

## Usabilidade e funções do orçamento na percepção dos gestores de uma empresa do ramo metalmeccânico

### **Silvana Dalmutt Kruger**

*Doutora em Ciências Contábeis pela UFSC.  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil.  
silvana.d@ufms.br  
<http://lattes.cnpq.br/0153188470408166>  
<https://orcid.org/0000-0002-3353-4100>*

### **Lindomar de Togni**

*Graduado em Ciências Contábeis pela UNOESC.  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó,  
UNOCHAPECO, Brasil.  
togni@unochapeco.edu.br  
<http://lattes.cnpq.br/3255383474175238>  
<https://orcid.org/0000-0003-0051-4645>*

### **Antonio Zanin**

*PhD no Departamento de Produção e Sistemas da Universidade do Minho (Portugal).  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil.  
zanin.antonio@ufms.br  
<http://lattes.cnpq.br/5826160717318135>  
<https://orcid.org/0000-0001-7837-7375>*

**Disponibilidade:** <https://doi.org/10.5965/2764747111212022060>

**Data de Submissão:** 26 de junho de 2022.

**Data de Aprovação:** 03 de outubro de 2022.

**Edição:** v. 11, n. 21, p. 060-076, dez. 2022



[revistas.udesc.br/index.php/reavi/index](http://revistas.udesc.br/index.php/reavi/index)



@rbceg.udescaltovale



rbceg.ceavi@udesc.br

ISSN 2764-7471



## Usabilidade e funções do orçamento na percepção dos gestores de uma empresa do ramo metalmeccânico

### Resumo

**Objetivo(s):** Este estudo tem como objetivo relacionar a utilidade e as funções do orçamento no processo de tomada de decisões com base nas percepções dos gestores de uma empresa do ramo metalmeccânico. **Método:** Metodologicamente, a pesquisa é descritiva, realizada a partir de um levantamento com amostra de 33 gestores/supervisores/analistas que atuam em diversas áreas da empresa estudada. **Resultados:** Constatou-se que 78,80% dos gestores utilizam o orçamento anual com acompanhamento mensal (orçado *versus* realizado) e 84,80% indicam o uso como artefato de planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais. O *ranking* médio (RM) obtido evidencia que os gestores identificam as funções de planejamento, diálogo e utilidade do orçamento, demonstrando a usabilidade do instrumento no processo de gestão. Identificaram-se como principais funções do orçamento: a coordenação das unidades da empresa (4,82); a análise das projeções mensais e anuais (4,76); o planejamento vinculado às estratégias da empresa (4,73); e a comparação do desempenho planejado com os resultados reais (4,70); os resultados, inclusive, indicam que no contexto da pandemia Covid-19, o orçamento auxiliou no alinhamento de novas estratégias e nos ajustes do planejamento organizacional (4,27). Os achados apontam que o orçamento possui múltiplas funções para os gestores da empresa estudada, confirmando seu reconhecimento pelos gestores como instrumento gerencial, com utilidade relacionada aos processos de planejamento e tomada de decisões. **Contribuições:** Como contribuição, este estudo evidencia as diversas funções e a adaptabilidade do orçamento no contexto organizacional, demonstrando a usabilidade pelos gestores que atuam em distintos setores na empresa.

**Palavras-chave:** Orçamento Empresarial. Funções do Orçamento. Utilidade do Orçamento.

## Usability and functions of the budget in the perception of managers of a company in the metal-mechanical field

### Abstract

**Objective(s):** The study aims to relate the usefulness and functions of the budget in the decision-making process, based on the perceptions of the managers of a company in the metal-mechanical sector. **Method:** Methodologically, the research is descriptive, based on a survey, considering a sample of 33 managers/supervisors/analysts who work in different areas of the studied company. **Results:** It was found that 78.80% of managers use the annual budget with monthly monitoring (budget versus actual), 84.80% indicate its use as an artifact of planning, coordination, resource allocation, and determination of operational volumes. The mean rank (MR) obtained shows that managers identify the functions of budget planning, dialogue, and utility, demonstrating the usability of the instrument in the management process. The main functions of the budget were identified as: the coordination of the company's units (4.82); analysis of monthly and annual projections (4.76); planning linked to company strategies (4.73); and comparison of planned performance with actual results (4.70); the results even indicate that in the context of the COVID-19 pandemic, the budget helped to align new strategies and adjust organizational planning (4.27). The findings indicate that the budget has multiple functions for the managers of the company studied, confirming its recognition by



managers as a management instrument, with utility related to the planning and decision-making processes. **Contributions:** As a contribution, the study highlights the different functions and adaptability of the budget in the organizational context, demonstrating its usability by managers who work in different sectors in the company.

**Keywords:** Business Budget. Budget Functions. Budget Utility.

## **Funciones de usabilidad y presupuesto en la percepción de los gerentes de una empresa metalmecánica**

### **Resumen**

**Objetivo(s):** Este estudio tiene como objetivo relacionar la utilidad y funciones del presupuesto en el proceso de toma de decisiones a partir de las percepciones de los gerentes de una empresa del sector metalmecánico. **Método:** Metodológicamente la investigación es descriptiva, realizada a partir de una encuesta con una muestra de 33 gerentes/supervisores/analistas que laboran en diferentes áreas de la empresa estudiada. **Resultados:** Se encontró que el 78,80% de los gerentes utilizan el presupuesto anual con seguimiento mensual (presupuestado versus realizado) y el 84,80% indican utilizarlo como un artefacto de planificación, coordinación, asignación de recursos y determinación de volúmenes operativos. El ranking medio (RM) obtenido muestra que los gestores identifican las funciones de planificación, interlocución y utilidad presupuestaria, demostrando la usabilidad del instrumento en el proceso de gestión. Se identificaron como funciones principales del presupuesto: la coordinación de las unidades de la empresa (4,82); análisis de proyecciones mensuales y anuales (4,76); planificación vinculada a las estrategias de la empresa (4,73); y la comparación del desempeño planificado con los resultados reales (4,70); los resultados incluso indican que en el contexto de la pandemia de Covid-19, el presupuesto ayudó a alinear nuevas estrategias y ajustar la planificación organizacional (4,27). Los hallazgos indican que el presupuesto tiene múltiples funciones para los gerentes de la empresa estudiada, lo que confirma su reconocimiento por parte de los gerentes como una herramienta de gestión, con utilidad relacionada con los procesos de planificación y toma de decisiones. **Aportes:** Como aporte, este estudio destaca las diferentes funciones y adaptabilidad del presupuesto en el contexto organizacional, demostrando su usabilidad por parte de los directivos que actúan en los diferentes sectores de la empresa.

