

PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
BANCÁRIAS QUE ATUAM NO BRASIL SOBRE AS CRÍTICAS AO PROCESSO
ORÇAMENTÁRIO

PERCEPTION OF PROFESSIONALS FROM BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS THAT
OPERATE IN BRAZIL ABOUT THE CRITICISM TO THE BUDGETARY PROCESS

Célio Beserra de Sá¹
Cristiano Belarmino²
Carla Renata Silva Leitão³

Resumo: O artigo tem como objetivo analisar a percepção dos profissionais envolvidos no processo orçamentário das instituições financeiras bancárias que atuam no Brasil sobre as críticas feitas ao orçamento pela literatura. Com esse objetivo atribuído, além de contribuir oferecendo uma perspectiva dos profissionais que participam de forma ativa no orçamento, o trabalho também contribui fornecendo evidências empíricas que podem ampliar o conhecimento acerca do uso do orçamento enquanto ferramenta gerencial. A metodologia envolveu uma pesquisa descritiva, operacionalizada através de um *survey*. O instrumento foi encaminhado, por correio eletrônico, aos profissionais envolvidos no processo orçamentário das 117 instituições bancárias que atuam no Brasil, associadas à Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). Destes, foram obtidos 16 questionários devidamente respondidos. Como resultado, pôde-se concluir que os profissionais investigados, de um modo geral, apresentam uma percepção dividida entre a neutralidade e a concordância sobre as críticas feitas ao orçamento pelos autores pesquisados.

Palavras-chave: Orçamento empresarial; Processo orçamentário; Instituições financeiras; Bancos; Críticas ao orçamento.

Abstract: *The article aims to analyze the perception of professionals involved in the budget process of banking financial institutions that operate in Brazil regarding the criticisms made to the budget by the literature. With this assigned objective, in addition to contributing by offering a perspective of professionals who actively participate in the budgeting, the work also contributes by providing empirical evidence that can expand knowledge about the use of the budget as a management tool. The methodology involved a descriptive research that was operationalized through a survey. The instrument was sent, by e-mail, to professionals involved in the budget process of the 117 banking institutions that operate in Brazil, associated with the Brazilian Federation of Banks (FEBRABAN)*

¹ Mestrando em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – PPGC/UFRPE: celio.beserra@yahoo.com.br

² Mestrando em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – PPGC/UFRPE: cristianobelarmino83@gmail.com

³ Professora Adjunta da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE – PPGC/UFRPE: carlaleitao_ufrpe@yahoo.com.br

and 16 questionnaires were answered. As a result, it can be concluded that the investigated professionals have a perception divided between neutrality and agreement on the criticisms made to the budget by the researched authors.

Keywords: *Budgeting; Budget process; Financial Institution; Banks; Budget criticisms.*

1 INTRODUÇÃO

O processo orçamentário nas organizações tem sido apontado como uma alternativa viável e importante no que se refere ao auxílio das funções administrativas de planejamento e controle, pois o orçamento propicia o acompanhamento das metas estabelecidas na fase do planejamento, de forma a permitir a verificação do grau de conformidade no atingimento destas (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; FREZATTI et al. 2010; HERATH; INDRANI, 2007).

De acordo com o Ishisaki (2003), a elaboração de um orçamento é considerada uma das formas de garantir a continuidade das operações das empresas, em razão do planejamento e controle envolvidos em relação aos lucros, consumo de recursos, tecnologia empregada nos processos, e até mesmo recursos humanos que são alocados nos processos operacionais da empresa.

Lunkes (2011) apresenta que os processos de planejamento e controle continuam sendo importantes para a gestão, fazendo do orçamento uma ferramenta indispensável nesses processos, independente de fatores de diferenciação entre as empresas. Outrossim, o orçamento ainda é apresentado, na concepção de alguns autores, como um instrumento importante no planejamento e controle, sendo usado em uma parcela considerável das organizações (KING et al., 2010; LIBBY; LINDSAY, 2010; OSTERGREN; STENSAKER, 2011; UYAR; BILGIN, 2011).

Garrison, Noreen e Brewer (2007) apresentam vantagens e benefícios na utilização do orçamento como ferramenta nos processos de planejamento e controle. Segundo esses autores, o orçamento estimula os gestores a pensarem sobre ações futuras, evitando que os mesmos gastem esforços de forma exagerada em ações do dia a dia e que não agregam valor, sendo também uma forma de alocar recursos entre os departamentos da empresa, auxiliar na coordenação das atividades por meio da integração dos planos das várias áreas e auxiliar que estes estejam na mesma direção. Por fim, apresentam a importância do orçamento em relação às metas e objetivos para alcançar um bom desempenho.

Embora haja vários tipos de abordagem para a elaboração do orçamento, o modelo tradicional, ou estático, tem se apresentado como o mais comum nas empresas. Entretanto, críticas têm sido feitas a este tipo de orçamento, pois o modelo tradicional não é suficiente em sua capacidade de auxiliar na criação de valor com base em uma eficácia externa, porque essa ferramenta não é capaz de sinalizar mudanças no ambiente, sobretudo em relação à competitividade (EKHOLM; WALLIN, 2000). O modelo também tem sido visto como incapaz de atender as demandas do ambiente competitivo na era da informação e globalização dos mercados (FREZATTI et al., 2010; HOPE; FRASER, 1999; PANDOLFI JÚNIOR et al., 2005). Sobre esse mérito, alguns autores defendem a substituição do

orçamento como ferramenta gerencial (HOPE; FRASER, 1999; SCHMIDT, 1992; WALLANDER, 1999).

