

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VITOR HUGO SIQUEIRA MARTINS

CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
AUTOPEÇAS

UBERLÂNDIA
SETEMBRO DE 2021

CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE AUTOPEÇAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr

UBERLÂNDIA

SETEMBRO DE 2021

VITOR HUGO SIQUEIRA MARTINS**Características do orçamento em uma empresa do ramo de autopeças**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Prof. Dr. Fulano de Tal – UFU**Orientador**

Prof. Me. Ciclano de Tal – FAGEN**Membro**

Prof. Esp. Beltrano de Tal – UFU**Membro**

Uberlândia (MG), 20 de setembro de 2021

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais são as características do orçamento utilizado em uma empresa do segmento de autopeças. Optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso em uma empresa de grande porte do ramo de autopeças. Para a coleta de dados, foram utilizadas a entrevista semiestruturada, a análise documental e a observação participante. Os resultados encontrados revelaram que a empresa adota uma estrutura formal para o planejamento de curto e longo prazo, bem como um modelo de elaboração do orçamento, que se assemelha ao Orçamento Base Zero, pois foi construído a partir de um saldo zero, com justificativas para os valores incluídos e desprezando-se informações históricas, em uma estrutura intermediária entre *top-down* e *bottom-up*. Na construção do orçamento, a empresa foi dividida por pacotes (áreas), contemplando um para as receitas, outro para os investimentos (capex) e outros onze pacotes para custos e despesas. Os achados evidenciaram, ainda, um cuidado dos gestores na elaboração do orçamento, utilizando premissas e indicadores específicos para cada pacote, traduzindo uma expectativa mais próxima da realidade, pois o propósito (ênfase) do orçamento é a avaliação de desempenho. Com exceção do orçamento de vendas, que é acompanhado e controlado diariamente, a empresa acompanha os resultados do orçamento mensalmente e estuda ações corretivas para grandes desvios. Ademais, constatou-se que o orçamento é o guia da empresa e todos os incentivos estão vinculados ao atingimento da meta orçamentária. Conclui-se, portanto, que a principal característica do orçamento na empresa estudada é a sua utilização para avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Orçamento empresarial. Controle gerencial. Avaliação de desempenho. Autopeças.

ABSTRACT

This research aims to identify the characteristics of the budget used in a company in the auto parts segment. We chose to develop a case study in a large company in the auto parts industry. For data collection, a semi-structured interview, a document analysis and direct participant observation were used. The results found show that the company adopts a formal structure for short and long-term planning, as well as a budgeting template, which is similar to the Zero Base Budget as it was built from a zero balance budget, with justifications for the values included and disregarding historical information, in an intermediate structure between top-down and bottom-up. When building the budget, the company was divided into packages (areas), including one for revenues, another for investments (capex) and other packages for costs and expenses. The findings also showed that managers were careful in the budget, using specific assumptions and indicators for each package, translating an expectation closer to reality, as the purpose (emphasis) of the budget is the performance evaluation. Except for the sales budget, which is monitored and controlled daily, the company monitors the budget results monthly and studies corrective actions for large deviations. Furthermore, it was found that the budget is the company's guide and all incentives are linked to the achievement of the budget target. Therefore, it is concluded that the main characteristic of the budget in the studied company is its use for performance evaluation.

Keyword: *Strategic planning. Business budget. Management control. Performance evaluation. Auto parts.*

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente totalmente turbulento e concorrido, em que mudanças ocorrem a todo instante. Por esta razão, o sucesso das instituições é momentâneo e inseguro. Não basta alcançar o êxito, é preciso mantê-lo, superando as dificuldades que aparecem pelo caminho (CAPEL; MARTINS, 2012). Um fator importante para essa constância é a capacidade de previsão, a qual requer da empresa, o gerenciamento de cenários futuros de forma dinâmica e eficaz (SILVA, 2012).

No intuito de facilitar a coordenação das operações, as empresas buscam ferramentas capazes de gerar informações seguras, que proporcionem suporte à gestão empresarial no momento da tomada de decisão, tanto para as ações do presente, quanto, principalmente, para preparar o futuro das organizações (MARTH; FEIL, 2014).

Nesse sentido, Catelli (2001) comenta que as atividades em uma companhia precisam ser coordenadas de modo que seus resultados estejam em harmonia ao interesse maior da empresa. Assim, o planejamento e o orçamento empresarial ganham força, pois, proporcionam o direcionamento das operações e resultados empresariais, e identificam a situação financeira e a eficiência e/ou ineficiência no desempenho das atividades (MARTH; FEIL, 2014).

Em consonância, a utilização do orçamento permite às empresas uma forma de avaliação e controle do seu desempenho e melhorias nos seus resultados (SILVA, 2012). Mucci, Frezatti e Dieng (2016) afirmam que o orçamento mantém o seu papel de protagonista dentro das empresas, isso pelo fato de exercer uma série de funções e se relacionar com diversas etapas do processo de gestão. Wienhage e Lavarda (2012) asseguram que o orçamento tem como propósito o planejamento e o controle de resultados, por meio da quantificação dos objetivos traçados no planejamento formal, sendo essa a sua principal função.

Destaca-se que a controladoria possibilita o vínculo entre planejamento e controle, identifica os objetivos empresariais e auxilia no desenvolvimento de estratégias e de processos para alcançá-los. Possui, portanto, papel relevante, pois implementa processos que fornecem informações, motivação, coordenação, avaliação e planejamento (MARTINS et al., 2012).

Esse cenário pode ser encontrado nas empresas do segmento de autopeças. Trata-se de um setor bastante dinâmico com uma representatividade aproximada de 3% no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, podendo ser um dos motores na retomada do crescimento econômico no país (LOGWEB, 2017). Em meio à concorrência percebida nesse mercado, as empresas distribuidoras de autopeças necessitam de um bom orçamento empresarial, sendo um

direcionador para que os gestores consigam ter uma visão clara da companhia e assim tomarem decisões acertadas.

Tendo em vista a competitividade e importância do setor autopeças para a economia brasileira e na necessidade de planejamento e controle adequados nas empresas para se manterem no mercado, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: quais são as características do orçamento utilizado em uma empresa do segmento de autopeças? O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar quais são as características do orçamento utilizado em uma empresa de autopeças. Como objetivos específicos pretendeu-se: a) identificar o tipo de orçamento utilizado pela empresa; b) verificar se a empresa analisada adota uma estrutura formal para planejamento dos resultados em curto e longo prazos e c) identificar se a empresa pesquisada avalia o processo orçamentário.

