança, planejar é essencial e indispensável, aumentando as chances de sucesso. Planos estratégicos não são garantia de sucesso, mas são eles que permitem que a empresa altere rumos ou defina novos direcionamentos diante das mudanças de cenários.

Segundo Padoveze (2012) a base de todo o planejamento estratégico está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar as informações e assim analisar seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças. O planejamento estratégico possibilita que a empresa se torne mais preparada para inúmeras situações, é um instrumento de gestão que permite que o gestor tome decisões antecipadas sobre o cenário que deve ser seguido para alcançar os objetivos propostos em médio e longo prazos.

O planejamento estratégico é também a base para o orçamento empresarial, pois é nele que se definem as necessidades de receitas, de custos e despesas para manter às expectativas da empresa em um determinado período. Entre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial existe outra ferramenta, o pré-planejamento que transforma o planejamento estratégico em orçamento, que conforme Frezatti (2017, p.48) consiste em:

[...] exercício que permite antever as principais tendências esperadas pela alta administração. Consiste na montagem da demonstração de resultados a partir da sensibilidade dos executivos. Tal exercício não consiste, por si só, em montagem de um orçamento, mas em uma forma de direcionar as ações para racionalizar, facilitar o processo de montagem do instrumento.

Após a elaboração do planejamento estratégico e elaboração de tendências para o próximo exercício, a empresa pode organizar seu orçamento empresarial com mais assertividade.

## Orçamento Empresarial

Estabelecido o planejamento estratégico e o pré-planejamento, desenvolve-se o orçamento empresarial, o qual permite a implementação das decisões do plano estratégico, que, se adequado, permite a elaboração do orçamento com coerência e consistência (FREZATI, 2015).

O orçamento é uma ferramenta de controle que envolve todos os setores de uma empresa, é um plano detalhado onde se estabelecem metas específicas das atividades operacionais e não operacionais. Garrison e Norren (2001) definem orçamento como um conjunto de todos os planos da administração para o futuro e a maneira como esses planos serão realizados.

O orçamento empresarial deve atingir toda a hierarquia da empresa, reproduzir as estruturas existentes e as planejadas para o período orçamentário, seguir a estrutura contábil de plano de contas, centro de custos, despesas e receitas, incorporar o sistema de informação devendo consolidar e finalizar as demonstrações contábeis (Balanço, DRE e Fluxo de Caixa) sendo complementado pelas análises financeiras e de rentabilidade.

O orçamento deve reunir os objetivos empresariais, e não somente prever o que vai acontecer, é um processo de estabelecer e coordenar os objetivos de forma que todos trabalhem para alcançar as metas estabelecidas (PADOVEZE, 2010).

Padoveze e Taranto (2009) definem o orçamento como o ato de colocar à frente tudo aquilo que está acontecendo hoje, sendo um plano de ação caracterizado como uma programação de acontecimentos futuros. É um processo de planejamento de curto prazo sendo uma ferramenta importante por meio da qual o controller e os gestores elaboram e realizam o seu devido acompanhamento.

Assim, o orçamento é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros da empresa. Permite que a empresa verifique os resultados por centro de custo, tendo um enfoque sistemático e formal da execução e controle, contribuindo para a melhoria do consumo de recursos e otimizando os resultados.

O processo orçamentário deve projetar o futuro, flexibilizar a aplicação e ter a participação direta de todos os responsáveis.

### Vantagens e Limitações do Orçamento

Embora se sabe a importância de uma empresa ter o controle e gestão de seus recursos é relevante citar algumas vantagens conforme Lunkes (2011p. 35 a 36):

- Exige definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade;
- Força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização;
- Obriga os colaboradores a focar no futuro, e não se ater a problemas diários da organização;
- Formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade;
- Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;
- Aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas;
- Define objetivos e metas específicas que podem se tornar benchmarks ou padrões de desempenho e quando essas vão ser atingidas;
- Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para remuneração variável.

As empresas também podem se beneficiar com um programa de orçamento, entre os benefícios, segundo Garrison e Noreen (2001, p.262), lista-se:

- Os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização;
- Os orçamentos forçam os gerentes a pensar no futuro e planejá-lo. Na falta da necessidade de fazer orçamento, vários administradores gastarão seu tempo cuidando das situações do dia a dia;
- O processo orçamentário proporciona um meio de alocação dos recursos às partes da organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz;
- O processo orçamentário pode revelar potenciais gargalos antes que eles ocorram;
- Os orçamentos coordenam as atividades de toda a organização, por meio da integração dos planos das diversas partes. A elaboração do orçamento ajuda a assegurar que todos na organização estão trabalhando na mesma direção;
- Os orçamentos definem as metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

A elaboração do orçamento envolve o esforço e o engajamento da equipe responsável, e todo esse esforço refletirá no resultado almejado. Para Padoveze (2012), as vantagens do orçamento estão em auxiliar os administradores a pensar à frente, coordenar seus esforços de tal forma que os objetivos sejam atingidos e fornecer expectativas definidas que representem a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente.

Uma dificuldade encontrada pelas empresas na elaboração do orçamento é a determinação do orçamento de vendas para o período, isso ocorre pela natural imprevisibilidade das situações ligadas à economia e à sazonalidade existente (PADOVEZE, 2010).

Os orçamentos, embora apresentem benefícios, é possível ter algumas limitações (PADOVEZE, 2011):

Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez que aprovado não se permite alterações.

- Tempo de execução e elaboração extenso.

- Condicionado a forças de poder da organização.
- Ações e reações indesejadas de colaboradores.
- Visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro.
- Desmotivação dos colaboradores.