Entende-se que os orçamentos controlam variáveis inadequadas, como por exemplo o número de funcionários, em detrimento de variáveis importantes para o negócio, tais como qualidade, atendimento ao cliente e até lucros. Os orçamentos promovem separação entre os núcleos da empresa, como também separam a empresa da realidade do mercado e dos seus clientes (STEWART, 1999). Nesse sentido, Brimson, Antos e Collins (1999) defendem que o problema do orçamento tradicional é se concentrar nos recursos e não nas atividades centrais para a criação de valor para a empresa.

Dentre as organizações que utilizam o orçamento como ferramenta gerencial, tem-se as instituições bancárias, que possuem sistemas apoiados por orçamentos fixos, com vinculação da remuneração dos seus executivos e colaboradores ao atingimento das metas orçamentárias definidas (PELEIAS et al., 2012). Esses autores sugerem que as instituições bancárias podem precisar mudar os seus sistemas de gestão em razão da competitividade e complexidade do mercado, e isso inclui as tradicionais práticas orçamentárias. Almeida e Marques (1998) vão além, ao ponderarem que diante desse contexto as instituições bancárias necessitam de estratégias competitivas para ter continuidade e crescimento em suas operações.

Alguns estudos anteriores acerca do orçamento em instituições bancárias se fazem presente na literatura sobre o tema, como por exemplo os estudos de Maskin e Xu (2001), Alper e Onis (2002), Kornai, Maskin e Roland (2003) e Du e Li (2007), que tratam sobre as restrições orçamentárias em instituições bancárias. Já o estudo de Suave, Pinto, Codesso e Lunkes (2013) aborda os aspectos e critérios utilizados no planejamento e execução do orçamento em bancos comerciais públicos brasileiros. Observou-se ainda o estudo de Peleias et al. (2012) que abordou o processo orçamentário em um grande banco de varejo brasileiro. No entanto, não foram identificados estudos que abordassem a percepção dos profissionais de instituições financeiras bancárias sobre as críticas feitas ao orçamento pela literatura.

Estudos em instituições financeiras bancárias assumem relevância dada a conjuntura da qual essas instituições fazem parte, caracterizada por acentuada competitividade de mercado, o que implica na definição de metas individuais desafiadoras a serem alcançadas pelos agentes bancários. Tal perspectiva representa a principal razão para o desenvolvimento da pesquisa em instituições dessa natureza.

Assim, o artigo tem como objetivo analisar a percepção dos profissionais envolvidos no processo orçamentário das instituições financeiras bancárias que atuam no Brasil sobre as críticas feitas ao orçamento pela literatura. Com este objetivo atribuído, além de contribuir oferecendo uma perspectiva dos profissionais que participam de forma ativa no orçamento, o trabalho também contribuir fornecendo evidências empíricas que podem ampliar o conhecimento e a discussão acerca do uso do orçamento enquanto ferramenta gerencial.

O trabalho está estruturado em cinco seções, sendo iniciado pela presente introdução, seguida pelo referencial teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, e, por fim, as considerações finais baseadas nos achados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aspectos Gerais do Orçamento

Segundo Frezatti (2015), o orçamento empresarial é uma ferramenta que necessita do planejamento estratégico para sua elaboração, fazendo com que os gestores sejam obrigados a prestar contas do andamento de suas metas e objetivos contidos nele. Os orçamentos são considerados ferramentas importantes que auxiliam o planejamento e o controle empresarial dos resultados, estimando o lucro em potencial com base na proposta orçamentária anual, proporcionando o acompanhamento do desempenho financeiro pelos gestores, que podem fazer um comparativo entre o realizado e o que foi orçado (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Para Sanvicente e Santos (1983), a execução do planejamento vai muito além do que uma simples observação, pois envolve a necessidade de se criar informações que demonstrem a real situação de como anda o desempenho da empresa, sendo o orçamento uma das principais ferramentas de controle que pode proporcionar essas informações.

De acordo com Vasconcelos (2008), o processo orçamentário possui diversas etapas no momento da sua elaboração, iniciando com a etapa de planejamento do orçamento e a determinação dos padrões que servirão de base para as análises comparativas. A autora ainda acrescenta que o processo orçamentário pode ser estruturado em que quatro etapas: (1) diagnóstico para cada área, conforme o planejamento; (2) determinação de como será implementado o orçamento; (3) colocação em prática do orçamento; e (4) manutenção do acompanhamento do processo orçamentário.

Castanheira (2008) comenta que em empresas mais estruturadas o processo orçamentário é organizado por um comitê orçamentário, o qual é composto pelos gestores de cada área da organização, podendo ser destacada a área de planejamento que disponibiliza ao comitê de orçamento as formalidades e o cronograma para a elaboração do orçamento. Ao possuir acesso aos procedimentos que devem ser executados, cada gestor, junto com sua equipe, desenvolve o orçamento do seu centro de responsabilidade (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Segundo Atkinson et al. (2000), é nesse momento que deve-se levar em consideração aspectos como a determinação das metas, os modos de incentivos e compensações e o cuidado com as atitudes comportamentais dos funcionários. Essas formalidades podem ser pontuadas da seguinte maneira: receber os planos de resultado e tratar das recomendações de melhorias; buscar soluções para os conflitos departamentais de itens que são importantes aos resultados; sugerir melhorias ao processo de planejamento e controle, na medida em que influencia no orçamento; avaliar e comparar os processos periódicos de desempenho; e buscar outras maneiras que melhorem a eficácia do processo orçamentário (WELSCH, 2009).