Esta pesquisa se justifica pela relevância econômica e social do setor de autopeças para a economia do país, o qual gerou em torno de 162,2 mil empregos em 2016 (NOVO VAREJO, 2021), e pelo princípio de que o orçamento direciona de forma mais precisa o planejamento e o controle das operações da empresa, proporcionando melhorias nos seus resultados.

As contribuições práticas da pesquisa estão em detectar as características do orçamento, a forma de sua elaboração e seu acompanhamento em uma empresa de autopeças, o que pode auxiliar os gestores de outras empresas no processo orçamentário e nos procedimentos da gestão orçamentária. Pretende-se colaborar também com a academia ao aprofundar o entendimento sobre o orçamento e o planejamento empresarial, já que, segundo Mucci e Frezatti (2017), trata-se de um tema contemporâneo e controverso, tornando necessário pesquisas que possam gerar contribuições importantes para a literatura da área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados os aspectos relevantes sobre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial e apresentados estudos correlacionados a esta pesquisa.

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento empresarial é uma ferramenta poderosa no universo dos negócios. Segundo ACKOFF (1982, p. 1), o planejamento é entendido como a “definição de um futuro

desejado e de meios eficazes para alcançá-lo”. Desta forma, o planejamento deve ser visto como um processo contínuo que levará os gestores à pergunta: “onde queremos chegar?”. A partir dessa indagação torna-se necessário definir o que fazer, como fazer e quando fazer. Esses questionamentos vão desenvolver as formas para se atingirem os objetivos propostos (CASTANHEIRA, 2008).

Embora ocorra a percepção sobre a necessidade do planejamento, muitas empresas não conseguem colocar em prática as ações definidas. Elas acreditam que definir as estratégias certas já é o suficiente e que os resultados por si só, se realizarão, e esquecem o quão importante é controlar o que foi definido, a fim de checar o realizado com o orçado (LUNKES, 2003).

Sobre os tipos, o planejamento estratégico é o planejamento de metas de longo prazo e dos meios disponíveis que possibilitem o alcance dessas metas, trazendo rumo aos negócios da empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2006). O conjunto de objetivos, metas, diretrizes e planos compõem o planejamento estratégico (OLIVEIRA et al., 2002), que evoluiu ao longo dos anos, passando de um pensamento estritamente financeiro para algo de maior amplitude, com fatores-chaves, como inovação, capital intelectual, entre outros (LUNKES, 2003).

O planejamento estratégico se desmembra em planejamento tático e planejamento operacional. O planejamento tático trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas definidas no planejamento estratégico, dividindo a organização a fim de facilitar o controle dessas metas. Ele trata dos meios para se alcançar os objetivos definidos, sendo estes meios os componentes da empresa e a sua eficiência. Nele são tratadas questões de ordem mais prática, normalmente no período de um ano (FERREIRA; DIEHL, 2012).

Embora haja uma definição dos objetivos mensuráveis da empresa no planejamento tático, não há uma indicação de como as atividades diárias devem ser administradas e controladas. Para isso, define-se o planejamento operacional, onde o foco está nas atividades operacionais rotineiras (LUNKES, 2009).

Retomando o conceito de planejamento estratégico, Kotler (1992) entende que é um processo gerencial que desenvolve um alinhamento entre os objetivos e recursos da empresa com as mudanças de mercado. O seu objetivo é direcionar as atividades e produtos da empresa, de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios. É por meio do planejamento estratégico que a empresa escolhe a direção que vai seguir para alcançar seus objetivos de longo prazo. Definindo as estratégias de longo prazo, a próxima etapa é a elaboração do planejamento anual, que é a base para o orçamento empresarial, o qual será abordado na seção seguinte.

2.2 Orçamento empresarial

Nesta seção, serão abordadas as características do orçamento assim como os modelos para a sua elaboração.

2.2.1 Características do orçamento

O orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico, que atuará como alerta aos gestores, indicando se o plano é eficaz. Define-se orçamento empresarial como um planejamento financeiro realizado com base no planejamento estratégico, e compreende mais do que uma simples projeção, pois deve estar alinhado com o compromisso dos gestores e as metas a ser atingidas. Trata-se de um plano financeiro e cronológico, normalmente para um ano, que visa implementar a estratégia escolhida (FREZATTI, 2009). Libby e Lindsay (2010) apontam, que o orçamento está explicitamente ligado à implementação da estratégia, e é um meio importante para implementá-la.

Zdanowicz (1995) corrobora ao definir o orçamento como uma técnica, que possui como base, informações e dados de experiências passadas e visa orientar o processo de tomada de decisão para o futuro. Lunkes (2003) esclarece que o orçamento é a parte do processo de planejamento estratégico que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, as características e os objetivos da empresa. Somado a isso, o orçamento é uma ferramenta importante para controle e planejamento de curto prazo. Geralmente abrange um ano e determina as receitas e despesas planejadas para aquele ano (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011).

No mesmo sentido, Diehl (2004) comenta que o orçamento é um plano gerencial, composto de metas definidas de receitas e despesas. O orçamento tem caráter de plano, mas, também é utilizado como ferramenta de controle gerencial, uma vez que as metas são definidas, suas variações devem ser explicadas e analisadas, a fim de tomar ações corretivas para evitar um novo desvio. Portanto, orçamento não serve apenas para prever o que vai acontecer, o ponto fundamental é coordenar as atividades para todas as áreas da empresa, de maneira que todos trabalhem em busca dos objetivos (PADOVEZE, 2005).

Nesse sentido, o objetivo do orçamento é apresentar, de maneira quantitativa, as estratégias tomadas pela organização. O orçamento é a tradução em números do planejamento, e é composto por divisões de setores ou áreas, chamados de orçamentos setoriais. Portanto, comporta o orçamento de vendas, de mercadorias, de custos, de despesas, de investimentos e de caixa, resumindo os objetivos de todos os setores de uma organização (LIZOTE et al., 2017).