Para melhorar as limitações e dificuldades, é possível escolher dentre diferentes tipos de orçamentos. O primeiro tipo de orçamento desenvolvido pelas empresas foi o de orçamento estático (original) ou budget. A partir desse tipo de orçamento a previsão das vendas determina todas as demais peças orçamentárias e, assim, determinam os volumes de atividades da empresa. A partir desse modelo surge, conforme Padoveze (2018), a primeira derivação desse conceito, o orçamento ajustado ou forecast, com o objetivo de flexibilizar o orçamento.

### **Orçamento Ajustado ou Forecast**

Para Frezatti (2017) o orçamento representa o compromisso da empresa com os acionistas, e o forecast é o orçamento mais atual sobre o resultado que a empresa é capaz de apresentar, mantendo a utilidade do orçamento ao longo do exercício orçado. Frezatti (2017, p.115) descreve:

A motivação básica da criação do forecast foi a necessidade de dispor de um mecanismo que pudesse proporcionar informações mais atualizadas e confiáveis do que aquelas estruturadas e contidas no orçamento anual. Essa demanda pode acontecer porque o cenário se alterou entre a data da elaboração e aprovação do orçamento e/ou porque novas oportunidades foram identificadas e devem ser incluídas no instrumento da instituição.

O orçamento forecast permite alterar o orçamento original em virtude de alguma mudança significativa que afete o cenário do planejamento, quando os períodos não realizados podem ser substituídos por um novo cenário orçado. Em outras palavras, é a soma dos dados reais mensais realizados mais os dados ajustados do orçamento ainda por se cumprir (PADOVEZE, 2012). Esse processo tem o objetivo de revisar as projeções diante da atuação da empresa e condições no mercado, no intuito de orçar um resultado mais provável para o período planejado, analisando a real necessidade de ajustar o orçamento original.

O orçamento ajustado ou forecast pode ser explorado de duas formas: a primeira é utilizada como atualização do orçamento, onde os valores realizados ocupam o lugar dos valores orçados, podendo substituir ou não as metas orçadas no período remanescente, mantendo sempre os doze meses referentes ao orçamento original. A aplicabilidade desse formato do forecast, segundo Frezatti (2017), pode ser utilizado substituindo o orçamento original ou ser um orçamento paralelo ao original, sendo um instrumento complementar para os gestores.

A segunda maneira de utilização do forecast é o prolongamento do orçamento, servindo como ferramenta para incluir novos períodos orçados, e ao contrário do método anterior, retira os períodos realizados e agrega novos períodos orçados. Assim serve como embasamento para o novo orçamento toda vez que se elabora um novo período (FREZATTI, 2015).

Assim, o orçamento ajustado ou forecast traz benefício à gestão empresarial possibilitando que a empresa sempre avalie o passo a passo da tendência do resultado a ser atingido, identificando necessidades de mudanças ou oportunidades a serem aproveitadas dentro do período orçado.

A partir das abordagens relacionadas ao conceito de orçamento ajustado ou forecast serão explicitados a seguir os aspectos inerentes ao processo de elaboração do orçamento.

## Processo de Elaboração do Orçamento

O processo de elaboração do orçamento compreende um conjunto de esforços, cabendo ao controller administrar e liderar a organização do orçamento tanto na sua estrutura como no cronograma da execução (PADOVEZE, 2012). A preparação do orçamento consiste em quatro propostas principais, onde Anthony e Govindarajan citam (2011 p. 382):

[...] (1) ajustar o planejamento estratégico; (2) ajudar a coordenar as diversas partes da organização; (3) designar responsabilidades aos gerentes, autorizar as quantias que lhes são permitidas gastar e informá-los do desempenho que é esperado deles e (4) obter o comprometimento, que é base para avaliar o desempenho atual de um gerente.

O processo de elaboração do orçamento parte do Departamento de Controladoria, nele é definido, segundo Anthony e Govindarajan (2011), as normas e práticas para a elaboração do orçamento, elabora as premissas básicas que serão base para o orçamento, orienta os responsáveis pela elaboração do orçamento, analisa e faz recomendações, primeiro para o responsável e após para a direção, administra o processo de revisões durante o exercício, coordena os departamentos de orçamento e analisa o desempenho interpretando os resultados, e prepara relatórios para a direção. Para o processo de elaboração do orçamento também se faz necessário o Comitê de Orçamento, que é composto pela alta administração, sendo vital para o processo, pois é ele quem avalia e aprova o orçamento, analisando todas as variações do orçamento durante o exercício.

As normas e práticas para elaboração do orçamento devem ser definidas para regulamentar a construção do orçamento, cabendo ao comitê orçamentário a sua proposição, e a aprovação é feita pela direção. Também é elaborado um cronograma para a elaboração do orçamento, o qual é distribuído aos responsáveis pela elaboração. Utilizando-se das normas e práticas, os gerentes dos centros de responsabilidade elaboram uma proposta inicial de orçamento, partindo da estrutura inicial de instalações, pessoal e recursos e que serão modificados com base nas diretrizes, levando em consideração as variáveis externas e internas (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2011).

O plano de orçamento deve ser claro quanto à responsabilidade de cada gestor e o quanto será disponibilizado para cada setor e com isso o orçamento pode ser elaborado, normalmente partindo do orçamento de vendas.

Na definição do orçamento de vendas estimam-se o volume e as quantidades de cada produto ou serviço, define-se o preço a ser trabalhado, os impostos incidentes e a receita que será gerada, normalmente essa informação é a base para que o restante do orçamento seja elaborado (LUNKES, 2011).