Covaleski et al. (2003), ao abordarem as finalidades do orçamento, apontam que este possui diversas finalidades dentro de suas características, cabendo destacar a condução do planejamento das operações, o gerenciamento das atividades, a melhoria na alocação dos recursos e o estímulo aos funcionários na busca pelas metas.

Para Frezatti et al. (2010), deve existir no controle orçamentário a fixação de sistemas e procedimentos, com a intenção de transparecer de forma objetiva a condução das atividades dos gestores e os objetivos que devem ser atingidos conforme cada centro de responsabilidade da empresa.

A implementação do processo orçamentário quando é feita sem um planejamento adequado pode comprometer o desempenho dos objetivos e metas, criando barreiras e tornando todo o processo difícil de se manter quanto ao controle dos resultados que a empresa espera alcançar (SILAEN; WILLIAMS, 2009). Diante disso, essa falta de sistematização e de um controle mais adequado acaba desencadeando irregularidades nos padrões das atividades da empresa, o que pode comprometer o processo orçamentário (TANNEMBAUM, 1968).

Conforme Lu (2011), é possível identificar as principais características do orçamento, que podem ser: o envolvimento dos gestores, o estabelecimento dos valores que vão compor o orçamento, a função de controle e acompanhamento das metas e resultados e o comparativo entre os valores reais e orçados para medir o desempenho. Com isso, o orçamento se transforma em uma ferramenta que cria parâmetros para tornar possível o que foi planejado com os objetivos de cada área da empresa (SOLA, 2014).

Partindo para um detalhamento do processo orçamentário, Pasarelli e Bomfim (2004) argumentam que os orçamentos globais podem ter seus itens divididos em dois grupos, o orçamento operacional e o orçamento financeiro. Segundo Moreira (2013) e Hoji (2018), o orçamento operacional está dividido em orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de compras e faturamento e orçamento de despesas. No segundo grupo, dentro do orçamento financeiro, são elaborados os orçamentos do fluxo de caixa, da demonstração do resultado e balanço patrimonial (HOJI, 2018; SOBANSKI, 2007).

Sobre os tipos de orçamento, eles podem ser classificados em orçamento empresarial ou estático, orçamento ajustado, orçamento flexível, orçamento contínuo, orçamento de tendências, orçamento base zero, orçamento baseado em atividades e *beyond budgeting* (LUNKES, 2011; PADOVEZE; TARANTO, 2009).

O orçamento empresarial geralmente é planejado para 12 meses, com base nos dados financeiros para determinar as metas (WARREN et al., 2008). O orçamento ajustado tenta manter o orçamento anual atualizado com a revisão das informações reais em comparação às projetadas (FREZATTI, 2015). O orçamento flexível possibilita ajustes em razão de variações nas operações da empresa, sendo voltado para o nível de vendas e produção (OLIVEIRA et al., 2004). Já no orçamento contínuo, há a revisão no mês em que foi concluído e as informações são atualizadas para o mesmo mês do ano seguinte (LUNKES, 2003).

Por outro lado, o orçamento de tendências tem como base os valores passados que servem de referência para o futuro, prevendo que os eventos passados tendem a se repetir (PADOVEZE; TARANTO, 2009). O orçamento base zero não utiliza dados passados, sua fundamentação está em perspectivas futuras, partindo sempre do zero (KREUZBERG et al., 2016). Com uma proposta inovadora, tem-se o orçamento baseado em atividades, que vincula os custos das atividades de forma mais precisa, fundamentando-se no custeio baseado em atividades (HANSEN, 2011). Por fim, o *beyond budgeting* propõe mais flexibilidade ao processo de gestão e seu foco está na confiança entre os agentes e na criação de valor (FREZATTI, 2005).

Na concepção de Sanvicente e Santos (1983), o sistema orçamentário pode proporcionar inúmeras vantagens administrativas em sua formalização, tais como trazer maior cuidado no processo de planejamento e controle, fazer com que o planejamento empresarial demonstre maior atenção às outras unidades, e em consequência disso a

preparação do orçamento conduz a empresa para uma melhor aplicação dos seus recursos. O orçamento ao ser elaborado após o planejamento estratégico, auxilia a empresa a tomar decisões importantes dentro de um período de curto prazo, ou seja, um período anual. Quando se faz um bom planejamento estratégico, oportunamente este adquire coerência e consistência (FREZATTI, 2015).

2.2 Aspectos Críticos do Orçamento

Segundo Vasconcelos (2008), as críticas ao processo orçamentário se tornaram relevantes na busca por melhorias nessa ferramenta gerencial, de forma a abranger dimensões maiores do que os números que o compõe, como pode ser observado em sua influência sobre o comportamento das pessoas que estão envolvidas nesse processo. Contudo, no Brasil são poucas as pesquisas direcionadas a obter evidências sobre aspectos críticos do orçamento nas empresas. Além disso, é importante conhecer a percepção dos profissionais que participam de forma efetiva no processo orçamentário (MUCCI; FREZATTI, 2017).

Na literatura é possível identificar aspectos críticos inerentes ao processo orçamentário, como podem ser observados a seguir. Dentre as críticas observadas, é importante mencionar que o processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo, sejam os gestores ou demais profissionais que fazem parte do processo (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; FISHER, 2002; HOPE; FRASER, 2003; LIBBY; LINDSAY, 2010; LIDIA, 2014; NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001; SPONEM; LAMBERT, 2016).