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2004, p. 36):

O orçamento tem como objetivo o planejamento, a coordenação e o controle das atividades e resultados. Suas pretensões são: (i) orientar a execução das atividades; (ii) possibilitar a coordenação dos esforços de uma área específica e de toda a empresa; (iii) otimizar o resultado global da empresa; (iv) reduzir os gastos operacionais; e (v) facilitar a identificação das variações entre o que foi orçado e o realizado, o que permite implementar ações corretivas.

A comparação dos resultados obtidos com os planejados é uma medida eficaz de controle. Certos dados históricos também podem ser utilizados como parâmetros de medida para melhor controle futuro (WELSCH, 1983). Relatórios que apresentem as variações de orçado *versus* realizado devem integrar o sistema de controle orçamentário (ISHISAKI, 2003).

Segundo Frezatti (2009, p. 18) “planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos”. Desta forma, o controle orçamentário acompanha os resultados de forma minuciosa, e as diferenças entre orçado e realizado auxiliam os gestores a entender a situação atual e a direção do futuro, seja para manter ou alterar a rota atual ou em curso (RÉKA; ŞTEFAN; DANIEL, 2014).

Em alguns casos o controle orçamentário pode resultar na mudança de alguns planos ou até mesmo na criação de novos planos. De acordo com Frezatti (2009) isso pode acontecer na medida em que se vai percebendo a importância ou a irrelevância de alguns objetivos e metas. Por isso o controle deve ser feito durante a execução do plano, em um processo contínuo, e não depois do fato ou da ocorrência.

Para que o processo orçamentário seja eficaz, ele deve estar apoiado a um sistema de informações gerenciais consistente, bem estruturado e ágil. O sistema orçamentário deve ser parte integrante do sistema de informações contábeis e gerenciais a serem utilizadas para a tomada de decisões e pode ser entendido como o conjunto de vários orçamentos parciais interligados (CASTANHEIRA, 2008).

De acordo com WELSCH (1983), existem alguns passos que as empresas devem adotar para elaborar adequadamente um plano orçamentário:

Quadro 1 – Passos para elaboração do orçamento

(continua)

Passos para elaborar um plano orçamentário	
1º	A alta administração deve comprometer-se com o conceito geral de orçamento, além de compreender as suas implicações e o seu funcionamento.
2º	As características da empresa e do meio em que opera, incluindo variáveis externas e internas, devem ser identificadas e avaliadas para que possam ser tomadas decisões relevantes em relação às características de um programa eficaz e prático de orçamento.

(conclusão)

3º	Deve haver uma avaliação da estrutura organizacional, das atribuições de responsabilidades e das alterações necessárias para a eficácia do orçamento.
4º	O sistema contábil deve ser examinado, e, se necessário, reorganizado para ajustar as responsabilidades administrativas para fornecer os dados úteis para fins de planejamento e avaliação de desempenho.
5º	Formulação de uma política em relação às dimensões de tempo a serem usadas no orçamento.
6º	Estabelecer um programa de educação orçamentária para familiarizar todos os níveis administrativos com as finalidades do programa, o seu modo de funcionamento, as responsabilidades e as maneiras pelas quais o programa deverá facilitar o desempenho das funções de cada administrador.

Fonte: WELSCH (1983).

Se estas orientações forem seguidas com seriedade poderão contribuir para um adequado programa de orçamento e controle orçamentário (WELSCH, 1983). No entanto, o pontapé inicial do processo orçamentário é a determinação das premissas, como: taxa de crescimento de vendas; condições mercadológicas; taxa de câmbio a ser utilizada; taxa de inflação; percentuais de ajustes de salários; contratos; dentre outros. Após essas definições, inicia-se efetivamente a elaboração do orçamento.

2.2.2 Modelos de orçamento

A evolução do orçamento empresarial envolveu o desenvolvimento teórico de diversos modelos para elaboração do orçamento, sendo cada um com suas características próprias, utilidades, vantagens e desvantagens.

Quadro 2 – Modelos para elaboração do orçamento

Modelo	Descrição
Estático ou Perpétuo (NASCIMENTO e REGINATO, 2009)	Projeção das expectativas de receitas, custos, despesas, investimentos e demais componentes. Manutenção pelo período originalmente orçado. Contém as metas associadas ao planejamento estratégico. Estimula a gerência a buscar essas metas e trabalhar na melhoria.
Flexível (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 1997)	É um conjunto de metas em que é possível a realização de ajustes conforme o nível de atividades ou receitas e medidas de custos reais.
Contínuo ou <i>Rolling</i> (LUNKES, 2003)	Atualização contínua do orçamento operacional. Acrescenta no fim de cada ciclo um novo período, sendo este variável.
Ajustado (<i>Forecast</i>) (PADOVEZE e TARANTO, 2009)	Mais flexível, pois permite ajustes no orçamento original conforme ocorram mudanças significativas nos rumos das operações ou da gestão (visão interna) ou do mercado (visão externa).
Orçamento Base Zero (NASCIMENTO E REGINATO, 2009)	Na etapa de planejamento do orçamento, toma-se como ponto de partida um saldo zero e para qualquer valor incluído há necessidade de justificativas. Descarta orçamentos históricos.
Orçamento por Atividades (LUNKES, 2009)	Focaliza as atividades e os recursos para atingir as metas estabelecidas. É baseado nos conceitos fundamentais do método de custeio ABC.

Fonte: FERREIRA e DIEHL (2012, p. 52).

As técnicas de orçamento devem ser continuamente melhoradas e adaptadas à realidade das organizações. A limitação da técnica está na inexistência de um modelo pronto e adaptável para cada empresa, assim, a evolução constante deve ser incentivada, tanto da técnica como da educação orçamentária organizacional (FERREIRA; DIEHL, 2012). Para Nascimento e Reginato (2009), essa adaptação do orçamento foi uma evolução natural da ferramenta como forma de acompanhar as tendências das práticas de gestão.

Partindo das contribuições mencionadas acima, a presente pesquisa buscará compreender, por meio de entrevistas com especialistas da área, quais são as características do orçamento utilizado em uma grande empresa do ramo de Autopeças.

2.3 Estudos anteriores

A seguir serão apresentados alguns estudos sobre orçamento empresarial, os quais evidenciam parte do conhecimento já existente sobre a temática pesquisada.