**Palabras clave:** Presupuesto Empresarial. Funciones Presupuestarias. Utilidad Presupuestaria.

### **Introdução**

No cenário competitivo, as estratégias de gestão, como o planejamento e a análise do desempenho econômico-financeiro, tornam-se diferenciais para o alinhamento estratégico (Souza et al., 2021). A complexidade do ambiente exige dos gestores medidas eficientes para o acompanhamento dos resultados, bem como para subsidiar o processo de tomada de decisões (Bornia & Lunkes, 2007), com isso, planejar, organizar e controlar se tornam diferenciais competitivos para as organizações atingirem objetivos propostos (Valverde et al., 2020).

Desenvolver habilidades de controle e planejamento operacional é necessário para a condução dos negócios (Dantas Neto & Oliveira, 2021). O planejamento e o contingenciamento de acontecimentos futuros, que influenciam no desenvolvimento e no desempenho das atividades, são demanda recorrente dos gestores (Silva et al., 2018). Nesse sentido, a utilização do orçamento em conjunto com outros controles de gestão torna o



planejamento e as análises mais eficientes, auxiliando o processo de tomada de decisões (Silva et al., 2020).

A estrutura organizacional das empresas é sem dúvida um parâmetro fundamental para o desenvolvimento de suas atividades operacionais, sendo o orçamento empresarial um instrumento de controle gerencial de suporte para a gestão e tomada de decisões (Mucci et al., 2016). A utilização do orçamento também se desdobra em diversas funções, inclusive como artefato para avaliar o desempenho pessoal (Beuren & Silva, 2014).

Identificar como os gestores e as organizações avaliam o desempenho organizacional torna-se relevante para controlar e definir estratégias, visando comparar resultados e avaliar a rentabilidade dos investimentos (Kruger & Petri, 2014). A elaboração e o desenvolvimento do orçamento devem envolver diversos setores e indivíduos a fim de mensurar e elaborar as metas orçamentárias (Defaveri et al., 2019). A comparação entre o orçado e o realizado permite observar a eficiência de cada setor da organização, bem como as estratégias para alcançar as metas definidas (Dantas Neto & Oliveira, 2021). Nesse sentido, o orçamento assume múltiplas funções, criando valores e subsidiando os processos de gestão, contribuindo para a melhoria do desempenho empresarial (Mucci et al., 2016).

Frezatti et al. (2013) indicam que o processo orçamentário pode ser estruturado sob as perspectivas *top down* (definido a partir da direção da empresa) ou *bottom up* (definido pelas áreas, avaliado e validado pela alta administração). Silva et al. (2020) destacam a relevância do orçamento para o controle gerencial das organizações, especialmente para o apoio nas estratégias e no processo decisório.

As funções orçamentárias podem ser formadoras de metas, sendo que diferentes prioridades podem surgir na busca por oportunidades (Mucci et al., 2021). Nesse sentido, o orçamento é reconhecido como artefato moderno de gestão, e os diversos estudos na literatura indicam a relevância da estruturação orçamentária, bem como dos estímulos da aplicação do orçamento, como suportes ao planejamento organizacional (Luza & Lavarda 2021).

Vargas-Hernandez e Cardenaz (2019) evidenciam que o orçamento permite prever e direcionar ações, alinhando as estratégias monetárias às ações para a execução de estratégias. O orçamento torna-se base de apoio para a tomada de decisões, além de possibilitar a avaliação do planejamento, contribuindo no controle orçamentário das rotinas operacionais e na análise da efetividade das atividades empresariais (Flores & Leal, 2018). Chenhall et al. (2011) indicam a importância da integração do orçamento aos sistemas de controles gerenciais com o intuito de interagir com os gestores e incentivar processos de inovação e melhoria nas organizações.

Destaca-se a relevância do orçamento no contexto empresarial, especialmente para auxiliar os gestores no processo decisório e na mensuração e elaboração das metas orçamentárias (Dantas Neto & Oliveira, 2021; Defaveri et al., 2019; Mucci et al., 2016). Nesse contexto surge a problemática norteadora desta pesquisa: qual a utilidade e função do orçamento no processo de tomada de decisões? O objetivo, portanto, foi relacionar a utilidade e as funções do orçamento no processo de tomada de decisões, com base nas percepções dos gestores de uma empresa do ramo metalmeccânico.

Justifica-se a relevância do estudo frente às contribuições práticas e percepções dos gestores, evidenciando que o orçamento assume múltiplas funções no ambiente corporativo, bem como se mostra um artefato gerencial no apoio ao processo de tomada de decisões (Mucci et al., 2016). Nesse aspecto, esta pesquisa corrobora discussões acerca da usabilidade e funções do orçamento, ponderando a finalidade de controle e planejamento do instrumento. Ainda, evidencia que o instrumento é utilizado por gestores de distintos setores e com diferentes formações, sendo consenso a percepção da relevância do orçamento para subsidiar a análise do desempenho e o processo de tomada de decisões. Os resultados corroboram a evidenciação da



utilidade do orçamento no processo de gestão por todos os setores da organização (Lenz & Feil, 2016).

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na seção seguinte encontra-se a revisão teórica, contemplando a importância, as funções e os tipos de orçamento empresarial. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo. Na sequência estão os resultados e a análise, proporcionando uma discussão das percepções do uso e das funções orçamento pelos gestores da empresa estudada. Por fim, na quinta e última seção, apresentam-se as considerações finais, com destaque para as contribuições da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

### **Revisão teórica**

Nesta seção aborda-se a importância da utilização do orçamento no processo de tomada de decisões, destacando as funções do orçamento e estudos correlatos ao tema.

### **Orçamento Empresarial**

O processo orçamentário reflete o planejamento estratégico da organização, pois orienta e fornece as diretrizes que norteiam as ações para determinado período, contemplando as etapas de planejamento, execução e controle (Lunkes et al., 2014). As empresas podem se preparar para acontecimentos e contingenciar adversidades baseando-se no controle, análise e gestão do orçamento (Souza et al., 2021).