Destaca-se também a crítica de que entre os envolvidos no processo orçamentário a comunicação, coordenação e cooperação necessárias para a elaboração dos orçamentos são difíceis de se obter (LIDIA, 2014). O orçamento também é descrito como uma perda de tempo, quando focado no passado ou no curto prazo (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; FISHER, 2002; SPONEM; LAMBERT, 2016).

Aponta-se também que o processo orçamentário é complexo quanto à elaboração e controle (LIDIA, 2014; WELSCH; HILTON; GORDON, 1988), então o orçamento dificultaria a flexibilidade dos gestores, impondo limites na sua atuação e restringindo a sua capacidade de desenvolver alternativas (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; LIDIA, 2014; NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001; WELSCH; HILTON; GORDON, 1988). Observa-se ainda a indicação de que problemas comportamentais antiéticos podem surgir por causa do orçamento (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; HOPE; FRASER, 2003; SPONEM; LAMBERT, 2016; WELSCH; HILTON; GORDON, 1988).

Outras críticas apontadas abordam que o processo orçamentário diminui o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação por parte das pessoas (FISHER, 2002; HOPE, 2000; SPONEM; LAMBERT, 2016) e que o orçamento, além de ser dispendioso, não consegue agregar muito valor aos seus usuários (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; HOPE; FRASER, 2003; NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001). Menciona-se também que todo o comportamento da organização é convergido através do sistema orçamentário, tornando-se uma forma fixa ou rígida de desempenho (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; HOPE, 2000; LIBBY; LINDSAY, 2010; SPONEM; LAMBERT, 2016).

Sobre o ambiente e contexto em que as organizações estão inseridas, afirma-se que o orçamento não está correlacionado ao ambiente de informação competitiva e econômica (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; HOPE; FRASER, 2003), que este não consegue aproximar o planejamento e a execução, deixando-os separados (FREZATTI, 2005; HOPE, 2000) e que o orçamento é direcionado à redução de custo e não à criação de valor para as empresas (HOPE, 2000; NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001).

Além das críticas anteriormente apresentadas, a literatura ainda apresenta outros aspectos críticos que são importantes serem abordados, como por exemplo: que no orçamento é difícil fazer uma estimativa próxima da realidade na receita e na despesa, por estarem baseadas em suposições feitas com base nas operações passadas das empresas (FANK; ANGONESE; LAVARDA, 2011; NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001; WELSCH; HILTON; GORDON, 1988); que a revisão do orçamento leva tempo e a organização não dá suporte com rapidez (FREZATTI, 2005; HOJI, 2018; WELSCH; HILTON; GORDON, 1988); e que leva à disputa por mais recursos entre os gestores, que passam a se importar apenas com o seu departamento, não se voltando para os interesses gerais da organização (FREZATTI, 2005; HOJI, 2018) e isto implica nos “jogos” orçamentários para o alcance das metas (JENSEN, 2001; NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001). Sobre esses jogos, acredita-se que eles criam barreiras departamentais que inibem a cooperação entre os agentes da organização (NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001; SPONEM; LAMBERT, 2016). Argumenta-se também que a estratégia da empresa não é compatível com o orçamento (LIBBY; LINDSAY, 2010; NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001).

Acrescenta-se que o orçamento criaria um sentimento de desvalorização ou desconfiança nos gestores, por focar no controle e não no engajamento (HOPE, 2000; HOPE; FRASER, 2003; NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001; SPONEM; LAMBERT, 2016). E, sobre a conjuntura, a literatura apresenta que o orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos (LIBBY; LINDSAY, 2010; SPONEM; LAMBERT, 2016), como também que uma baixa atualização anual do orçamento o torna inadequado ao negócio (NEELY; STUCLIFF; HEYNS, 2001; SPONEM; LAMBERT, 2016).

Nesse contexto, se aduz que o estabelecimento de metas muito baixas ou muito altas no orçamento torna-se um problema no desempenho empresarial, por não ser condizente com a realidade das operações (FREZATTI, 2005; MARGINSON; OGDEN, 2005). O orçamento traduziria a predominância da rentabilidade em curto prazo em detrimento da criação de valor em longo prazo, o que não representaria de forma expressiva um pensamento estratégico (SPONEM; LAMBERT, 2016). Ademais, os orçamentos também são apresentados como fatores de estresse para a gerência e funcionários, que são pressionados para o atingimento de metas, em alguns casos, irrealistas e intangíveis (LIDIA, 2014).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como descritiva quanto ao objetivo. Sobre pesquisas descritivas é importante ressaltar que as mesmas têm o intento de analisar fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando registrar e analisar relações (MICHEL, 2005). Já Cervo, Bervian e Silva (2007) vão além ao apresentar que pesquisas

descritivas registram, analisam e relacionam fatos ou fenômenos, mas sem a intenção de manipulá-los.

A operacionalização da coleta de dados foi realizada através da técnica do *survey*, na qual há a interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se deseja conhecer e entender.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi estruturado em dois grupos de variáveis, o primeiro relativo à caracterização do respondente e o segundo tratando das críticas encontradas na literatura sobre o orçamento. Os respondentes deveriam responder conforme a sua percepção acerca das críticas ao orçamento, através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, indo de discordo totalmente a concordo totalmente. O instrumento foi enviado através da plataforma *google forms* durante a primeira quinzena de outubro de 2019. A coleta de dados durou aproximadamente dois meses.