A pesquisa de Castanheira (2008) objetivou verificar se o orçamento empresarial é utilizado pelas indústrias farmacêuticas de médio porte, localizadas na cidade de São Paulo, e se é considerado uma ferramenta de apoio à tomada de decisões e ao controle gerencial. Os resultados mostraram que o orçamento empresarial é utilizado como ferramenta de apoio às decisões e ao controle gerencial pelos gestores das cinco empresas analisadas, e que o processo orçamentário adotado é adequado às necessidades, porém ainda cabem melhorias.

No mesmo sentido, o estudo desenvolvido por Ferreira e Diehl (2012) teve como objetivo estudar as características do orçamento empresarial e investigar suas relações com o planejamento estratégico das organizações. Os resultados evidenciaram que existe o alinhamento entre o orçamento e o planejamento estratégico, entretanto, há diferentes visões sobre o nível hierárquico que detém a responsabilidade sobre o orçamento empresarial, se estratégico, tático ou o operacional.

Já a pesquisa desenvolvida por Libby e Lindsay (2010) teve como objetivo atualizar a literatura sobre práticas orçamentárias norte-americanas, coletar evidências empíricas para avaliar as críticas feitas ao sistema orçamentário e identificar fortes tendências ou padrões na prática orçamentária para futuras pesquisas acadêmicas. Os resultados revelaram que para a maioria das empresas os orçamentos continuam sendo utilizados para fins de controle e são percebidos como agregadores de valor. Embora existam problemas com os orçamentos, as organizações estão adaptando seu uso para dar conta desses problemas, em vez de abandonar completamente os orçamentos.

Por outro lado, o estudo de Silva (2012) buscou evidenciar quais os benefícios que a utilização do orçamento empresarial proporciona aos gestores de empresas industriais e concluiu-se que, a implementação desta ferramenta de apoio à gestão é de grande importância para que as empresas atinjam suas metas e melhorem seus resultados.

Em consonância, a pesquisa desenvolvida por Wienhage e Lavarda (2012) objetivou demonstrar a utilidade do planejamento orçamentário para uma empresa do ramo de confecção do vestuário em processo de descontinuidade, e tem por objetivo identificar a metodologia adotada na utilização do orçamento para o alcance dos objetivos da organização. Os resultados mostraram que o orçamento empresarial cumpre a função de contribuir para o alcance dos objetivos, porém necessita de um processo de reavaliação, pois todos os agentes estão focados no curto prazo.

Mucci, Frezatti e Dieng (2016) investigaram a associação entre a importância das funções do orçamento empresarial (agrupadas em planejamento e diálogo) e as percepções de relevância para tomada de decisões e de utilidade para a gestão, por parte de executivos de diversas áreas em um único contexto organizacional. Os resultados mostraram que a importância do orçamento para desempenhar as funções de planejamento e diálogo está associada à percepção de utilidade e de relevância do artefato. Constatou-se que as funções de diálogo (*ex post*) estão mais fortemente associadas à utilidade para gestão e relevância para a tomada de decisões, do que as funções de planejamento (*ex ante*).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se, quanto ao objetivo, como descritiva, pois retrata as características do orçamento utilizado em uma empresa de autopeças. Segundo Vergara (2009) esse tipo de pesquisa expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Em relação ao problema abordado, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois, segundo Oliveira (2011), o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador é o seu principal instrumento, possuindo contato direto e prolongado com o ambiente e a situação investigada, via de regra, por meio do trabalho intensivo de campo.

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso, que possibilita uma compreensão mais profunda do tema abordado, junto à

realidade de uma empresa do segmento de autopeças. Segundo Yin (2015), o estudo de caso refere-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetos.

Este estudo foi desenvolvido na Empresa Delta (nome fictício atribuído em função do sigilo), instituição de grande porte e atuante no segmento de autopeças. Fundada há mais de cinquenta anos, sua administração é de natureza familiar e conta atualmente com mais de 1.200 funcionários.

O processo de coleta de dados foi composto de múltiplas fontes de evidência, quais sejam: entrevistas semiestruturadas; observação direta participante e análise documental. As entrevistas foram realizadas com o supervisor da área de planejamento financeiro e com o *controller* da organização. A seleção da Empresa Delta e dos entrevistados ocorreu por amostragem intencional e por acessibilidade. Os entrevistados foram escolhidos por possuírem conhecimento aprofundado sobre o orçamento na empresa.

O roteiro de entrevista foi adaptado de Castanheira (2008) e possui 31 perguntas estruturadas em dois blocos: i) informações gerais sobre a empresa; e ii) características do orçamento. Como o roteiro foi adaptado, foram realizados dois pré-testes no mês de julho de 2021, sendo o primeiro com um professor do magistério superior e pesquisador da área de controladoria, o qual sugeriu alterações na redação de algumas perguntas, junção de duas perguntas e inserção de uma pergunta sobre a aprovação do orçamento.

Após esses ajustes, foi realizado o outro pré-teste com o gestor de operações e finanças de um banco, em que o roteiro de entrevistas foi considerado adequado pelo mesmo. A entrevista do pré-teste foi transcrita e analisada de modo a verificar se atendia ao objetivo geral, o que foi considerado satisfatório.

Com o roteiro de entrevista validado, ocorreram as entrevistas, em julho de 2021, com supervisor de planejamento financeiro (Entrevistado 1) e com o *controller* (Entrevistado 2), e o tempo de duração da primeira entrevista foi de 1 hora e da segunda, 53 minutos aproximadamente. Destaca-se que todas as entrevistas, inclusive o pré-teste, ocorreram virtualmente, em função do distanciamento social decorrente da pandemia do COVID-19.

Outra fonte de evidência foi a análise documental. Foram analisadas as planilhas orçamentárias, com a necessidade de contratações de novos profissionais e projeções de receitas e despesas divididas por setores (pacotes) e as demonstrações contábeis da empresa, como Demonstração do Resultado do Exercício – (DRE) e Demonstração do Fluxo de Caixa - DFC, de 2020 e a projeção para 2021.

De forma a complementar a coleta de dados, adotou-se a observação participante direta, já que o pesquisador participou do processo de implantação do orçamento na Empresa Delta.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), na observação participante direta, o observador envolve-se com o grupo, transformando-se em um dos seus membros e passa a fazer parte do objeto de pesquisa. Devido ao vínculo do autor com a organização, havia, de maneira frequente, acesso às instalações e ao ambiente da empresa, contato diário com os funcionários, com as reuniões e com os artefatos e relatórios utilizados. Assim, foi possível formar observações, gerais e específicas da empresa, da construção do seu orçamento e dos seus controles gerenciais.