O orçamento contribui para o alinhamento dos objetivos empresariais, auxiliando os gestores nas etapas de controle das metas, inclusão de ações ou adequações para conduzir o negócio aos objetivos propostos (Dal Magro & Lavarda, 2015). Para tanto, tais metas e ações devem ser disseminadas e compreendidas por todos os setores da organização (Lenz & Feil, 2016). Mucci et al. (2016) destacam a importância do orçamento para auxiliar o processo de tomada de decisões dos gestores.

Segundo Vargas-Hernandez e Cardenaz (2019), no quesito financeiro, o orçamento admite prever e direcionar planos pré-estabelecidos em questões monetárias e que pautem de forma positiva a execução de estratégias. Flores e Leal (2018) corroboram que o orçamento é uma das principais base de apoio à tomada de decisões, pois permite avaliar o planejamento e garante o controle orçamentário das rotinas operacionais das atividades. Dantas Neto e Oliveira (2021) apontam a importância do orçamento frente ao cenário de competitividade empresarial por auxiliar no planejamento, na avaliação e no controle das atividades.

As organizações devem analisar internamente suas operações, fluxos e estratégias, mas também precisam considerar a análise comparativa do seu desempenho com o cenário externo, ou seja, observar o mercado, as perspectivas futuras de vendas e custos, a aceitabilidade dos produtos, além da capacidade econômica de investimento e operação (Dantas Neto & Oliveira, 2021; Tigre, 2005). Nesse contexto, o orçamento se estabelece como instrumento preditivo, contribuindo com a avaliação dos recursos e a análise de suas entradas e saídas, bem como na identificação das fontes de geração de riqueza (Chagas & Araujo, 2013).

A forma como as empresas definem e organizam a execução das atividades organizacionais pode ser entendida como a estrutura da organização, e é determinante tanto para a eficiência e motivação do trabalho quanto para a gestão e controle dos resultados (Mendes et al., 2018). No contexto dos sistemas de controles gerenciais (SCG) das organizações, o orçamento é instrumento de monitoramento das atividades, orientando o plano e a execução das metas e das atividades (Flores & Leal, 2018; Mucci et al., 2016). Para



contextualizar os SCG, Correia et al. (2020) destacam que esse sistema é uma estrutura que auxilia na produção de resultados.

Frezatti et al. (2013) indicam que o processo orçamentário pode ser estruturado sobre duas perspectivas: (i) *top down* (de cima para baixo – quando é definido a partir da direção da empresa); ou (ii) *bottom up* (de baixo para cima – quando é proposto pelas áreas, posteriormente avaliado e validado pela alta administração). Vanzella e Lunkes (2006) descrevem que orçamentos básicos funcionam em mercados estáveis, com poucas opções de escolhas, em situações previsíveis, se tornando assim um método básico e tradicional de gestão. Entretanto, o mercado vem se alterando e buscando mais informações através das ferramentas orçamentárias, pois a insuficiência de informações da conjuntura básica limita as organizações. Diante disso, surgem modelos e tipos diferentes de orçamento.

Os diferentes tipos de orçamentos podem ser utilizados e adaptados ao contexto da realidade organizacional. Defaveri et al. (2019) explicam que o orçamento é artefato gerencial de maior destaque dentro dos SCG. Chenhall et al. (2011) entendem que a integração do orçamento e os sistemas de controles gerenciais favorecem a inovação para as organizações, proporcionando oportunidades futuras e motivando os envolvidos.

As múltiplas funções do orçamento criam valores e pautam seu apoio aos processos de gestão, melhorando assim a atuação empresarial (Mucci et al., 2016). Defaveri et al. (2019) indicam que o desenvolvimento de um orçamento envolve a participação de várias pessoas dentro das instituições para mensurar e elaborar metas orçamentárias para o desenvolvimento operacional. Pode-se resumir que o orçamento empresarial, ao fim de cada fase, une todas as áreas da empresa, deixando observar a eficiência de cada setor (Dantas Neto & Oliveira, 2021).

A Tabela 1 apresenta de forma comparativa diferentes tipos de orçamento que podem ser adaptados à realidade empresarial.

**Tabela 1**

*Tipos de orçamento*

Tipos	Características
Orçamento base zero	Neste processo, a filosofia para uso está em romper com as ocorrências do passado, ou seja, não se basear em fatos anteriores para a elaboração do orçamento. A proposta desse tipo de orçamento é debater todas as atividades operacionais que consumirão os recursos da entidade, questionando cada gasto (consumo de recursos) na busca pela real necessidade de cada departamento.
Orçamento estático	Esse tipo de orçamento utiliza como premissa a não alteração do nível de atividade. Em outras palavras, significa que as quantidades e volumes são estáticos, como a quantidade de produtos vendidos. Posteriormente à execução do orçamento, os dados reais são confrontados com os dados orçados.
Orçamento flexível	Sua elaboração contempla a distinção entre os custos fixos e variáveis. Enquanto os custos fixos terão tratamento habitual, os variáveis seguirão o volume de atividades, ou seja, o orçamento é adaptável às alterações dos planos de atividade, e não a um só plano estático.
Orçamento ajustado	Esse modelo é originário do orçamento flexível, mas incorpora a modificação de um volume ou a alteração do nível de atividades que inicialmente foi planejado. Assim, pelas características desse tipo de orçamento, é possível fazer ajustes nos volumes planejados, mudando os níveis ou até alterando as quantidades previamente orçadas.
Orçamento corrigido	Pode ser conceituado pela adequação do orçamento original, de forma automática, sempre que ocorrer variação nos preços em função da inflação ou conforme cláusulas de reajuste baseadas em inflação futuras.
Orçamento contínuo	O orçamento contínuo (ou <i>rolling budgeting</i> ) representa termos novos sobre orçamentos, os quais têm objetivo de tornar a ferramenta de planejamento e controle mais flexível e menos estática. Nesse conceito, projetam-se sempre ao menos 12 meses (ou mais, dependendo do conceito da empresa) e, assim que um mês se encerra, um novo período é projetado, usando a mesma base de tempo.

*Nota. Adaptado de Zortéa e Araujo (2017).*



Silva e Lavarda (2020) evidenciam que o desenvolvimento do controle orçamentário de forma eficaz estimula a criatividade organizacional, pois é parte importante do ambiente de trabalho. Silva et al. (2020) destacam a importância do orçamento como controle gerencial da organização e, conseqüentemente, no apoio da análise do comportamento das estratégias, servindo de alicerce para o acompanhamento entre o planejado e o executado e para subsidiar o processo decisório.