Com base no orçamento de vendas se elabora o orçamento de produção ou custo de venda assegurando um nível de produção ou compra suficiente para o volume de vendas. Para orçar o custo de material e mão-de-obra é preciso mensurar a diversidade dos produtos a serem vendidos, o que deve já estar previsto no orçamento de vendas, devendo elaborar a programação de produção de cada produto para assegurar que os recursos estejam disponíveis (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2011). Já para orçar o custo da mercadoria revendida a empresa baseia-se no custo-padrão das mercadorias previstas no orçamento.

O orçamento das despesas baseia-se na gestão das operações da empresa, para melhorar o controle das despesas se estabelece os gerentes responsáveis para cada área como por exemplo, Marketing, Logística, Comercial, Pesquisa e Desenvolvimento, Apoio e Administrativo.

Segundo Anthony e Govindarajan (2011), os responsáveis pela elaboração do orçamento tendem a colocar uma “folga”, orçando as receitas mais baixas e as despesas mais altas, nesse momento cabe ao comitê encontrar e liminar essa “folga”. Nesse sentido, os orçamentos apresentados passam por Exame e Aprovação para verificação se o orçamento apresenta um resultado satisfatório, e após o exame o orçamento é aprovado pelo Comitê e Direção da empresa. A revisão do orçamento ainda será necessária mesmo depois de aprovada, pois o orçamento poderá apresentar números distantes dos ocorridos. Essa revisão poderá acontecer em períodos pré-definido nas diretrizes, sendo mensal, trimestral ou semestral.

Orçamentos de Investimentos e de Contingências também devem ser elaborados. Para Lunkes (2011), o acompanhamento dos investimentos são fundamentais para o desenvolvimento e a concretização das metas

estabelecidas no orçamento. E orçamento de contingências envolve previsões para identificar ações gerenciais que devem ser tomadas em caso de ocorrer algum acontecimento imprevisto, como por exemplo, diminuição de vendas significativas, perda de grandes clientes, economia, entre outros.

A elaboração do orçamento deve abranger todos os gerentes e colaboradores, pois um orçamento participativo é benéfico para se ter as melhores informações sobre as variáveis que afetam o orçamento. Da mesma forma, a participação da direção é de extrema importância e deve ser efetiva no acompanhando dos resultados orçamentários (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2011).

### **Processo de Acompanhamento Orçamentário**

No processo de acompanhamento orçamentário é necessário identificar e analisar as variações ocorridas no orçamento, detectar e corrigir erros, e se for necessário, ajustar o plano orçamentário para garantir o resultado e eficácia da empresa (PADOVEZE, 2012).

O comitê de orçamento ou o setor de controladoria deverá acompanhar e monitorar o orçamento junto com os gestores por área de responsabilidade, e propor ações corretivas tanto para os gestores quanto para a empresa como um todo.

Para a avaliação e acompanhamento orçamentário pode-se utilizar, segundo Lunkes (2011), um conjunto de indicadores, índices e informações para a tomada de decisão, e dependendo do resultado o gestor pode e deve rever seu orçamento.

Para auxiliar o acompanhamento orçamentário, segundo Padoveze (2012), faz-se uso de um relatório de receitas, custos e despesas, por centro de responsabilidade compreendendo os valores orçados para mês analisado, os valores realizados, os valores orçados acumulados até o mês analisado, os valores realizados acumulados até o mês analisado e a variação acumulada entre o orçado e realizado.

Nesse relatório de receitas, custos e despesas realizados versus orçados, sendo o mais utilizado, todos os responsáveis pelo orçamento se reúnem mensalmente para avaliação das variações entre os números orçados e realizados, sendo a fonte de informações para avaliação do desempenho e resultado das variações, onde cada gestor deve receber um relatório específico com sua área de gestão (PADOVEZE, 2012). Diante das variações apresentadas em relatório, os gestores e o comitê buscam identificar com maiores detalhes os motivos que levaram tal variação.

Por fim, o orçamento precisa tratar questões como trabalho em equipe, melhoria contínua e orientada para resultados mais precisos. Conforme Lunkes (2011) se faz necessário o uso de um sistema de remuneração variável alinhado as metas orçamentárias, onde os envolvidos terão motivação em trabalhar para alcançar o resultado proposto no orçamento.

### **Efeitos Comportamentais**

Diante de um processo de orçamentação, se faz necessário o envolvimento de todos os colaboradores, pois conforme Padoveze (2011) uma das limitações do orçamento é a desmotivação dos colaboradores, ações e reações indesejadas deles, como também a falta de simetria de informação. Essas questões são estudadas na literatura pela Teoria da Agência.

Conforme Frezzati et al. (2009), a Teoria da Agência traz problemas de assimetria informacional onde o principal (pessoa que detém os direitos sobre algo) não tem todas as informações necessárias para gerir o comportamento do agente (pessoa que executa). A Teoria da Agência acaba sendo utilizada para compreender o desempenho gerencial e remuneração variável, desenvolvendo controle gerencial que aumente a harmonia entre os objetivos da empresa e das pessoas envolvidas.

Diante de crises e da pandemia, a harmonia entre os objetivos deve estar muito alinhada, e a gestão desse momento se faz extremamente necessária pelos gestores. Segundo Forni (2019) a crise implica em fazer o que muitas vezes nunca foi feito, e mesmo estando sujeito ao erro ou à falta de respostas, o gestor precisa estar preparado para assumir riscos e para comunicar o restante da equipe.

Crises e momentos de pandemia criam um ambiente de estresse e, assim, podem levar a decisões precipitadas ou erradas, atingindo todos os gestores e colaboradores. Mas para se evitar que esse ambiente de estresse vire pânico, é preciso aperfeiçoar a gestão desse processo, implicando em uma estratégia muito bem elaborada e clara a todos os envolvidos na gestão e repassadas a todos os colaboradores, para assim manter o controle da situação demonstrando a competência dos gestores em lidar com a crise (FORNI, 2019).