Quanto à técnica de análise de dados, optou-se pela análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Nesta pesquisa, aplicou-se a abordagem qualitativa da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise qualitativa é utilizada na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável precisa, sendo a inferência fundamentada na presença de um índice (tema, palavra, personagem, etc.) e não na frequência de aparecimento em cada comunicação individual. Optou-se, também, por empregar a análise por categoria, a qual reúne um grupo de elementos (unidades de registro) com um título genérico, de acordo com as características comuns desses elementos (BARDIN, 2011). As categorias de análise estabelecidas para esta pesquisa foram: a) estrutura da empresa; b) planejamento; c) execução; d) controle e e) avaliação de desempenho.

Por meio das categorias apresentadas, foi realizada a categorização dos trechos das entrevistas. Destaca-se, ainda, que foi realizado o protocolo de estudo de caso, conforme Yin (2015), com procedimentos e regras gerais atendidos no desenvolvimento da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa Delta é uma organização do segmento de autopeças com forte atuação no mercado nacional, cuja atividade principal é a distribuição de peças automotivas para revendas e varejistas. A empresa possui capital 100% nacional, originado dos sócios fundadores e é administrada por um conselho de acionistas, constituído por filhos dos fundadores, que tomam decisões em conjunto. Com mais de 50 anos de mercado e mais de 1.200 funcionários, a Delta está em constante crescimento, aumentando seu faturamento ano após ano, com variações

positivas de 3,23% de 2019 para 2020, e uma expectativa de 10,9% de 2020 para 2021.

Tendo como base esse crescimento e desenvolvimento da empresa Delta, o conselho de administração elaborou um planejamento estratégico formal para cinco anos, tanto para o negócio orgânico, que é a atividade principal, quanto para novos negócios, que são outras avenidas de receitas. O Entrevistado 2 comenta que, apesar dos objetivos e estratégias já estarem definidos, o planejamento financeiro para os cinco anos ainda está sendo construído, por se tratar de algo mais robusto.

Partindo-se desses objetivos de longo prazo, as metas e estratégias de curto prazo foram traduzidas no plano orçamentário chamado de *budget* (orçamento). De acordo com os entrevistados, esse plano orçamentário é construído no final do ano anterior, em meados de setembro, contemplando os últimos meses do ano vigente e todo o ano seguinte.

A próxima etapa são as revisões, denominadas *forecast* (FC04 e FC09). O FC04 é a revisão do orçamento realizada em abril, e o FC09, realizada em setembro, é a revisão para o fechamento do ano vigente e a elaboração do orçamento para o próximo ano. Essas revisões são feitas para ajustá-lo, incluindo informações que não haviam sido contempladas.

Segundo o Entrevistado 2 e por meio da observação participante, verificou-se que os planejamentos, de curto e longo prazo, e o calendário de elaboração foram instituídos na empresa em 2020, portanto trata-se de um processo que ainda está em fase embrionária. A tradução do planejamento estratégico em objetivos de curto prazo reforça os achados de Ferreira e Diehl (2012), que identificaram um alinhamento entre orçamento e planejamento estratégico.

Desta forma, atingiu-se o objetivo específico “b) verificar se a empresa analisada adota uma estrutura formal para planejamento dos resultados em curto e longo prazos”, pois a empresa adota uma estrutura formal para o planejamento de curto e de longo prazo.

As entrevistas mostraram que a introdução desse plano orçamentário se deu com a contratação de um CFO - *Chief Financial Office* de mercado, que identificou a necessidade de um planejamento e de melhores práticas, tendo em vista que as metas da empresa eram fundamentadas apenas em vendas, desprezando completamente os custos e despesas alocados à atividade de comercialização de peças. Portanto, partindo-se deste gargalo e do objetivo de ter um resultado cada vez melhor, a empresa contratou, no final do ano de 2020, um profissional para iniciar esse planejamento e elaborar o orçamento de 2021.

De acordo com o Entrevistado 1, como não havia orçamento na empresa Delta, o processo de construção foi embasado no modelo orçamentário base zero - OBZ. Apesar de não ter sido adotado exatamente um orçamento base zero, esse é o modelo que mais se assemelha ao plano orçamentário da organização, pois, partindo-se de um saldo zero, o orçamento foi

sendo construído com base nas necessidades e premissas das áreas, coletando justificativas desses valores e procurando desprezar ao máximo informações históricas. Assim, foi possível alcançar o objetivo específico “a) identificar o tipo de orçamento utilizado pela empresa”, quanto ao tipo de orçamento utilizado pela empresa.

Antes de iniciar a construção do orçamento, algumas premissas básicas foram definidas, embasando todo o processo orçamentário. Segundo os entrevistados, essas premissas são: um *target* (alvo) de EBITDA, uma meta de receita para o ano de 2021, metas para PMR (Prazo Médio de Recebimento), PMP (Prazo Médio de Pagamento), PME (Prazo Médio de Estoques), *working capital* (Capital de Giro), além de outras premissas de mercado, como IGP-M, expectativa de PIB, taxa de câmbio e previsão de consumo de combustível, tendo em vista que o negócio está totalmente relacionado à circulação de veículos.

Outra definição adotada antes do início do orçamento foi a divisão da empresa em pacotes (áreas). Por meio da observação direta, verificou-se que o orçamento de cada pacote foi elaborado de forma individual, e, posteriormente, todos eles foram consolidados no orçamento geral. Tanto pelas entrevistas como pela análise documental, identificou-se um pacote para as receitas, outro para os investimentos, denominado de “capex” e outros 11 pacotes para custos e despesas, que são: infraestrutura, mercadorias, financeiras, jurídico e tributário, administrativas, comercial, transportes, consultorias, frotas, pessoal e TI, todos com um pacoteiro (líder) responsável.

A observação direta permitiu identificar que essa divisão por pacotes foi instituída com base na responsabilidade de cada gestor, por exemplo, o responsável pelo pacote de transportes é o gestor da área de logística, que tem conhecimento e domínio do assunto, a fim de contribuir para uma previsão orçamentária cada vez mais assertiva e justificar possíveis desvios ocorridos.