### **Funções do Orçamento**

O objetivo principal de um orçamento é instaurar estratégias que contemplem as atividades empresariais em determinado período (Flores & Leal, 2018). Sua utilização permite mensurar o desempenho previsto e o realizado, tornando-se aliado do processo de planejamento e controle operacional (Mário et al., 2013). O orçamento proporciona visão para o futuro, orienta estratégias, auxilia na definição das metas e, conseqüentemente, permite a avaliação do desempenho empresarial (Santos et al., 2020).

Caracterizado como um artefato de controle gerencial, o orçamento assume função de planejamento, análise e estruturação de estratégias (Silva et al., 2020). Utilizado com função de planejamento, permite o alinhamento às estratégias da empresa e, posteriormente, o diálogo e acompanhamento das metas estabelecidas no planejamento (Luza & Lavarda, 2021). Frezatti (2005) afirma que a relevância do processo de planejamento está diretamente relacionada à execução das atividades operacionais.

Na base da contabilidade gerencial, o orçamento possui, entre suas mais variadas funções, a missão de fornecer diagnósticos aos gestores que estão à frente das operações (Mário et al., 2013), enquanto para fins administrativos permite a participação e o engajamento dos gestores (Defaveri et al., 2019). A percepção de importância do processo orçamentário pode ser distinta, de acordo com a utilização e as perspectivas de uso de cada profissional ou organização (Mucci et al., 2016), inclusive pode assumir funções e abrangência distintas entre os setores da mesma entidade (Lenz & Feil, 2016). Ainda, destaca-se a importância de informações que possam subsidiar os gestores na condução de estratégias assertivas em relação aos objetivos organizacionais (Pederssetti & Kruger, 2020).

Com função de controle e planejamento, o orçamento é considerado instrumento de avaliação de desempenho (Sena, 2021; Souza & Lunkes, 2015). Ainda, Mucci et al. (2021) enfatizam que o processo orçamentário é conduzido por suas múltiplas funções, destacando então os papéis estratégico, gerencial, administrativo e de reporte. Vargas-Hernandez e Cardenaz (2019) destacam que as organizações utilizam orçamentos como ferramenta contábil para introduzir estratégias e dissimular as metas aos setores da organização.

A utilidade do orçamento está associada não apenas à previsão, mas também à orientação, transparência das atividades, estratégias criativas e adaptação às diretrizes da empresa (Silva et al., 2020). O orçamento também possui função motivacional, contribuindo com o alinhamento do planejamento e das metas, motivando, por exemplo, o setor comercial a desenvolver estratégias operacionais (Chagas & Araujo, 2013).

Segundo Hansen e Van Der Stede (2004), existem quatro funções orçamentárias que servem de base para as organizações, que são divididas da seguinte forma: i) planejamento operacional; ii) avaliação de desempenho; iii) comunicação de metas; e iv) formação de estratégia. Ainda, Mucci et al. (2016) e Mucci et al. (2021) evidenciam que a forma de utilização do orçamento pelas organizações revela que o instrumento possui múltiplas funções.

As múltiplas funções do orçamento remetem à relevância do instrumento como subsídio ao processo de tomada de decisão, bem como às distintas maneiras e forma de utilização, quer



seja para controle, planejamento por setor/departamento ou em diferentes níveis hierárquicos (Frezatti et al., 2011). Mucci et al. (2016) indicam as razões para a elaboração do orçamento, evidenciando: i) função de planejamento (planejar, controlar, alocar recursos e determinar volumes operacionais; ii) função de diálogo (comunicar, criar consciência e motivar); e iii) função de utilidade (modo de elaboração e uso, dimensões e estilo de uso do orçamento).

Estudos anteriores, como os de Dal Magro e Lavarda (2015), Lenz e Feil (2016), Mucci et al. (2016), Vargas-Hernandez e Cardenaz (2019), Bilk et al. (2021) e Luza e Lavarda (2021), evidenciam a importância da utilização do orçamento como artefato de apoio ao processo de gestão e tomada de decisões no ambiente das organizações. Os resultados indicaram a amplitude do orçamento alinhado às projeções das empresas industriais, ao comprometimento na execução, aos registros do orçado *versus* o que fora planejado e suas análises, indicando que o orçamento é amplamente utilizado no planejamento operacional, sendo artefato gerencial de apoio para o planejamento dos setores envolvidos (Dal Magro & Lavarda, 2016).

A adoção do orçamento flexível pelas indústrias revela a importância do artefato como auxílio na tomada de decisões, bem como no comprometimento com as metas e responsabilidades atreladas ao orçamento, evidenciando a utilidade do orçamento como ferramenta de gestão (Lenz & Feil, 2016).

Mucci et al. (2016) identificam as múltiplas funções do orçamento empresarial e sua associação com a percepção de utilidade e relevância. A associação positiva entre as funções de planejamento (*ex ante*) e diálogo (*ex post*) revela que o orçamento possui múltiplas funções dentro uma única empresa, destacando sua importância no desempenho das funções de planejamento e diálogo, o que permite associá-lo à percepção de utilidade e relevância desse artefato para o processo de gestão e controle. Em uma amostra composta por empresas mexicanas, Vargas-Hernandez e Cardenaz (2019) indicam a necessidade da implementação do uso do orçamento como artefato de gestão para melhorar a produtividade e a competitividade empresarial, ponderando a importância do uso desse recurso como instrumento de apoio ao processo de tomada de decisões. Ainda, o orçamento pode colaborar com as empresas em momentos de crises econômicas, e a função orçamentária de planejamento tem maior importância para os gestores do que a função de avaliação de desempenho (Bilk et al., 2021). Luza e Lavarda (2021) evidenciam que os fatores coercitivos, miméticos e normativos advindos do ambiente empresarial direcionam a utilidade do orçamento e indicam a influência positiva das funções de planejamento e estratégia.

De forma geral, observa-se que o orçamento é um artefato gerencial usado no ambiente das organizações em diferentes ramos de atuação e adaptável a diferentes portes, cuja utilização está diretamente relacionada com a finalidade de apoiar o controle e o planejamento das organizações, bem como subsidiar o processo de tomada de decisões.

### **Procedimentos metodológicos**

Metodologicamente, a pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como descritiva, realizada por meio de levantamento ou *survey*, com análise de cunho quantitativo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico (via Google Forms), enviado aos gerentes de uma empresa brasileira do setor de fabricação de máquinas industriais, com objetivo de relacionar a utilidade e as funções do orçamento no processo de tomada de decisões a partir das percepções dos gestores da empresa.