O universo da pesquisa foi composto pelas 117 instituições bancárias que são associadas à Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), cujo objetivo é representar os seus associados perante os poderes constituídos e entidades representativas da sociedade, como também o desenvolvimento de políticas que visem ao acesso da população a produtos e serviços financeiros (FEBRABAN, 2019).

Sobre o universo considerado, é importante destacar a relevância e representatividade do mesmo em relação ao mercado financeiro do país, pois de acordo com o último relatório divulgado em 2018, sobre a evolução do sistema financeiro nacional, constatou que no Brasil existem 20.850 agências bancárias, além disso, os bancos atuantes no Brasil e representados pela FEBRABAN apresentaram em seus demonstrativos financeiros de 2018 os seguintes valores (R\$ bilhões): Patrimônio Líquido de R\$ 612,5; Ativos R\$ 7.433,5; Depósitos R\$ 2.423,4; e Operações de Crédito de R\$ 2.662,7 (BACEN, 2019). Por outro lado, a porcentagem obtida entre o crédito fornecido e o produto interno bruto (Crédito/PIB), passou de 47,4% em 2018 para 48,0% em 2019 (BACEN, 2020), fornecendo indícios do crescimento do setor investigado.

Todas as instituições associadas foram contactadas através de correio eletrônico, especificamente o núcleo e profissionais envolvidos no processo orçamentário das instituições. Dos 117 questionários enviados, apenas 16 foram retornados devidamente respondidos, o que representa uma taxa de resposta de 13,68%. Por questões de confidencialidade e a fim de estimular o aumento na obtenção de respostas, o questionário elaborado não solicitou a identificação das instituições contactadas, identificando apenas o perfil dos profissionais respondentes.

Sobre a técnica de análise que foi utilizadas na pesquisa, fez-se o uso da estatística descritiva, que pode ser entendida como um recurso que busca recolher, organizar, sintetizar e descrever os dados (SANTOS, 2007). Adicionalmente, foram realizados testes não-paramétricos de forma a buscar possíveis relações entre as variáveis, como o teste Qui-quadrado, Kruskal-Wallis e o coeficiente de correlação de Spearman. No entanto, não foram encontrados resultados com significância estatística.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a caracterização dos respondentes, foram elaboradas cinco questões cujos resultados são apresentados nas tabelas a seguir. A primeira questão buscou obter um panorama geral no que se refere à idade dos respondentes, sendo os resultados sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1- Idade dos respondentes

Faixa etária	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Abaixo de 30 anos	2	12,50
Entre 30 e 35 anos	4	25,00
Entre 36 e 41 anos	4	25,00
Entre 42 e 47 anos	5	31,30
Entre 48 e 53 anos	1	6,20
Acima de 53 anos	0	0,00
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base nas informações apresentadas na Tabela 1 é possível observar que dentre os respondentes a faixa etária com maior frequência compreende as idades entre 42 e 47 anos, o que corresponde a um percentual de 31,30%. De um modo geral, o resultado revela que os profissionais envolvidos no processo orçamentário das instituições respondentes são profissionais com idade superior a 30 anos. Porém, nenhum dos profissionais respondentes possuía idade acima de 53 anos.

A segunda questão indagava sobre o sexo dos respondentes, cujos resultados são mostrados na Tabela 2. A partir dos resultados é possível observar que dentre os respondentes a maioria é do sexo masculino, com uma frequência de 10 respondentes, o que corresponde a um percentual na ordem de 62,50%.

Tabela 2- Sexo dos respondentes

Sexo	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Masculino	10	62,50
Feminino	6	37,50
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Outra questão abordada dizia respeito à escolaridade dos profissionais entrevistados na pesquisa, cujos resultados estão dispostos na Tabela 3. Observa-se que a maioria dos profissionais possui especialização, com uma frequência de 9 respondentes, representando 56,25% do total. Identificou-se que 6 respondentes são graduados, correspondendo a um percentual de 37,50% e apenas 1 respondente possui escolaridade no nível de mestrado, o que resultou em um percentual de 6,25%. Nenhum dos respondentes possui doutorado, fornecendo indícios de que os profissionais respondentes são mais voltados para o mercado, o que é compatível com o ambiente das instituições financeiras bancárias.

Tabela 3- Escolaridade dos respondentes

Nível de escolaridade	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Graduação	6	37,50
Especialização	9	56,25
Mestrado	1	6,25
Doutorado	0	0,00
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Já a Tabela 4 apresenta as informações relacionadas à área de formação dos profissionais respondentes da pesquisa. A maior parte dos entrevistados possuía formação na área de Ciências Contábeis, ou seja, 9 profissionais, o que corresponde a 56,25%. Em relação ao curso de Administração, este apresentou a segunda maior frequência entre os respondentes, na ordem de 5 profissionais, representando 31,25% do total. Há um profissional formado em Economia (6,25%) e não havia nenhum profissional com formação nas áreas de Direito, Engenharia ou outras áreas, o que sinaliza uma convergência de formação no que se refere aos profissionais envolvidos no processo orçamentário das instituições investigadas. Foi constatado também que um dos profissionais possuía formação em duas áreas, Administração e Ciências Contábeis (6,25%).