Segundo o Entrevistado 1, esses pacoteiros têm a autonomia de indicar os valores que serão gastos com as despesas da sua área, porém esse montante é revisado e aprovado pela área de planejamento, onde é realizada uma análise para ver se realmente os valores estão coerentes com os objetivos e premissas da empresa. Já os valores de investimento (capex) são indicados pelas áreas, mas validados e aprovados pelo CFO.

Essa estrutura de orçamento não segue exatamente uma modelagem específica, como *top-down* ou *bottom-up*. De acordo com os entrevistados, a estrutura utilizada foi intermediária. Algumas premissas básicas, como *target* de EBITDA e receita total, foram definidas e, partindo desses indicadores o orçamento foi sendo construído nas demais linhas, caracterizando a modelagem *top-down*. Por outro lado, a construção do orçamento de pessoal foi

predominantemente *bottom-up*, onde cada área elevou sua necessidade de pessoas, justificou e depois submeteu à aprovação da liderança.

Identificou-se, por meio da observação direta e da análise documental, que a construção do orçamento de pessoal foi totalmente embasada na quantidade de pessoas. Após definir a necessidade de funcionários, o orçamento de pessoal estava pronto, tendo em vista que o custo estimado de cada *headcount* (número de funcionários) estava interligado à quantidade de pessoas. Outra premissa utilizada, e que foi indicada pelo departamento de recursos humanos, foi um percentual de meritocracia, que é definido pelo departamento para promoções de funcionários. Por meio da observação direta, verificou-se que, em todos os pacotes novas premissas foram sendo definidas para se atingir o valor final. Exemplo disso foi a previsão dos gastos com água e energia, onde foi utilizado a sazonalidade dos meses e a região geográfica de cada filial para projetar essas despesas.

Antecedendo a projeção dos custos e despesas, temos o orçamento de vendas, que é o primeiro indicador a ser definido, pois ele norteia todas as demais linhas. Segundo os entrevistados, essa projeção de receita é realizada uma única vez, no *budget*, e depois revisada no *forescat* (previsão de fechamento), junto com as demais linhas, não sendo algo contínuo. Por meio da observação direta, identificou-se que a meta de vendas é elaborada na forma diária, semanal, mensal, trimestral e anual. De acordo com o Entrevistado 1, a base para essa projeção são as vendas do ano anterior mais um percentual de aumento, que é definido através de indicadores de mercado relacionados ao segmento como, quilômetros rodados, consumo de combustível, *market share* (participação de mercado) e linha de crescimento de novas filiais. Todos esses indicadores possuem uma fonte de dados, externas ou internas.

Embora a empresa tenha realizado o orçamento de receitas e despesas, ela não elaborou o orçamento de caixa no ano de 2020, mas, segundo os entrevistados, durante o ano de 2021, foi feito uma projeção de fechamento do caixa.

Essa projeção foi feita pelo método indireto, partindo do lucro, e ajustando as movimentações nas linhas do balanço patrimonial. O controle que será feito agora é comparar o projetado com o realizado. Por exemplo, quanto foi orçado de empréstimo? Vamos renovar a dívida ou vamos pagá-la? Até o momento do pagamento do empréstimo, vamos ter gerado caixa suficiente? Esse é o intuito da projeção de caixa (Entrevistado 2, comunicação pessoal, julho de 2021).

O orçamento finalizado é submetido à uma aprovação. As entrevistas e observação direta permitiram identificar que a primeira linha de aprovação é o supervisor da área de planejamento, em seguida, o orçamento é submetido ao *controller*, com poder de decisão sobre

determinados aspectos. A terceira linha de aprovação é o CFO, que valida com maior rigor, e então, o orçamento é submetido ao comitê executivo (diretoria), que faz a aprovação final.

Após esse processo de validação, o orçamento começa a ser executado, porém, segundo os entrevistados, ele não é divulgado à toda empresa. Essa divulgação é parcial, somente para os gestores envolvidos no processo e para a alta administração (diretoria). Depois de concluído e aprovado, o orçamento não sofre mais alterações. Por meio da observação direta, verificou-se que o orçamento é flexível apenas dentro das revisões (FC04 e FC09). O Entrevistado 2 destaca que “no momento dos *forecastings*, ele [orçamento] é calibrado, tendo em vista o que já realizou e a nova expectativa de fechamento. A flexibilidade existe, mas não a qualquer momento, somente nas revisões”.

Posteriormente à aprovação, o orçamento se torna a meta do ano, a qual está associada a um incentivo, que, segundo os entrevistados, é um plano de participação nos lucros para os funcionários. Se atingido o objetivo, que é a meta de faturamento (vendas), os colaboradores recebem esse incentivo. Pela observação direta, identificou-se que essa é uma forma de implementar uma cultura orçamentária na empresa, a fim de que todos cooperem para um resultado cada vez melhor, além de contribuir para o controle do orçamento, despertando nos funcionários, um sentimento de “donos” da organização e de seus resultados.

A participação dos funcionários nos resultados condiz com o sexto passo definido por Welsch (1983) para elaboração do orçamento, referente ao estabelecimento de um programa de educação orçamentária para que todos os níveis administrativos na empresa fiquem familiarizados com a finalidade do programa.

O acompanhamento do resultado do orçamento é feito mensalmente. Com base na observação direta e nas entrevistas, verificou-se que existe uma reunião, após o fechamento contábil do mês anterior, onde é apresentado à alta administração (diretoria) o resultado realizado *versus* o orçado. Junto com essa apresentação dos resultados, os gestores trazem as justificativas de eventuais desvios, tanto positivos quanto negativos, e também planos de ações para variações expressivas, que visam controlar o resultado dentro do previsto.

O Entrevistado 2 comenta que essas justificativas são coletadas pela equipe de planejamento financeiro com os responsáveis pelos pacotes (pacoteiros). Ele explicou que “nessa reunião são definidas estratégias para o próximo mês, como agressividade em margem, se temos verba para contratar ou não. Ações corretivas para grandes desvios são discutidas”.