Cabe destacar que, após o contato com a empresa, o questionário foi enviado antecipadamente ao diretor responsável, e após a concordância com o escopo da pesquisa e a conduta referente aos procedimentos de coleta de dados, foi estabelecido o cronograma de





envio do questionário aos 48 gestores/supervisores da organização. O período de coleta de dados ocorreu entre os dias 9 de julho de 2021 e 31 de julho de 2021.

O ambiente de estudo é uma empresa de grande porte, localizada em Santa Catarina, com experiência de 27 anos de atuação a nível nacional e internacional, com projetos de instalação de plantas industriais, equipamentos e máquinas para o setor bovino, suíno, avícola, de pescados, entre outros, atendendo a frigoríficos, laticínios, indústrias alimentícias, de cosméticos etc. A empresa é familiar e possui ao todo 386 colaboradores diretos, sendo 48 gestores/supervisores de diversas áreas da organização e analistas envolvidos com o orçamento. A amostra do estudo contemplou 33 respondentes/participantes da pesquisa.

O constructo de pesquisa foi desenvolvido a partir do estudo de Mucci et al. (2016), contemplando a utilidade e as funções do orçamento, com o intuito de obter um conhecimento empírico quanto à usabilidade e as funções do orçamento, conforme as percepções dos gestores/supervisores/analistas da empresa estudada. De acordo com Patton (2014), o detalhamento do ambiente de um estudo de caso pode colaborar com outras organizações, considerando as características similares. Nesse sentido, esta pesquisa agrega as percepções e a análise do contexto de uma empresa familiar de grande porte, atuante no ramo metalmeccânico.

O questionário foi elaborado contemplando inicialmente as características dos respondentes: 1) idade; 2) sexo; 3) grau e área de formação; 4) função ou cargo; e 5) tempo de atuação na empresa. Na sequência, os respondentes foram questionados acerca do orçamento: i) tipos e forma de uso do orçamento; ii) percepções do uso; e iii) funções do orçamento. Nessa etapa, para identificar as funções do orçamento, utilizou-se de escala tipo Likert de 5 pontos para mensurar o grau de concordância com as funções de planejamento, diálogo e utilidade do orçamento. Após a coleta de dados, as informações foram organizadas em tabelas, e para a análise dos dados foram usadas técnicas de estatística descritivas e do *ranking* médio (RM). Para identificar o RM das respostas, utilizou-se como modelo o método abordado por Malhotra (2001) para análise de escala do tipo Likert.

### Análise e interpretação dos resultados

A partir da aplicação dos questionários junto aos gestores da empresa estudada (no contexto do ambiente de estudo), identificou-se inicialmente a caracterização dos respondentes quanto a idade, gênero, formação, tempo e área de atuação na empresa estudada, conforme apresenta a Tabela 2.

A partir do questionário, identificou-se que 60,60% dos respondentes tinham entre 30 e 40 anos e que 91% eram do gênero masculino, sendo apenas 9% de mulheres. Quanto à formação dos gestores, 84,85% dos entrevistados possuem graduação, e as áreas de maior ênfase são Ciências Contábeis, Administração e Engenharias. Quanto ao tempo de atuação na empresa, observa-se que 63% somavam mais de 5 anos, sendo que oito gestores tinham mais de 10 anos de experiência na empresa. Referente ao cargo ou à função que exercem, 81,82% são gerentes ou coordenadores de setor, além do diretor e quatro analistas.

**Tabela 2**

#### *Características dos respondentes*

Características	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Idade</b>		
Até 30 anos	9	27,27%
Até 40 anos	20	60,60%
Até 50 anos	4	12,12%



<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	30	90,90%
Feminino	3	9,10%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Formação</b>		
Ensino fundamental ou ensino médio	5	15,15%
Graduação	12	36,36%
Especialização, mestrado ou doutorado	16	48,48%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Área de formação</b>		
Não graduado	5	15,15%
Contábeis/Administração	11	33,33%
Engenharias	5	15,15%
Diversas/outras	12	36,36%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo de atuação na empresa</b>		
Até 5 anos	12	36,35%
De 5 a 10	13	39,39%
De 11 a 15	6	18,18%
De 16 a 20	1	3,03%
Acima de 21	1	3,03%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Cargo ou função que exerce</b>		
Analista/Auxiliar	5	15,15%
Gerente/Coordenador	27	81,82%
Diretor	1	3,03%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

*Nota. Dados da pesquisa.*

Na sequência, questionou-se acerca da periodicidade e forma de utilização do orçamento, obtendo-se os dados demonstrados na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Periodicidade e forma de utilização do orçamento*

<b>Tipo de orçamento</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Orçamento anual com acompanhamento mensal (orçado <i>versus</i> realizado)	26	78,80%
Orçamento por departamento ou produto/linha de produção/segmento	9	27,30%
Orçamento anual	8	24,20%
Orçamento semestral	5	15,20%
Orçamento trimestral	4	12,10%
Outro	2	6%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

*Nota. Dados da pesquisa.*

Observa-se na Tabela 3 que alguns respondentes indicam a utilização de mais de um tipo/forma de uso do orçamento, sendo que o orçamento anual com acompanhamento mensal (orçado *versus* realizado) aparece com maior percentual de utilização (78,80%). As periodicidades trimestral, semestral e anual também são indicadas (somadas, totalizam 51,50% da amostra), além do orçamento por departamento ou produto/linha de produção/segmento (27,30%). As distinções relacionadas à indicação da periodicidade de elaboração do orçamento



podem estar associadas à forma de participação na elaboração do orçamento ou à metodologia utilizada pelos departamentos/setores para elaboração e acompanhamento do orçamento.

Observa-se na Tabela 3 que o orçamento é utilizado pelos gestores de formas variadas, com análise mensal, trimestral, semestral ou anual, ou ainda com acompanhamento mensal do realizado *versus* orçado, ou por departamento/produto/segmento. Resultados anteriores do estudo de Dal Magro e Lavarda (2015) evidenciaram a utilização do orçamento com alinhamento ao planejamento (orçado *versus* planejado), bem como a análise realizada por setor. Os achados corroboram a pesquisa de Mucci et al. (2021), evidenciando que o processo orçamentário envolve a combinação de diversas características para aplicá-las às mais variadas funções do orçamento.