### Procedimentos metodológicos

Para buscar resolver o problema proposto nesse artigo e atingir seu objetivo geral e específicos terá como metodologia um estudo de caso e observação com pesquisa explicativa, descritiva e participativa em uma empresa de médio porte exclusivamente importadora e revendedora de suas mercadorias para todo território nacional.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2018), tem como objetivo descrever um determinado cenário com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Como continuação da pesquisa descritiva, esse artigo se utilizará da pesquisa explicativa, que além de identificar um cenário busca também identificar fatores que contribuem para a ocorrência de tal cenário. E por se tratar também de uma pesquisa participativa, o envolvimento e interação do pesquisador se fará presente, que segundo Gil (2018, p. 35):

[...] modelo de pesquisa que difere dos tradicionais porque a população não é considerada passiva e seu planejamento e condução não ficam a cargo de pesquisadores profissionais. A seleção dos problemas a serem estudados não emerge da simples decisão dos pesquisadores, mas da própria população envolvida, que os discute com os especialistas apropriados.

Em relação aos procedimentos técnicos, este artigo configura-se em um estudo de caso e observação, que se consiste em uma profunda análise do cenário estudado, de maneira ampla e detalhada (GIL, 2018).

Para a coleta de dados, foi elaborado um instrumento de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas e de respostas livres, a qual foi aplicada aos gestores e diretores envolvidos no Orçamento Empresarial. Quanto à aplicação da entrevista, primeiramente foi realizado um pré-teste, através de entrevista piloto, em 5 de abril de 2021 onde as perguntas foram compreendidas não sendo necessário nenhuma alteração no questionário. Após a realização do pré-teste e validação do instrumento de pesquisa, as entrevistas foram realizadas entre 12 de abril e 20 de maio de 2021.

A partir dos dados adquiridos por meio das entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo e a interpretação dos resultados com base em uma estrutura descritiva comparando com o referencial teórico apresentado, alinhado com que diz Martins (2008) a análise de conteúdo examina, classifica e categoriza as informações coletadas para explicar o objeto do estudo. Assim, no próximo capítulo será apresentado o estudo de caso e a análise das entrevistas.

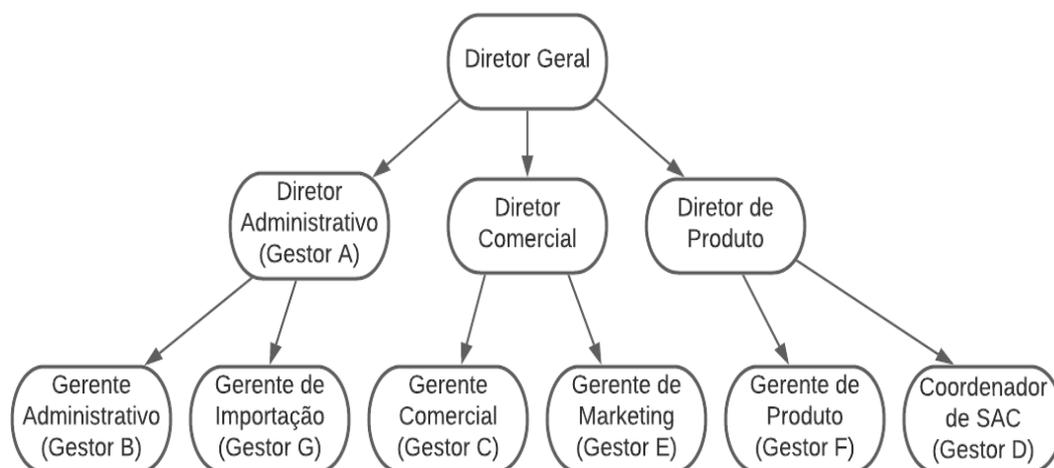
### Apresentação e análise dos resultados

O orçamento é uma ferramenta que possibilita aos gestores e diretores uma visão ampla e de alta percepção de mudanças e de se adaptar a essas mudanças. Com isso a empresa estudada nesse artigo utiliza essa ferramenta no intuito de guiar seu futuro.

É uma empresa de médio porte exclusivamente importadora e revendedora de suas mercadorias para todo território nacional, atuando no mercado desde 2009, está localizada na região do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e possui seu centro de Distribuição na região do Vale de Itajaí em Santa Catarina.

A gestão da empresa está dividida entre direção e gerência. A direção está dividida entre Diretor Geral, Diretor de Produto, Diretor Administrativo e Diretor Comercial, onde os dois primeiros são os fundadores da empresa a doze anos, já o Diretor Administrativo e Comercial compõe a empresa a 11 anos. Já a gerência está dividida entre 6 gestões, o gerente administrativo o qual faz parte da equipe a 8 anos, gerente de importação a 9 anos, gerente comercial a 8 anos, gerente de marketing a 4 anos, gerente de produto a 5 anos e coordenado de SAC a 9 anos, conforme demonstrada na figura abaixo:

**Figura 1: Organograma. Fonte: Desenvolvido pela autora.**



## Estudo de Caso

A empresa objeto desse estudo atua com planejamento estratégico desde 2010 e na busca pelo aprimoramento da gestão do negócio, a empresa estudada buscou no ano de 2019 melhores ferramentas de controle e estratégia, assim iniciando o processo de implantação da Controladoria com o foco no Planejamento Estratégico e no Orçamento Forecast.

Como o planejamento estratégico visa identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar as informações, a empresa possui sua Missão e Visão, e a Matriz Swot e tais informações são divulgadas aos gestores, possibilitando analisar seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças. Diante dessa análise a empresa desenha suas previsões gerais para os exercícios futuros como forma de um pré-planejamento de três anos.