Tanto pelas entrevistas como pela análise documental, foi possível verificar que o orçamento de vendas é acompanhado e controlado diariamente, ao contrário das demais linhas, em que o acompanhamento é feito mensalmente. Todos os dias é disparado um comunicado

interno com a meta diária de vendas, dividida por filial. O Entrevistado 2 destacou que, por se tratar de uma revenda de autopeças, o tratamento das vendas é feito mais de perto.

Portanto, o objetivo específico “c) identificar se a empresa pesquisada avalia o processo orçamentário” foi atingido, pois há um acompanhamento periódico da evolução do desempenho, por meio da comparação do resultado realizado com o orçado.

De acordo com a análise documental, os principais relatórios gerenciais utilizados pelos gestores na avaliação do resultado e na tomada de decisão são a DRE, a DFC e o relatório de vendas. O Entrevistado 1 destaca que existem outros relatórios complementares como a rentabilidade das filiais e um relatório de *mark-up* (precificação). Com exceção do relatório de *mark-up*, todos os outros possuem um comparativo de realizado *versus* orçado, indicando as variações.

Pôde-se identificar, pelas entrevistas e pela observação direta, que a fonte de dados para esses relatórios é a contabilidade. Ela é responsável por coletar e registrar as informações econômico-financeiras além de elaborar diversos relatórios e demonstrações que são utilizados por quase toda a empresa. O Entrevistado 1 enfatizou que o time de planejamento financeiro recebe essas informações e as utiliza como base para a elaboração do orçamento. Eles são responsáveis por modelar os dados e projetá-los no *budget*, além de desenvolver outros relatórios gerenciais, utilizados internamente na empresa para avaliações de desempenho. O Entrevista 2 expõe que existe uma terceira área denominada gestão e performance, que desenvolve relatórios específicos sobre o desempenho das filiais e também é alimentada pelos dados da contabilidade.

No ponto de vista dos entrevistados, o orçamento deve ser considerado uma ferramenta de apoio ao processo decisório e ao controle gerencial, visto que o orçamento está um passo à frente, ele fornece uma visão do futuro da empresa e permite traduzir uma expectativa do que se espera acontecer. O Entrevistado 2 assevera que o orçamento deve ser a base para o gerenciamento, pois ele é esse guia, e uma gestão sem orçamento é uma gestão sem guia.

Conforme explica o Entrevistado 1, o orçamento tem a finalidade de coordenar as atividades, para realizar um determinado investimento que a empresa esteja pleiteando ou até mesmo evitar um possível endividamento.

Uma prática adotada pela Empresa Delta com a criação do departamento de planejamento financeiro foi a análise de viabilidade de investimentos e novos negócios, tendo como base dados e indicadores financeiros, planejamento a longo prazo, entre outros. Portanto, a tomada de decisão e o controle que, antes era por *feeling*, agora é fundamentada em dados financeiros de planejamento (Entrevistado 1, comunicação pessoal, julho de 2021).

Esses posicionamentos estão em linha com os achados das pesquisas de Castanheira (2008) e Silva (2012), que enfatizam que o orçamento é considerado uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial. Ferreira e Diehl (2012) também observam que o orçamento é uma das ferramentas mais relevantes no auxílio à gestão empresarial e apresenta-se como uma das formas de aplicação prática do planejamento estratégico.

De acordo com as entrevistas, a diretoria e os gestores passaram a acreditar que o planejamento como um todo traz benefícios para a empresa, principalmente a partir do ano de 2021. Isso se deve ao fato de que, atualmente, as decisões são tomadas em cima de estudos, análises de viabilidade e planejamento, o que trouxe uma agregação de valor para a área. Essa metodologia está cada vez mais presente na mente dos gestores, destaca o Entrevistado 1.

Segundo o Entrevistado 2, com o planejamento e o orçamento elaborados, eles se tornam o guia da empresa, e tudo que é realizado é comparado com o orçado. Sem o orçamento, o resultado apurado não teria base de comparação, e assim não seria possível saber se foi um resultado bom ou não. Portanto, na opinião dos entrevistados, os gestores veem o orçamento de uma forma muito positiva e eficaz. Esse posicionamento está em acordo com o primeiro passo descrito por Welsch (1983), que enfatiza que a alta administração deve comprometer-se com o conceito de orçamento e compreender suas implicações no resultado da empresa.

O Quadro 3, a seguir, traz uma síntese dos principais resultados da pesquisa.

Quadro 3 – Síntese dos resultados

Categorias analisadas	Principais resultados
Estrutura da Empresa	A Empresa Delta possui capital 100% nacional, é administrada por um conselho de acionistas, formado pelos filhos dos fundadores, e foi dividida em áreas (pacotes), antes da implementação do orçamento.
Planejamento	Foi elaborado um planejamento estratégico formal para cinco anos. O início do planejamento foi traduzido no orçamento de curto prazo, o qual foi construído partindo-se de um saldo zero, com necessidade de justificativas para os valores incluídos e desprezando-se as informações históricas (assemelhando-se, portanto, ao modelo Orçamento Base Zero), em uma estrutura intermediária entre <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> .
Execução	O orçamento de 2021 foi construído a partir de alguns direcionadores e de algumas premissas, como meta de vendas e um <i>target</i> (alvo) de EBTIDA. A empresa elaborou o orçamento dividindo-o em pacotes (áreas), um para receita, outro para <i>capex</i> e os demais pacotes para as despesas, todos eles com um pacoteiro (líder) responsável.
Controle	Com exceção do orçamento de vendas, que é acompanhado e controlado diariamente, a empresa acompanha os resultados do orçamento mensalmente e estuda ações corretivas para grandes desvios.
Avaliação de Desempenho	O orçamento é considerado uma ferramenta de apoio na avaliação de desempenho e no processo decisório. É o guia, a meta da empresa, e todos os incentivos estão vinculados ao atingimento dessa meta orçamentária.

Fonte: dados da pesquisa.

Ademais, os resultados mostraram que a Empresa Delta adotou um planejamento formal de longo prazo, definido para cinco anos, e esse planejamento começou a ser construído e desenvolvido no orçamento de 2021, elaborado em 2020. A construção desse *budget* passou por várias etapas e modelos de estruturação, o que revela o cuidado e precisão dos gestores na elaboração desse plano orçamentário, que serve como base de comparação para os resultados obtidos durante o ano de 2021.