Frezatti (2005) indica no contexto do orçamento anual a relevância do processo de planejamento ligado à execução das atividades. Nesse sentido, é possível constatar que os respondentes indicam a utilização do orçamento com periodicidade variada, sugerindo o uso desse artefato como subsídio para o acompanhamento do planejamento anual realizado.

**Tabela 4**

*Percepções da utilidade do orçamento*

Uso do orçamento	Frequência absoluta	Frequência relativa
Planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais	28	84,80%
Sinalizar metas a serem alcançadas, analisar os desvios e fazer as correções	21	63,60%
Controle do desempenho (orçado <i>versus</i> realizado)	20	60,60%
Comunicação de metas e formação das estratégias de longo prazo	15	45,40%
Alocação de recursos e comunicação	10	30,30%
Planejamento operacional e avaliação de desempenho de curto prazo	8	24,20%
Influenciar comportamentos, motivar, aprimorar processos	7	21,20%
Comunicação, criação de consciência, motivação	6	18,20%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

*Nota. Dados da pesquisa.*

Outra caracterização investigada foi a percepção dos gestores quanto à utilidade do orçamento, observando-se que foram apontadas múltiplas funções, conforme apresenta a Tabela 4. Identificou-se que 84,80% dos respondentes compreendem que a finalidade do orçamento é a de planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais, seguida da percepção de 63,60% que indicam o uso para sinalizar metas a serem alcançadas, analisar os desvios e fazer as correções, além do uso para o controle do desempenho (60,60%). Outras percepções relacionadas à comunicação de metas e formação das estratégias de longo prazo, alocação de recursos e comunicação e planejamento operacional e avaliação de desempenho de curto prazo também revelam aspectos importantes do uso do orçamento como instrumento de apoio à gestão organizacional.

A caracterização de percepção pode estar associada ao modo como o orçamento é desenvolvido e utilizado pela empresa, conforme preconizam Mucci et al. (2016), bem como os achados estão alinhados com o estudo de Souza e Lunkes (2015), destacando a relevância do orçamento como instrumento de controle, planejamento e avaliação.

Na sequência, os participantes foram perguntados sobre as funções do orçamento, fornecendo as respostas demonstradas pela Tabela 5.



Tabela 5

*Funções do orçamento*

	<b>FUNÇÕES DO ORÇAMENTO</b>	<b>RM</b>
<b>Função de planejamento</b>	Planejamento vinculado às estratégias da empresa	4,73
	Coordenação das unidades da empresa	4,82
	Alocação de recursos para as unidades	4,61
	Determinação dos volumes operacionais	4,45
	Como instrumento de apoio à gestão estratégica	4,64
	Na análise das variações e ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho	4,70
<b>Função de diálogo</b>	Atribuição de responsabilidades	4,12
	Comunicação de objetivos e ideias	4,09
	Criação da consciência daquilo que é importante de se alcançar	4,64
	Motivação do pessoal	3,91
	Constituição de uma base para sistemas de remuneração e bônus	4,42
	Comparação do desempenho planejado com os resultados reais	4,70
	Para análise de resultados e da relação com as metas	4,52
<b>Função de utilidade</b>	O orçamento me permite gerenciar melhor a minha gerência	4,55
	O orçamento me permite manter e aprimorar o meu desempenho como gerente	4,39
	O orçamento me permite estar sempre ciente sobre o que é necessário para obter um bom desempenho no meu trabalho	4,21
	O orçamento me fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir meus objetivos de desempenho	4,45
	O orçamento me torna apto a obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões	4,48
	O orçamento me é útil na análise das projeções mensais e anuais	4,76
	A empresa (ou departamento) é comprometida com o planejamento, sua execução e controle	4,12
<b>Percepções dos gestores</b>	No contexto da pandemia de Covid-19, o orçamento auxiliou no alinhamento de novas estratégias e nos ajustes do planejamento organizacional	4,27

*Nota. Dados da pesquisa.*

A Tabela 5 reúne as respostas obtidas por meio do RM acerca das funções do orçamento. Os resultados permitem evidenciar de forma comparativa as funções de planejamento, diálogo e utilidade do orçamento. Na análise, identifica-se que as funções relacionadas ao planejamento apresentam maior RM, demonstrando a importância percebida pelos gestores, com destaque para as funções de coordenação das unidades da empresa (4,82) e planejamento vinculado à estratégia (4,73). Esse resultado está alinhado com os achados de Lunkes et al. (2014), evidenciando que a função orçamentária está ligada ao planejamento estratégico da empresa, pois fornece informações de apoio aos gestores. A função com menor ênfase está relacionada à determinação dos volumes operacionais (4,45), o que não a torna menos importante, considerando que os gestores evidenciam a concordância em relação à relevância do orçamento com função de coordenação das unidades e alinhamento entre planejamento e estratégias.

Quanto à função do diálogo atribuída ao orçamento, observa-se relevância na comparação do desempenho planejado com os resultados reais (4,70), seguida pela criação de consciência de o que é importante alcançar (4,64). Com isso, cabe destacar a importância da função de diálogo do orçamento como instrumento de apoio para monitorar as metas estabelecidas. Nesse sentido, destacam-se as funções de planejamento (*ex ante*) e diálogo (*ex post*), evidenciadas por Luza e Lavarda (2021). O menor RM das respostas obtidas está relacionado à função de motivação (3,91) – mesmo que os gestores reconheçam a função de diálogo na criação da consciência daquilo que é importante para se alcançar (4,64), não percebem o orçamento como instrumento de apoio na motivação pessoal.



Os achados corroboram os estudos de Mucci et al. (2016) e Luza e Lavarda (2021), destacando as funções de planejamento e diálogo, bem como a relação do orçamento com a construção de metas e seu monitoramento, subsidiando o processo decisório.

Para a função de utilização do orçamento, a partir do RM, destacam-se a análise das projeções anuais e mensais (4,76), a utilização do orçamento na otimização da gerência de cada setor (4,55) e o subsídio fornecido pelo orçamento para a obtenção de informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões (4,48). As percepções demonstram que, na empresa estudada, o orçamento é percebido com funções de planejamento, diálogo e utilidade, reforçando seu papel como instrumento de apoio organizacional que permite melhorar o desempenho dos gerentes frente aos objetivos e estratégias da empresa, conforme evidenciam Silva et al. (2020).