No início da implantação da Controladoria na empresa estudada nesse artigo, foram convidados todos os gestores a participar do novo projeto empresarial, com o intuito de apresentar as nomenclaturas contábeis e de gestão, e juntos construímos e nomeamos cada conta do plano de contas e centros de custos para que ficasse de forma clara os números futuramente apresentados.

Segundo Anthony e Govindarajan (2011) o processo de elaboração do orçamento se inicia com o Departamento de Orçamento, e o mesmo aconteceu na empresa, onde esse departamento é constituído por quatro membros, dentre eles, o Diretor Administrativo/Financeiro, o Gerente Financeiro, a Contadora/Controller e o Consultor externo. Nesse departamento foram definidas as práticas e as premissas básicas para a base do orçamento, e orientando os responsáveis pela elaboração do orçamento foi iniciado o trabalho de orçamentação.

A elaboração do orçamento, da empresa estudada, parte da previsão de vendas, o qual é definido pelo Diretor Geral e a Diretora Comercial, e cada gestor é responsável pela elaboração do orçamento do seu centro de custo, respeitando as estruturas existentes e as planejadas para o período a ser orçado, seguindo a estrutura contábil de plano de contas e centro de custos. Para a elaboração do orçamento, as diretrizes são elaboradas pelo comitê

orçamentário e em seguida é designado para cada gestor, visto que o processo de elaboração do orçamento envolve todos os setores da empresa. Se utilizando das diretrizes estabelecidas e aprovadas, os gestores de cada centro de custo elaboram uma proposta de orçamento inicial levando em consideração as variáveis externas e internas, estando alinhado com Anthony e Govindarajan (2011).

No acompanhamento do orçamento, o Comitê de Orçamento que consiste em todos os Diretores, a Contadora/Controller e o Consultor externo, onde o primeiro passo é a aprovação do Orçamento. Isso ocorre no intuito de excluir as folgas orçadas, como cita Anthony e Govindarajan (2011), onde pode ocorrer uma previsão mais baixa das vendas e as despesas mais altas.

No processo de acompanhamento do orçamento se faz necessário identificar e analisar as variações ocorridas entre o realizado e o orçado, assim o Orçamento Ajustado ou Forecast é utilizado para fazer essa análise onde os valores realizados ocupam o lugar dos valores orçados. Dessa forma, o Orçamento Ajustado ou Forecast permite alterar o orçamento original diante de alguma mudança significativa identificada que afete o cenário do planejamento como prevê Padoveze (2012).

Além do orçamento de receitas, custos e despesas, também é elaborado o Orçamento de Investimentos, o qual também é orçado com a responsabilidade de cada gestor para cada setor da empresa, estando de acordo com o previsto por Lunke (2011).

Para auxiliar no acompanhamento orçamentário, utilizam-se relatórios de receitas, custos e despesas, por centro de custo/responsabilidade compreendendo os valores orçados para mês analisado, os valores realizados, os valores orçados acumulados até o mês analisado, os valores realizados acumulados até o mês analisado e a variação acumulada entre o orçado e realizado na mesma sistemática prevista por Padoveze, (2012). Além desses relatórios também se utiliza um conjunto de indicadores e informações para a tomada de decisão, que conforme Lunke (2011), dependendo do resultado é necessário que o gestor deva rever seu orçamento.

### **Análise das entrevistas**

Esta seção apresenta os resultados obtidos na pesquisa, em relação ao orçamento empresarial e seu papel na pandemia de 2020, analisando as respostas com o intuito de alcançar os objetivos do presente artigo. A entrevista foi aplicada aos gestores responsáveis por cada área da empresa, conforme organograma apresentado na figura 1.

A primeira questão proposta da entrevista foi: Quanto à construção do plano orçamentário da empresa, como você percebe sua participação? Todos os gestores entrevistados percebem sua participação sendo muito importante e participativa em todas as etapas, desde os níveis mais operacionais até as visões macros do negócio, onde as metas específicas são alinhadas juntamente com um plano orçamentário detalhado, tanto das atividades operacionais e não-operacionais. De encontro com o que Garrison e Norren (2001), o orçamento é definido como um conjunto de todos os planos da administração para o futuro e a maneira como esses planos serão realizados. O gestor C, em resposta à primeira pergunta, relata que:

É de extrema importância a participação na construção do plano orçamentário, e de muito aprendizado. Parece uma tarefa inicialmente simples, porém quando se pensa, planeja o que fazer com uma determinada verba e o mais importante quanto reservar, te abre um leque de possibilidades e te faz pensar o ano (neste caso) de forma mais assertiva. Planejando de fato o que será realizado a curto e longo prazo.

Quando questionados sobre “Como percebe a importância da sua contribuição (e de sua área) no orçamento da empresa?” os gestores A e B responderam que contribuíram mais ativamente na validação dos orçamentos apresentados e os demais gestores responderam que se envolveram na elaboração do orçamento de cada centro de custo, mas de forma geral todos os gestores responderam ser de extrema importância o envolvimento de todas as áreas para assim atingir um plano orçamentário mais assertivo. É no momento da elaboração do orçamento que se discute diversas questões e objetivos, se alinha as visões e se troca ideias, onde cada gestor percebe a importância de cada área, e como cada área afeta toda a empresa, trazendo muito aprendizado para todos e engajamento da

equipe como um todo. Em consonância com Padoveze (2012), as vantagens na participação na elaboração do orçamento está em fazer com que os gestores pensem à frente, coordenem seus esforços de tal forma que os objetivos sejam atingidos e forneça expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente.