Tabela 4- Área de formação dos respondentes

Área de formação	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Administração	5	31,25
Ciências Contábeis	9	56,25
Administração/Ciências Contábeis	1	6,25
Direito	0	0,00
Economia	1	6,25
Engenharia	0	0,00
Outras áreas	0	0,00
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, considerando o grupo de variáveis relacionadas à caracterização dos respondentes, a última questão procurou saber o tempo de atuação dos profissionais nas instituições investigadas. As informações relativas ao tempo de atuação estão apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5- Tempo de atuação dos respondentes na instituição

Tempo de atuação	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Menos de 5 anos	4	25,00
Entre 6 e 10 anos	4	25,00
Entre 11 e 15 anos	5	31,20

Acima de 15 anos	3	18,80
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados apresentados na Tabela 5 permitem observar que a maioria dos profissionais possui mais de 5 anos de atuação. Observou-se que 4 profissionais possuíam entre 6 e 10 anos de atuação em suas respectivas instituições, resultando em um percentual de 25%. A maior frequência, de 5 profissionais, foi obtida no intervalo de atuação correspondente a 11 e 15 anos, representando 31,20% do total. 3 profissionais atuam há mais de 15 anos em suas respectivas instituições, o que resulta em um percentual de 18,80% dos respondentes.

Os dados relativos à caracterização dos respondentes permitem uma observação geral acerca do perfil dos respondentes, sinalizando que são profissionais de maioria masculina, com especialização e com formação em Ciências Contábeis.

Após a caracterização dos respondentes, abordou-se a percepção dos profissionais acerca das críticas feitas ao orçamento. Os resultados encontram-se dispostos na Tabela 6, que contém as 24 questões extraídas da literatura e as frequências das respostas baseadas em uma escala com a seguinte gradação: Discordo Totalmente (DT), Discordo (D), Não Concordo Nem Discordo (NDNC), Concordo (C) e Concordo Totalmente (CT).

Tabela 6- Percepção acerca das críticas feitas ao Orçamento

Questões	DT	D	NDNC	C	CT
1 O processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo.	0	0	2	6	8
2 Entre os envolvidos no processo orçamentário, a comunicação, coordenação e cooperação necessárias para a elaboração dos orçamentos são difíceis de se obter.	0	5	4	4	3
3 O orçamento pode ser considerado uma perda de tempo, quando focado no passado ou no curto prazo.	0	6	2	6	2
4 O processo orçamentário é complexo quanto à sua elaboração e controle.	0	2	2	8	4
5 O orçamento dificulta a flexibilidade dos gestores, impondo limites na sua atuação e restringindo a sua capacidade de desenvolver alternativas.	2	4	5	3	2
6 Problemas comportamentais antiéticos podem surgir por causa do orçamento.	0	5	3	3	5
7 O processo orçamentário diminui o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação por parte das pessoas.	5	4	3	2	2
8 O orçamento além de ser dispendioso, não consegue agregar muito valor aos seus usuários.	4	3	5	1	3

9	Todo o comportamento da organização é convergido através do sistema orçamentário, tornando-se uma forma fixa ou rígida de desempenho.	0	2	7	5	2
10	O orçamento não está correlacionado ao ambiente de informação competitiva e econômica.	3	6	6	1	0
11	O orçamento não consegue aproximar o planejamento e a execução, deixando-os separados.	0	7	5	4	0
12	O orçamento é direcionado à redução de custo e não à criação de valor.	0	0	3	9	4
13	No orçamento é difícil fazer uma estimativa próxima da realidade na receita e na despesa, por estarem baseadas em suposições.	0	1	5	4	6
14	A revisão do orçamento leva tempo e a organização não dá suporte com rapidez.	1	3	7	5	0
15	O orçamento estimula a disputa por mais recursos entre os gestores.	0	1	3	6	6
16	O orçamento colabora com os "jogos" orçamentários para o alcance das metas.	1	2	8	4	1
17	O orçamento cria barreiras departamentais que inibem a cooperação.	2	4	4	6	0
18	A estratégia da empresa não é compatível com o orçamento.	4	4	5	3	0
19	O orçamento cria sentimento de desvalorização ou desconfiança nos gestores, por focar no controle e não no engajamento.	0	7	6	2	1
20	O orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos.	0	2	4	9	1
21	A pouca atualização anual do orçamento o torna inadequado ao negócio.	2	8	1	5	0
22	O estabelecimento de metas muito baixas ou muito altas no orçamento torna-se um problema no desempenho empresarial.	1	3	3	7	2
23	O orçamento traduz a predominância da rentabilidade a curto prazo em detrimento da criação de valor a longo prazo.	0	2	7	4	3
24	Os orçamentos são vistos como fatores de estresse para a gerência e funcionários.	2	3	1	4	6
Total		27	84	101	111	61

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com as informações apresentadas na Tabela 6, percebe-se que a crítica feita ao orçamento por Hope (2000), Fisher (2002) e Sponem e Lambert (2016), de que o processo orçamentário diminui o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou

inovação por parte das pessoas, foi a crítica com a maior frequência de discordância total, sendo marcada por 5 respondentes nessa escala, o que resulta em um percentual de 31,25%.

Já a crítica apontada por Neely, Stuclyff e Heyns (2001) e Sponem e Lambert (2016), que aponta a pouca atualização anual do orçamento como algo que o torna inadequado ao negócio, foi a crítica com a maior frequência no que se refere ao nível de discordância, com 8 respondentes possuindo essa percepção, resultando em um percentual de 50%.