Destaca-se, portanto, que a principal característica do orçamento é a avaliação de desempenho. Nota-se que foram utilizadas premissas e indicadores específicos para o desenvolvimento do plano orçamentário de curto prazo, o que condiz com o seu propósito revelado pelo Entrevistado 2, que é ser o guia da empresa, a referência para avaliar seus resultados e seu desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo identificar as características do orçamento utilizado em uma empresa de autopeças. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Empresa Delta, distribuidora de autopeças. As informações foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta participante.

Constatou-se, por meio dos achados, que a empresa elaborou um planejamento estratégico formal para cinco anos e que a execução desse plano de longo prazo iniciou com os objetivos de curto prazo, traduzidos no orçamento de 2021. Esse plano orçamentário foi desenvolvido em setembro de 2020, e, posteriormente, foi reajustado nas revisões orçamentárias, realizadas em abril e setembro de 2021 (FC04 e FC09).

A construção desse orçamento passou por algumas etapas e modelos de estruturação, como a divisão por pacotes (áreas), priorizando a elaboração do orçamento de vendas, que norteia todo o restante, e a modelagem intermediária entre *top-down* e *bottom-up*. Embora não tenha seguido a modelagem base zero - OBZ à risca, a empresa construiu o orçamento partindo-se de um saldo zero, havendo a necessidade de justificativas para os valores incluídos e desprezando-se, ao máximo, as informações históricas.

Nota-se o cuidado dos gestores na elaboração do orçamento, utilizando premissas e indicadores específicos para cada pacote, como a necessidade de contratações de novos funcionários, a sazonalidade dos meses, a região geográfica de cada filial, o consumo de

combustível, entre outros. Tudo isso traduzindo uma expectativa cada vez mais próxima da realidade que a empresa está enquadrada.

Essa precisão dos gestores na construção do orçamento está interligada ao propósito desse orçamento, que é ser o guia da empresa, a base para a avaliação de desempenho. Todo o processo de controle e avaliação dos resultados está embasado no orçamento. Os reportes mensais feitos à diretoria contemplam os resultados obtidos no mês *versus* o orçado, juntamente com as justificativas de eventuais desvios e as ações corretivas, que buscam controlar o resultado dentro do que foi proposto.

No estudo observou-se que a principal característica do orçamento é a sua utilização para avaliar o desempenho da empresa. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que ele é utilizado como ferramenta de apoio à tomada de decisão e de grande importância para que a empresa atinja suas metas e melhore seus resultados.

Este estudo busca contribuir com gestores de empresas ao ampliar o conhecimento sobre as características do orçamento empresarial em uma empresa de grande porte do setor de autopeças, bem como, sua forma de elaboração, controle e avaliação de resultados, o que pode ser útil no processo e gestão orçamentária de outras empresas. Espera-se contribuir, também, com a academia ao aprofundar o entendimento sobre o orçamento e o planejamento empresarial por ser temas contemporâneos e de resultados controversos, conforme destaca Ferreira e Diehl (2012). Pretende-se, ainda, incentivar os pesquisadores interessados no assunto a desenvolverem novos estudos e pesquisas nessa temática.

Ressalta-se que pelo fato de a pesquisa ter sido desenvolvida na forma de um estudo de caso, os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados.

Para pesquisas futuras, sugere-se abordar outras empresas do ramo de autopeças e trazer um levantamento sobre seu desempenho comparado com seu modelo de gestão, bem como pesquisas em empresas que não possuem natureza familiar, para avaliar divergências no processo de construção do orçamento. Por fim, estudos em organizações que utilizam outros modelos orçamentários, como estático, contínuo e outros explanados por Ferreira e Diehl (2012), avaliando suas implicações nos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC - Livros técnicos e

Científicos Editora S.A., 1982.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle Gerencial**. 12. Ed. Porto Alegre. AMGH Editora, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

CAPEL, Helton; MARTINS, Luís Marcelo. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 13, n. 1, 2012. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/4362>. Acesso em: 13 jun. 2021.

CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. 2008. Tese (Pós-Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica-GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIEHL, Carlos A. **Controle Estratégico de Custos: um modelo referencial avançado**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, Vol. 14, n. 54, p. 48-57, Mai-Ago. 2012.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ISHISAKI, Nório. **A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba – SP**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

LIZOTE, Suzete Antonieta. *et al.* Orçamento empresarial: um estudo sobre suas vantagens e limitações nas indústrias pesqueiras da associação dos municípios da foz do rio itajaí –

AMFRI. **Caderno Científico Ceciesa/Gestão**, UNIVALI. 2017.

LOGWEB. **Mercado de autopeças acompanha crescimento na indústria automotiva.**, 2017. Disponível em: <https://www.logweb.com.br/mercado-de-autopecas-acompanha-crescimento-na-industria-automotiva/>. Acesso em: 13 jun. 2021.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTH, Alécia; FEIL, Alexandre André. Implantação do orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Vol. 5, n. 3, p. 489-507, Jul-Dez. 2014.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, P.L.; BARBOSA, F.F.; MESQUITA, F.F.de; SILVA, P.D.; LUCINDO, Y. S. A Importância da Controladoria na Avaliação de Desempenho. In: SEGeT, 10, 2012. **Anais...** Resende: AEDB, 2012.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F. DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F. De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial? **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 127-154, out./dez. 2017.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria** - um enfoque na eficácia organizacional. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOVO VAREJO. **A configuração do setor automotivo no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://novovarejo.com.br/a-configuracao-do-setor-automotivo-no-brasil/>. Acesso em: 27 jun. 2021.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JÚNIOR, Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário**. 1^a Ed. São Paulo: Editora Thomson, 2005.

RÉKA, C.; ŞTEFAN, P.; DANIEL, C. Traditional budgeting versus beyond budgeting: a literature review. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, v. 23, n. 1, 2014.

SILVA, Elizandra Josefino da. **O orçamento empresarial como ferramenta de apoio à gestão:** proposta de implementação em indústria de médio porte de Caxias do Sul – RS. 2012. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** 11 ed. Atlas: São Paulo, 2009.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial.** 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

WIENHAGE, Paulo; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Avaliação do sistema orçamentário como instrumento de gestão em empresa em processo de descontinuidade. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Vol. 6, n. 1, p. 23-38, Jan-Mar. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZDANOWICZ, José E. **Planejamento financeiro e orçamento.** Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1995.