Padoveze e Taranto (2009) definem o orçamento como o ato de colocar à frente tudo aquilo que está acontecendo hoje, sendo um plano de ação caracterizado como uma programação de acontecimentos futuros, sendo um processo de planejamento de curto prazo e uma ferramenta importante onde os gestores elaboram e realizam o seu devido acompanhamento. Assim a terceira pergunta questiona: O que mudou, em 2020, na sua participação? Por quê? Como avalia as mudanças em relação à sua participação? O gestor A relata que:

Anteriormente somente eu organizava o orçamento de uma maneira simplificada sem envolver os gestores, o que o tornava muito impreciso. Com a implementação do orçamento de forma completa e com a participação de todos conseguimos demonstrar e perceber a realidade da empresa de uma maneira muito mais fiel e precisa.

Os gestores B, F e G responderam que no ano de 2020 o plano teve um melhor alinhamento, onde se aumentou os controles de gastos e investimentos, deste modo obtendo maior visão do todo, reduzimos desperdícios, além de organizar processos internos elaborando padrões em conjunto podendo ser utilizados em todas as áreas, e em consequência gerou-se maior responsabilidade e compromisso de cada colaborador. O gestor C relata que quando foi implantado o plano orçamentário gerou um sentimento “controlador” onde deveríamos direcionar e responder pelos gastos. Porém ao longo do percurso, mostrou que os planos orçamentários vieram para contribuir onde deveríamos investir e em qual momento mais adequado para esse investimento ou gasto e conseqüentemente gerando uma economia para a empresa. Já os gestores D e E não visualizaram maiores mudanças, já que em seus setores já havia um controle maior que as demais áreas.

Conforme Frezzati et al. (2009), a Teoria da Agência trata dos problemas de assimetria informacional onde o principal (pessoa que detém os direitos sobre algo) não tem todas as informações necessárias para gerir o comportamento do agente (pessoa que executa). Assim a quarta pergunta questiona: Em relação à simetria/assimetria de informações, como você percebe a função do orçamento na empresa? Os gestores afirmam que as informações quanto ao orçamento empresarial foram claras e de fácil entendimento sendo adaptadas conforme a demanda e necessidade de cada gestor. O gestor A estima que 80% dos dados levantados são confiáveis na prévia orçamentária, sendo que a confiabilidade vai aumentando conforme vai se validando o mesmo.

A quinta pergunta questiona: De que forma a implantação do orçamento em 2020 pode ter influenciado o comportamento dos colaboradores em sua área de gestão? Como avalia essa mudança de comportamento? De forma geral, todos os gestores acreditam que através do plano orçamentário e o acompanhamento do realizado, os colaboradores percebem a importância do trabalho que vem sendo feito, entendendo que cada ação reflete no orçamento e no resultado da empresa. O gestor A traz que o engajamento de toda equipe é surpreendente, onde a cultura da empresa mudou, hoje cada colaborador se preocupa com cada despesa, pois sabe que existe um acompanhamento e uma cobrança para o atingimento do plano orçado.

O engajamento de toda a equipe foi de extrema importância com a chegada da Pandemia no Brasil, o que leva a sexta pergunta: Como o orçamento, enquanto ferramenta de gestão à disposição da equipe no momento de pandemia, pode ter impactado no comportamento dos colaboradores? Como imagina o cenário se não houvesse um plano orçamentário a guiar as decisões da sua área? Em resposta, o gestor A percebe que a ferramenta facilitou a visão de todos nesse momento, sendo claro para todos a necessidade de fazer cortes orçamentários, negociações, adiantamento de investimentos e demissões do quadro de colaboradores. O gestor C relatou que o plano orçamentário permitiu que a empresa se reinventasse sem sair do planejamento, permitindo que fosse possível agir de forma saudável. Os demais gestores também responderam que a ferramenta auxiliou no entendimento da situação, visto que, com a queda do faturamento drasticamente, foi necessário tomar medidas drásticas para equilibrar o resultado da empresa e assim manter o resultado de forma positiva mesmo com um cenário pandêmico incerto.

As alterações feitas no orçamento empresarial diante do cenário de pandemia, foi utilizada em consonância com o orçamento ajustado ou forecast, o qual alterar o orçamento original em virtude de alguma mudança significativa que afete o cenário do planejamento, onde os períodos não realizados possam ser substituídos por um novo cenário orçado (Padozeve, 2012). Assim a sétima pergunta vem de encontro com essa possibilidade de alterar o orçamento empresarial: Como o orçamento contribuiu, em 2020, para a tomada de decisões em meio à pandemia? Como avalia esta contribuição em relação ao ano anterior (2019)? Os gestores A e B responderam que o orçamento ajustado ou forecast facilitou muito a tomada de decisão no momento de início da pandemia, quando foi possível adaptar rapidamente as despesas a nova realidade de receitas no período. Isso foi fundamental para ultrapassarmos esse período turbulento. Os gestores C, D, F e G relataram que o orçamento foi de grande importância, pois foi com essa ferramenta que foi possível visualizar, que com a queda na receita, as despesas e investimentos deveriam ser alterados, e deu confiabilidade para saber onde e qual as despesas e investimentos que deveriam ser cortadas e negociadas. Já o gestor E teve sua área mais afetada quanto aos cortes, pois em um cenário de pandemia não havia a real necessidade de investimento.

Espera-se que, em um cenário pandêmico, haja desgaste e um aumento do estresse na gestão, dado o momento de dúvidas e incertezas, assim foi realizada a oitava pergunta: Em relação ao estresse gerado pelas mudanças repentinas e necessárias durante a pandemia, como você percebe que o orçamento possa ter contribuído positivamente e negativamente? Em resposta, todos os gestores perceberam a contribuição positiva do orçamento, pois assim foi claro demonstrar a todos que precisávamos agir, de certa forma até drástica, para fazer frente a nova realidade. Como estávamos com tudo mapeado o estresse gerado foi muito menor, tínhamos condições de demonstrar e convencer com maior facilidade. Em conformidade com que descreve Padoveze (2009), é importante elaborar um estudo no decorrer do período orçado com o objetivo de verificar se há ou não a real necessidade de ajustar o orçamento original. Esse processo tem o objetivo de revisar as projeções diante da atuação da empresa e condições no mercado no intuito de orçar um resultado mais provável para o período orçado.