Sobre a neutralidade, considerada como uma das respostas possíveis para as críticas apresentadas, a crítica expressada por Jensen (2001) e Neely, Stuclyff e Heyns (2001) foi a que obteve a maior frequência, pois 8 respondentes não concordaram e nem discordaram sobre a opinião desses autores de que o orçamento colabora com os "jogos" orçamentários para o alcance das metas, representando uma frequência relativa de 50% .

No nível de concordância, houve duas críticas com as maiores frequências, tanto a crítica feita por Hope (2000) e Neely, Stuclyff e Heyns (2001), de que o orçamento é direcionado à redução de custo e não à criação de valor, quanto a crítica feita por Libby e Lindsay (2010) e Sponem e Lambert (2016), de que o orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos, tiveram a concordância de 9 respondentes, correspondendo a 56,25% do total.

Por fim, é pertinente apresentar que a crítica apontada pelos autores Neely, Stuclyff e Heyns (2001), Fisher (2002), Hope e Fraser (2003), Libby e Lindsay (2010), Fank, Angonese e Lavarda (2011), Lidia (2014) e Sponem e Lambert (2016), a qual afirma que o processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo, foi a crítica cuja percepção alcançou a maior frequência de respostas no que se refere ao nível de concordância total, obtendo 8 respostas, o que resulta em uma frequência relativa na ordem de 50% em relação ao total.

Ainda sobre a percepção dos respondentes, foi possível observar que os maiores níveis em termos de acumulação de frequências foram os níveis de não concordância e nem discordância, seguido do nível de concordância. Esse achado sugere que os profissionais investigados têm uma percepção dividida entre a neutralidade e a concordância sobre as críticas feitas ao orçamento pelos autores pesquisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O orçamento, embora seja uma ferramenta gerencial relevante no processo de gestão, tem sido objeto de críticas direcionadas especialmente ao seu modelo tradicional. Partindo da observação dessas críticas, o artigo teve como objetivo analisar a percepção dos profissionais envolvidos no processo orçamentário das instituições financeiras bancárias que atuam no Brasil sobre as críticas feitas ao orçamento pela literatura.

Os dados da pesquisa revelaram que, dentre os respondentes, 31,25% discordam totalmente em relação à crítica de que o processo orçamentário diminui o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação por parte das pessoas. Nesse sentido, também foi possível observar que 50% dos respondentes discordam que a pouca atualização anual do orçamento o torna inadequado ao negócio.

No que cerne à neutralidade, os achados permitiram observar que 50% dos respondentes não concordam e nem discordam da crítica de que o orçamento colabora com

os "jogos" orçamentários para o alcance das metas. Já em relação à concordância, 56,25% dos respondentes sinalizaram que concordam com a crítica de que o orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos, ao passo que 50% dos respondentes concordam totalmente no que cerne à crítica de que o processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo.

Assim, constatou-se uma maior concordância nas afirmações de que “o processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos”, de que este “é complexo quanto à sua elaboração e controle”, que “estimula a disputa por mais recursos entre os gestores”, que “é direcionado à redução de custo e não à criação de valor”, que “impede a adaptabilidade em ambientes incertos” e que “são vistos como fatores de estresse para a gerência e funcionários”. Por outro lado, os respondentes discordaram de que o processo orçamentário diminua o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação.

De modo geral, pode-se concluir que os profissionais investigados têm uma percepção dividida entre a neutralidade e a concordância sobre as críticas feitas ao orçamento pelos autores pesquisados. Tais constatações sinalizadas nos achados deste trabalho contribuem para o entendimento acerca do papel do orçamento enquanto ferramenta gerencial, abrindo espaço para discussões sobre a utilidade de tal artefato ante as necessidades informacionais que permeiam as organizações.

Como limitação desta pesquisa, é pertinente pontuar a baixa adesão dos entrevistados pois apenas 16 instituições financeiras bancárias, de um total de 117 contatadas, responderam ao instrumento de pesquisa.

Para pesquisas futuras sugere-se ampliar a presente pesquisa, de modo a observar a percepção acerca das críticas feitas ao orçamento entre profissionais de outros setores, o que pode permitir observar se há diferenças nas respostas de profissionais de diferentes setores econômicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; MARQUES, A. Prós e os contras de se ter planejamento e controle estratégico em instituições financeiras. In: **Anais...**, 3º SEMEAD, São Paulo, 1998.

ALPER, C. E.; ONIS, Z. Soft budget constraints, government ownership of banks and regulatory failure: The political economy of the Turkish banking system in the post-capital account liberalization era. *Bogazici U, Economics Working Paper ISS/EC*, v. 2, n. 2, p. 1-28, 2002. doi: 10.2139/ssrn.303220.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, SP: Atlas. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá, 2000.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária (BACEN). **Relatório da Economia Bancária 2019**. Publicado em: 04/jun. de 2020. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>> Acesso em: 06/07/2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária (BACEN). **Divulgações Anuais - Evolução do SFN** - Arquivo compactado - dezembro 2018. Publicado em: 13/maio de 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioevolucaosfnano>>. Acesso em: 06/07/2020.

BRIMSON, J. A.; ANTOS, J.; COLLINS, J. **Driving value using activity-based budgeting**. New York: John Wiley, 1999.

CASTANHEIRA, D. R. F. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi: 10.11606/D.12.2008.tde-11122008-165845.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COVALESKI, M.A.; EVANS, J.H.; LUFT, J.L.; SHIELDS, M.D. Budgeting Research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, n.15, p. 3-49, 2003.