O questionário permitiu constatar a percepção dos gerentes e supervisores dos diversos setores em relação às funções e utilidades do orçamento. Acerca do contexto da pandemia Covid-19, questionados se o orçamento auxiliou no alinhamento de novas estratégias e nos ajustes do planejamento organizacional, constatou-se que os respondentes percebem a importância, conforme o RM de 4,27. Ao questionar a percepção dos gestores quanto ao comprometimento da empresa ou departamento com o planejamento, a execução e o controle do orçamento, identificou-se o RM de 4,12, evidenciando que a organização ainda pode melhorar a comunicação e a gestão dos atributos do orçamento, visando demonstrar engajamento e comprometimento quanto às funções e usos do orçamento pelas equipes.

É possível destacar as percepções relacionadas ao planejamento, organização e controle, tornando-se diferenciais competitivos para as organizações, especialmente quando o orçamento está alinhado ao planejamento estratégico e os gestores reconhecem as ações e objetivos propostos (Valverde et al., 2020).

Identificou-se que o orçamento teve papel importante para a empresa no cenário de crise desencadeado pela pandemia do novo coronavírus, o que demonstra alinhamento com a pesquisa realizada por Bilk et al. (2021), evidenciando que o orçamento se ajusta e se modifica em momentos determinantes e atípicos de crises, ainda que a função de planejamento receba maior ênfase. De modo geral, corroborando os achados de Mucci et al. (2016), os resultados desta pesquisa demonstram que o orçamento é utilizado e reconhecido como instrumento de gestão e que suas funções se associam às percepções de planejamento e diálogo.

Os resultados também corroboram as pesquisas de Dal Magro e Lavarda (2015), Lenz e Feil (2016) e Vargas-Hernandez e Cardenaz (2019), com destaque para o papel do orçamento como apoio, para a tomada de decisões dos gestores e no alinhamento das ações em relação às metas e as estratégias organizacionais, justificando a relevância do orçamento como artefato de gestão. A pesquisa evidenciou que o orçamento possui múltiplas funções dentro da organização, consoante o estudo de Mucci et al. (2016), revelando que as funções do orçamento (de planejamento, diálogo e utilidade) estão diretamente relacionadas aos processos operacionais de controle e planejamento das organizações. O estudo traz evidências adicionais aos achados de Dal Magro e Lavarda (2015), Lenz e Feil (2016), Mucci et al. (2016), Vargas-Hernandez e Cardenaz (2019), Bilk et al. (2021) e Luza e Lavarda (2021), demonstrando que o orçamento possui usabilidade e função de controle e planejamento, atendendo às diferentes perspectivas dos gestores no processo decisório.

### **Considerações finais**

Este estudo objetivou relacionar a utilidade e as funções do orçamento no processo de tomada de decisões com base nas percepções dos gestores de uma empresa do ramo metalmeccânico. A pesquisa evidencia que o orçamento assume múltiplas funções dentro da



organização estudada. Os achados demonstram a centralidade das funções relacionadas ao papel de planejamento e diálogo do orçamento, bem como constatou-se que o orçamento possui usabilidade e função de apoio aos processos de tomada de decisões pelos gestores/supervisores.

Destaca-se a importância das funções do orçamento dentro das organizações, bem como sua utilização por setores e níveis distintos, com periodicidade diversificada, revelando outra característica do orçamento como artefato gerencial: ser adaptável e maleável aos interesses dos gestores, departamentos/setores e das organizações de forma ampla. Constatou-se que 78,80% dos gestores utilizam o orçamento anual com acompanhamento mensal (orçado *versus* realizado) e 84,80% indicam o uso como artefato de planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais.

Ao analisar o RM das respostas obtidas, observa-se que os gestores identificam as funções de planejamento, diálogo e utilidade do orçamento, evidenciando a usabilidade do instrumento no processo de gestão da empresa. Foram identificadas como principais funções do orçamento: a coordenação das unidades da empresa (RM de 4,82); a análise das projeções mensais e anuais (4,76); o planejamento vinculado às estratégias da empresa (RM de 4,73); e a comparação do desempenho planejado com os resultados reais (RM de 4,70). Os achados demonstram que o orçamento possui múltiplas funções para os gestores da empresa estudada, confirmando-o como instrumento gerencial com utilidade relacionada aos processos de planejamento e tomada de decisões. Os resultados evidenciam a importância do orçamento e suas múltiplas funções no contexto organizacional, especialmente quanto à usabilidade para a coordenação e acompanhamento das atividades/unidades operacionais.

Esta pesquisa corrobora a literatura ao destacar a usabilidade do orçamento por uma empresa familiar do ramo metalmeccânico que possui, ao todo, 48 profissionais que atuam como gestores/supervisores, cujas percepções sobre o uso e as funções do artefato buscou-se identificar. Como contribuição, o estudo evidencia as diversas funções e a adaptabilidade do orçamento no contexto organizacional, demonstrando sua usabilidade pelos gestores que atuam em distintos setores da empresa. O instrumento, dessa forma, é flexível e ajustável aos interesses de seus usuários, sendo utilizado com periodicidade diferente (mensal, trimestral, semestral, anual), para acompanhamento do desempenho realizado *versus* orçado ou do desempenho por departamento/produto/segmento. Ainda, os gestores indicaram que, no contexto da pandemia de Covid-19, o orçamento auxiliou no alinhamento de novas estratégias e nos ajustes do planejamento organizacional (RM de 4,27).

No contexto da empresa, a utilização do orçamento para os fins de coordenação das unidades da empresa e desenvolvimento de projeções ganhou maior destaque. Nesse sentido, evidencia-se que as funções relacionadas ao planejamento, organização e controle, identificadas como pressupostos da usabilidade do orçamento, podem ser diferenciais competitivos para a empresa estudada. Assim sendo, a pesquisa contribui com outras organizações ao evidenciar que o instrumento é utilizado no processo de controle e planejamento pelos gestores, como mecanismo de análise e de apoio ao processo decisório. O artigo agrega *insights* acerca da usabilidade e funções que o orçamento desempenha na gestão empresarial, inclusive com diferentes perspectivas por parte dos gestores, confirmando sua relevância como instrumento gerencial.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a análise em outros ambientes e segmentos empresariais, observando os tipos de orçamentos utilizados e suas funções, ponderando a relação do desempenho financeiro com o uso do orçamento e buscando entender a importância desse artefato na gestão e na tomada de decisões em relação aos resultados por departamento/setor.