Para a avaliação e acompanhamento orçamentário pode-se utilizar, segundo Lunkes (2011), um conjunto de indicadores, índices e informações para a tomada de decisão, e dependendo do resultado o gestor pode e deve rever seu orçamento. Em relação a comunicação da empresa, a penúltima pergunta: Acerca do processo de comunicação interna na empresa, como você avalia que o orçamento empresarial possa ter contribuído positiva e negativamente? Todos os gestores responderam que a contribuição, foi positiva. O gestor A relata que aos encontros para o acompanhamento do plano orçamentário foi possível evoluir a discussão e inclusive ajustar processos internos, ocorrendo o entendimento de diversas questões, aproximando os gestores e áreas. O gestor F relata também que a implantação de reuniões periódicas e apontamentos em itens críticos foi de grande ajuda para redefinição das estratégias.

Em conformidade com Padoveze (2012), para auxiliar o acompanhamento orçamentário, usa-se na empresa estudada um relatório de receitas, custos e despesas (DRE Gerencial), por centro de responsabilidade compreendendo os valores orçados para mês analisado, os valores realizados, os valores orçados acumulados até o mês analisado, os valores realizados acumulados até o mês analisado e a variação acumulada entre o orçado e realizado, e como última pergunta: Em relação ao desempenho de sua área, como você avalia a contribuição do orçamento empresarial? Os gestores A e B responderam que sua área foi fundamental, já que nela encontra-se os responsáveis pelo Comitê Orçamentário, porque além de orçar o próprio setor, foi responsável pela elaboração completa do orçamento. Além de orientar os outros setores, também determinou os parâmetros e conseguiu estabelecer a cultura orçamentária na empresa. Os gestores F e G descrevem como parte colaboradora da implantação de um novo projeto na empresa, o qual é muito benéfico para as estratégias gerenciais. Os gestores C e D alegam que foi de grande importância, onde o desempenho de suas áreas é mais assertivo e de fácil negociação quando necessário fazer mudanças. E por fim o gestor E considera que hoje se tem parâmetros concretos para uma orçamentação mais assertiva e que tendo um plano orçamentário é possível argumentar e defender os valores orçados tanto com a equipe interna como com a externa.

Abaixo, o Quadro 1 demonstra o percentual de concordância ou não dos entrevistados quanto as questões da entrevista:

**Quadro 1 – Síntese das entrevistas**

QUESTÕES	% de Concordância	% Neutros	% de Discordância
1. Quanto à construção do plano orçamentário da empresa, como você percebe sua participação?	100%	0%	0%
2. Como você percebe a importância da sua contribuição (e da sua área) no orçamento da empresa?	100%	0%	0%
3. O que mudou, em 2020, na sua participação? Por quê? Como avalia as mudanças em relação à sua participação?	71%	29%	0%
4. Em relação à simetria/assimetria de informações, como você percebe a função do orçamento na empresa?	100%	0%	0%
5. De que forma a implantação do orçamento em 2020 pode ter influenciado o comportamento dos colaboradores em sua área de gestão? Como avalia essa mudança de comportamento?	100%	0%	0%
6. Como o orçamento, enquanto ferramenta de gestão à disposição da equipe no momento de pandemia, pode ter impactado no comportamento dos colaboradores? Como imagina o cenário se não houvesse um plano orçamentário a guiar as decisões da sua área?	100%	0%	0%
7. Como o orçamento contribuiu, em 2020, para a tomada de decisões em meio à pandemia? Como avalia esta contribuição em relação ao ano anterior (2019)?	100%	0%	0%
8. Em relação ao estresse gerado pelas mudanças repentinas e necessárias durante a pandemia, como você percebe que o orçamento possa ter contribuído positivamente e negativamente?	100%	0%	0%
9. Acerca do processo de comunicação interna na empresa, como você avalia que o orçamento empresarial possa ter contribuído positiva e negativamente?	100%	0%	0%
10. Em relação ao desempenho de sua área/ unidade, como você avalia a contribuição do orçamento empresarial?	100%	0%	0%
<b>Média Geral</b>	<b>97%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>

Assim, constatou-se que 97% dos entrevistados concordam que o orçamento empresarial é uma ferramenta que auxilia na gestão, desde os níveis operacionais, como gestão de despesas, até níveis estratégicos onde foi possível a empresa se readaptar rapidamente ao cenário pandêmico que se instalou no Brasil.

No próximo e último capítulo será apresentado as considerações finais com base na análise das entrevistas.

## Considerações finais

Este artigo teve como objetivo geral estudar a contribuição do orçamento empresarial diante de um cenário de pandemia e seu papel para a gestão do negócio. A partir das respostas das entrevistas, foi possível constatar que a elaboração do orçamento empresarial na empresa foi trabalhada em conjunto com todos os gestores e comitê orçamentário, de forma participativa em todas as etapas, desde os níveis mais operacionais até níveis mais diretas, com visões macros do negócio.

Percebe-se, a partir do estudo de caso, que todas as áreas da empresa foram abrangidas na construção do orçamento empresarial, bem como no acompanhamento do que foi orçado com o que foi realizado. Na construção do orçamento como ficou evidenciado, pode-se perceber como todas as áreas fazem correlação, e como cada área

afeta o resultado do negócio. É durante o processo orçamentário que se discutem diversas questões e objetivos, se alinham visões e se trocam ideias, quando foi possível que cada gestor percebesse sua importância e de sua área. Com o engajamento de todas as áreas, foi possível também que os gestores conseguissem pensar à frente e coordenassem seus esforços para atingir um mesmo objetivo.