DU, J.; LI, D. D. The soft budget constraint of banks. **Journal of Comparative Economics**, v.35, n.1, p. 108-135, 2007.

EKHOLM, B.; WALLIN, J. (2000). Is the annual budget really dead? **European Accounting Review**, v. 9, n. 4, p. 519-539, 2000.

FANK, O. L.; ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 1, p. 82-93, 2011.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. (2019). *A FEBRABAN*. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3031/9/pt-br/institucional>.

FISHER, L. One step beyond. **Accountancy**, v. 129, n. 1303, p. 32-34, 2002.

FREZATTI, F. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 23-33, 2005.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A. R. do; OYADOMARI, J. C. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010.

FREZATTI, F. (2015). **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER P. C. **Contabilidade gerencial**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANSEN, S. C. A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. **European Accounting Review**, v. 20, n. 2, p. 289-319, 2011.

HERATH, S. K.; INDRANI, M. W. Budgeting as a competitive advantage: evidence from Sri Lanka. **Journal of American Academy of Business**, v. 11, n.1, p. 79-91, 2007.

HOJI, M. **Orçamento Empresarial: passo a passo**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

HOPE, J. Beyond budgeting: pathways to the emerging model. Balanced Scorecard Report. **Harvard Business School Publishing**, p. 3-5, 2000.

HOPE, J.; FRASER, R. Beyond budgeting. **Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants**, v. 77, n. 1, p. 16-21, 1999.

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

ISHISAKI, N. **A utilização do orçamento empresarial: Um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba-SP**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

JENSEN, M. C. Corporate Budgeting Is Broken, Let's Fix It. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 10, p. 94-101, 2001.

KING, R., CLARKSON, P. M., & WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 40-55, 2010.

KORNAL, J.; MASKIN, E.; ROLAND, G. Understanding the soft budget constraint. **Journal of economic literature**, v. 41, n. 4, p. 1095-1136, 2003.

KREUZBERG, F.; BECK, F.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento base zero: um estudo de caso sob a perspectiva da teoria institucional. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 3, p. 32-60, 2016.

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

LIDIA, T. G. Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool. **Procedia Economics and Finance**, v. 15, p. 466-473, 2014.

LU, C. T. Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 15, p. 6261-6270, 2011.

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LUNKES, R. J. **Manual do Orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARGINSON, D.; OGDEN, S. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 5, p. 435-456, 2005.

MASKIN, E.; XU, C. Soft budget constraint theories: From centralization to the market. **Economics of transition**, v. 9, n. 1, p. 1-27, 2001.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

NEELY, A.; SUTCLIFF, M. R.; HEYNS, H. R. **Driving Value through Strategic Planning and Budgeting**. New York: Accenture, 2001.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OSTERGREN, K.; STENSAKER, I. Management Control Without Budgets: A Field Study of "Beyond Budgeting" in Practice. **European Accounting Review**, v. 20, n. 1, p. 149-181, 2011. doi: 10.1080/09638180903487842.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PANDOLFI JÚNIOR, L.; NAKAMURA, W. T.; MARTIN, D. M. L.; CARVALHO FILHO, A. F. de; FORTE, D. Estudo empírico sobre a relação entre a adoção de orçamento empresarial e o desempenho financeiro das empresas. **Anais...** 12º Congresso Brasileiro de Custos-ABC. Florianópolis, Santa Catarina, 2005.

PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. de A. **Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: Thomsom: IOB, 2004.

PELEIAS, I. R.; ELIAS NETO, J.; SEGRETTI, J. B.; SILVA, A. F. da. Beyond Budgeting—percepções e adaptabilidade ao varejo bancário: pesquisa junto aos gestores de um grande banco brasileiro. **Revista de Negócios**, v. 17, n. 1, p. 97-117, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do conhecimento científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, C. Estatística descritiva. **Manual de auto-aprendizagem**, v. 2, 2007.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SCHMIDT, J. A. Is it time to replace traditional budgeting? **Journal of Accountancy**, v. 174, n. 4, p. 103-107, 1992.

SILAEN, P.; WILLIAMS, R. B. Management control systems: a model for R&D units. **Accounting Research Journal**, v. 22, n. 3, p. 262-274, 2009.

SOBANSKI, J. J. **Prática de Orçamento Empresarial: um exercício programado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOLA, G. L. **O processo orçamentário e a tomada de decisão dos gestores em um hospital público**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014. Doi: 10.11606/D.96.2014.tde-09122014-113541

SPONEM, S.; Lambert, C. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: a configurational approach. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 47-61, 2016.

STEWART, T. A. Why budgets are bad for business. **Fortune**, n. 4, p. 179-90, 1990.

SUAVE, R.; PINTO, H. de M., CODESSO, M. M.; LUNKES, R. J. Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil. **Anais...** 20º Congresso Brasileiro de Custos, Uberlândia, Minas Gerais, 2013.

TANNEMBAUM, A. **Control in organizations**. New York: McGraw-Hill, 1968.

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

VASCONCELOS, Y. L. **Planejamento Financeiro**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

WALLANDER, J. Budgeting: an unnecessary evil. **Scandinavian journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 405-421, 1999.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; DUCHAC, J. E. **Managerial Accounting**. 10 ed. Manson, Ohio: Cengage Learning, 2008.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WELSCH, G. A.; HILTON, R.; Gordon, P. **Budgeting: Profit Planning and Control**. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.