Acredita-se que os resultados apresentados contribuem para a evidenciação da importância e da usabilidade do orçamento no contexto interno das organizações, enfatizando-



o como instrumento de apoio gerencial ao processo de controle, planejamento e tomada de decisões, bem como que novos estudos possam explorar a utilização do orçamento na implementação de estratégias de gestão.

### Referências

- Beuren, I. M., & Silva, T. P. (2014). Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da justiça organizacional. *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 71-101.
- Bilk, A., Silva, M. Z., & Lavarda, C. E. F. (2021). Efeito da crise econômica nas funções orçamentárias no setor industrial. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 160-182. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.5663>
- Bornia, A. C., & Lunkes, R. J. (2007). Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(4), 37-59.
- Chagas, M. J. R., & Araujo, A. O. (2013). 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*, 3(3), 1-21. <https://doi.org/10.18696/reunir.v3i3.111>
- Chenhall, R. H., Kallunki, J.-P., & Silvola, H. (2011). Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 99-128.
- Correia, J. J. A., Nascimento, M. E. B., Santos, R. R. D., & Lagioia, U. C. T. (2020). Relação entre sistemas de controle gerencial e comportamento organizacional. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 8(2), 91-110. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n2.49082>
- Dal Magro, C. B., & Lavarda, C. E. F. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 39-62. <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/189/127>
- Dantas Neto, A., & Oliveira, C. E. (2021). O impacto da inovação no orçamento de empresas industriais. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 8(2), 65-89. <https://doi.org/10.18226/23190639.v8n2.04>
- Defaveri, I. R., Santi, D. G., & Toigo, L. A. (2019). Relacionando as características e funções do orçamento com a satisfação orçamentária em empresa de consultoria empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 12(2), 24-41.
- Flores, C. C., & Leal, R. (2018). Orçamento e controle orçamentário das despesas diretas e indiretas com pessoal em uma empresa varejista de calçados. *ConTexto*, 18(39), 85-101.



- Frezatti, F. (2005). Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 23-33. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000200003>
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R., & Oyadomari, J. C. (2013). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, 3(2), 190-216.
- Frezatti, F., Nascimento, A. R. D., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. *Organizações & Sociedade*, 18(58), 445-466. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000300006>
- Hansen, S. C., & Van Der Stede, W. A. (2004). Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Kruger, S. D., & Petri, S. M. (2014). Novas evidências da relação entre medidas tradicionais de desempenho e aquelas baseadas na geração de valor a partir do custo de capital. *Revista Universo Contábil*, 10(2), 125-143. <https://www.doi.org/10.4270/ruc.2014215>
- Lenz, E., & Feil, A. A. (2016). A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. *Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 112-127. <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4039/2661>
- Lunkes, R. J., Belli, A. P., Suave, R., & Andruchehen, J. R. (2014). Práticas de orçamento no setor de bens industriais. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 5(1), 1-17. <https://doi.org/10.13059/racef.v5i1.60>
- Luza, I. P., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do isomorfismo institucional na aceitação do orçamento mediada pelas finalidades de planejamento e diálogo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15(1), 1-11. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174004>
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3a ed.). Bookman.
- Mário, P. C., Alves, A. D. F., Carmo, J. P. S., Silva, A. P. B., & Jupetipe, F. K. N. (2013). A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(1), 64-79. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v8i1.13283](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v8i1.13283)
- Mendes, A. C. A., Kruger, S. D., & Lunkes, R. J. (2018). Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(2), 121-140.
- Mucci, D. M., Beck, F., & Frezatti, F. (2021). Configurações do processo orçamentário: análise de empresas que atuam no Brasil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 15(1), 89-109. <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2721>





- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications.
- Pederssetti, W. C., & Kruger, S. D. (2020). Análise dos sistemas de controles gerenciais e a interface com o ciclo de vida de uma indústria de alimentos. *ABCustos*, 15(3), 256-286. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v15i3.597>
- Santos, T. R., Veloso, C. R., Zanolla, E. Z., & Silva, J. O. (2020). Reserva orçamentária: estudo de caso em uma empresa comercial. *Revista Mineira de Contabilidade*, 21(1), 23-33. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2020v21n1t02>
- Sena, T. R. (2021). Características da produção científica sobre orçamento: uma análise bibliométrica no período de 2012 a 2018. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 52-71.
- Silva, A. J., Galeale, N. V., & Marion, J. C. (2018). Orçamento como instrumento de controle interno para gestão das instituições eclesiais. *Revista ENIAC Pesquisa*, 7(2), 307-328. <https://doi.org/10.22567/rep.v7i2.542>
- Silva, T. B. J., & Lavarda, C. E. F. (2020). Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(1), 81-91. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43566>
- Silva, T. B. J., Ferreira, M. P., Dal Magro, C. B. D., & Lavarda, C. E. F. (2020). Utilidade do orçamento em cooperativas do agronegócio. *Revista de Administração da Unimep*, 18(4), 134-155.
- Souza, K. G., Santos, G. C. D., Oliveira, E. R., Silva, D. L. J., & Paranaíba, A. C. (2021). Análise da produção de artigos científicos sobre orçamento empresarial. *Gestão e Sociedade*, 15(41), 4088-4118.
- Souza, P., & Lunkes, R. J. (2015). Budgeting Practices: A Study on Brazilian Hotel Companies. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(3), 380-399. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v9i3.851>
- Tigre, P. B. (2005). Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 4(1), 187-223. <https://doi.org/10.20396/rbi.v4i1.8648911>
- Valverde, C., Chiareto, J., & Goulart, L. E. T. (2020). A importância do planejamento financeiro e do controle orçamentário para a tomada de decisão em instituições de ensino de educação básica. *Revista Liceu On-line*, 10(2), 136-153.
- Vanzella, C., & Lunkes, R. J. (2006). Orçamento baseado em atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica. *Contabilidade Vista & Revista*, 17(1), 113-132.



Vargas-Hernandez, J., & Cardenaz, R. C. (2019). O orçamento na gestão financeira dos Mpymes auxiliado pelo processo administrativo como uma ferramenta competitiva. *Revista Administração em Diálogo*, 21(3), 87-114. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2019v21i3.39868>

Zortéa, B. R., & Araujo, G. A. (2017, 3-6 de junho). *Planejamento estratégico e orçamento empresarial: estudo da integração entre as práticas gerenciais em uma empresa prestadora de serviços*. Congresso da Anpcont, Belo Horizonte. <https://anpcont.org.br/pdf/2017/CCG570.pdf>