A mudança ocorrida com a implantação do orçamento empresarial foi percebida por todos os gestores, pois foi com o uso dessa ferramenta que foi possível perceber e demonstrar a realidade da empresa de forma fiel e precisa. Se aumentou os controles internos quanto a gastos e investimentos, e assim reduziu desperdícios, e como consequência gerou-se maior responsabilidade e compromisso de cada colaborador, a cultura da empresa mudou.

Quanto ao papel do orçamento empresarial no ano de 2020, os gestores responderam que a ferramenta auxiliou a percepção do momento, assim sendo claro para todos a necessidade de fazer cortes orçamentários, negociações, adiantamento de investimentos e demissões no quadro de funcionários. O orçamento empresarial possibilitou que a empresa se reinventasse sem sair do planejamento, permitindo agir de forma saudável em busca de um resultado positivo. E nesse contexto o orçamento ajustado ou forecast possibilitou se adaptar rapidamente a nova realidade vivenciada pela empresa, sendo possível adequar as despesas e investimentos a nova realidade de receitas.

Em virtude do cenário pandêmico, houve um desgaste e estresse entre todos os envolvidos, pois o momento foi cheio de dúvidas e incertezas, mas o orçamento auxiliou de forma positiva, pois assim foi possível visualizar que era preciso agir para fazer frente a nova realidade, e por estar com tudo mapeado o estresse gerado foi muito menor, tendo condições de demonstrar a nova realidade com maior facilidade. Esse engajamento foi possibilitado pelos encontros de acompanhamento do plano orçamentário, onde foi possível evoluir a discussão e inclusive ajustar processos internos, ocorrendo o entendimento de diversas questões, aproximando os gestores e áreas.

Desta forma, os resultados deste estudo possibilitaram responder à questão problema: qual a importância do orçamento empresarial na gestão de uma empresa de médio porte diante de um cenário de pandemia COVID-19? Com base nas respostas às entrevistas, percebe-se que a empresa fez uso do seu planejamento orçamentário para se readequar a nova realidade vivida, com a chegada da pandemia no Brasil, de forma que todos os ajustes feitos na empresa e no orçamento foram respaldados com análise e acompanhamento do cenário, garantindo que a empresa conseguisse alcançar um resultado positivo. Assim, foi possível concluir que hoje a empresa possui parâmetros concretos para uma orçamentação mais assertiva e com o engajamento de todos os gestores e colaboradores é possível orçar e atingir o resultado almejado.

## Referências

ANTHONY, Robert. N., GOVINDARAJAN Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. 12ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

BEIRANTE, Soraia Alexandra Mata. *A importância do Controlo Orçamental na Indústria Automóvel em Portugal*. 2018. Dissertação (Controlo de Gestão e Negócios) – Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em: <<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9441/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o-de-mestrado-A-import%C3%A2ncia-do-controlo-or%C3%A7amental-Vers%C3%A3o-Definitiva.pdf>> Acessado em: 13 fev. 2021.

FELTRIN, Débora; BUESA. Natasha Young. *Orçamento empresarial: Uma ferramenta para tomada de decisão*. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*. 4 (1): 2013. Disponível em: <<http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Debora.pdf>>. Acessado em: 20 dez. 2020.

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597022971>>. Acessado em: 20 mar. 2021.

FREZATTI, Fábio. *Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?* *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45 (2), 23-33, 1 abr. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37113>>. Acessado em: 24 jan. 2021.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014099/>>. Acessado em: 17 dez. 2020.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Wellington; NASCIMENTO, Artur Roberto do.; JUNQUEIRA, Emanuel. Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478729/cfi/3!/4/4@0.00:55.1>>. Acessado em: 28 fev. 2021

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W. Contabilidade Gerencial. 9ª Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/40!/4/2/4@0:0>> Acessado em: 21 fev. 2021.

KIEKOW, Andrea Simoni; GRAEBIN, Rosani Elisabete; MOTTA, Marta Elisete. Orçamento Empresarial como Ferramenta de Planejamento: Um estudo de caso em um Concessionária do Setor de Implementos Rodoviários. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/viewFile/4227/1350>>. Acessado em: 06 fev. 2021.

LEITE, Rita Mara et al. Orçamento Empresarial: Levantamento a produção científica no período de 1995 a 2006. Revista Contabilidade & Finanças. USP. São Paulo, 19 (47): 56-72, maio/agosto 2008. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772008000200006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772008000200006&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acessado em: 17 dez. 2020.

LUNKES, Rogério João. Manual de Orçamento. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa, 2ª edição. Grupo GEN, 2008. 9788522466061. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 12 Jun. 2021.

MONTEIRO, Gustavo dos Santos; PEREIRA, Roberson Alves; ASSIS, Ricardo Lúcio. Orçamento Empresarial: Budget e Forecast: Análise da sua utilização no setor de comunicação corporativa de uma multinacional do ramo automobilístico. Disponível em: <<http://www.sinescontabil.com.br/trabalhos/arquivos/4f71cc233ddb280fc8da18e3fbd5270e.pdf>>. Acessado em: 06 fev. 2021.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fábio; DIENG, Mamadou As múltiplas funções do orçamento empresarial. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, 20 (3), 283-304, maio/junho 2016. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552016000300283&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552016000300283&script=sci_arttext)>. Acessado em: 17 dez. 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Básica. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria: Estratégica e Operacional. 3ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Orçamento empresarial. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/422/422>>. Acessado em: 27 fev. 2021.