



ANAIS

UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO PELAS AGROINDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA

LEONARDO JOAO TOMBINI
leonardotombini@gmail.com
UNOCHAPECO

CRISTIAN REBONATTO
cristianrebonatto@unochapeco.edu.br
UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ UNOCHAPECÓ

SILVANA DALMUTT KRUGER
silvana.d@ufms.br
UFMS

RESUMO: Este estudo tem como objetivo o de verificar a percepção dos gestores das agroindústrias localizada no Estado de Santa Catarina sobre a utilidade do orçamento. A pesquisa é caracterizada como descritiva, levantamento (survey) e quantitativa, tendo em vista a utilização de métodos estatísticos para a análise e interpretação dos resultados. A amostra da pesquisa contempla 31 empresas agroindustriais. Por meio da regressão linear múltipla, os resultados revelam que os cinco modelos apresentados foram validados, sendo que as variáveis independentes apresentaram significância estatística ao nível de 1% para explicar a utilidade do orçamento pelas agroindústrias (estatística F). Por meio do R^2 ajustado, observou-se que o poder explicativo dos modelos foi elevado, sendo superior a 50% em quatro modelos e superior a 80% em outro modelo, confirmando sua adequação. Os resultados determinam que os gestores das agroindústrias do estado de Santa Catarina concordam que o orçamento empresarial é útil para a análise das variações e permissão de novas ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho e que na percepção dos gestores, o orçamento é útil para firmar o comprometimento dos agentes envolvidos com o planejamento, execução e controle do orçamento nas organizações, determinar o nível em que a empresa ou departamento mantém sistemas com registros adequados dos resultados que permitem relação do que foi planejado com o realizado e analisar as variações de resultados e implementarem ações corretivas ou orientativas, tomadas com base no padrão de desempenho estabelecido pela organização.

PALAVRAS CHAVE: Planejamento e Orçamento. Agroindústrias. Tomada de decisão.

ABSTRACT: This study aims to verify the perception of managers of agro-industries located in the State of Santa Catarina about the usefulness of the budget. The research is characterized as descriptive, survey and quantitative, in view of the use of statistical methods for the analysis and interpretation of results. The research sample includes 31 agro-industrial companies. Through multiple linear regression, the results reveal that the five models presented were validated, and the independent variables showed statistical significance at the level of 1% to explain the utility of the budget by agro-industries (F statistics). Through the adjusted R^2 , it was observed that the explanatory power of the models was high, being higher than 50% in four models and higher than 80% in another model, confirming their adequacy. The results determine that the managers of agroindustries in the state of Santa Catarina agree that the business budget is useful for analyzing variations and allowing for new actions (corrective or orientative) that are taken based on the performance standard and that in the managers' perception, the budget is useful to establish the commitment of the agents involved with the planning, execution and control of the budget in the organizations, to determine the level at which the company or department maintains systems with adequate records of the results that allow a relationship between what was planned and what was accomplished. and to analyze the variations of results and to implement corrective or orientative actions, taken based on the performance standard established by the organization.

KEY WORDS: Planning and Budget. Agroindustries. Decision making.

ANAIS

1. INTRODUÇÃO

Com a chegada da globalização e a abertura de mercados externos, a alta concorrência e as constantes instabilidades políticas e econômicas presentes no mercado, as organizações necessitam considerar diversos fatores para a tomada de decisão, o que tornou esta tarefa bastante complexa, conforme Almeida et al. (2019), Leiz e Feil (2016). Contudo, Leite et al. (2008), ressaltam as fragilidades das organizações que não estruturam processos de planejamento, pois a informalidade destes procedimentos estratégicos pode ameaçar a continuidade das organizações.

O planejamento estratégico é fundamental para auxiliar a gestão de qualquer organização. Oliveira (2014) explica que esta prática corresponde ao processo administrativo, na qual, visa fornecer informações que servirão de base para estabelecer o direcionamento da organização diante da influência de fatores externos não controláveis, agindo de maneira diferenciada e inovadora.

Entre os instrumentos de gestão estratégica, destaca-se o orçamento, caracterizado por Welsh (1983), Gitman (1997), Tung (2001), Lepori e Montauti (2019), como instrumento de apoio ao gerenciamento financeiro e ao processo de tomada de decisão.

O orçamento é definido por Frezatti (2006), como forma de expressar quantitativamente um plano de ação para o futuro da administração em um determinado período. Sob a mesma perspectiva, Gomes, Lavarda e Torrens (2012) e Macedo e Corbari (2014) indicam a concepção de que o orçamento possibilita a previsão de períodos futuros, oportuniza a criação de metas e objetivos, possibilitando a avaliação do desempenho financeiro da organização. Padoveze (2010) complementa que o planejamento orçamentário vai além de previsões e controle financeiro da organização, serve como alicerce para estabelecer e coordenar os objetivos estratégicos.

O orçamento proporciona a previsão do futuro financeiro, permitindo que os gestores comparem os resultados projetados com os resultados alcançados (WELSCH, 2010; OLBERMANN; FEIL; SCHREIBER, 2014). Sanvicente e Santos (2008), indicam a importância do orçamento como instrumento de acompanhamento e apoio na correção de eventuais falhas durante o percurso financeiro dos empreendimentos.

Com o passar do tempo, a literatura trouxe diferentes formas orçamentárias utilizadas pelas empresas, como participação orçamentária (MILANI, 1975); folga orçamentária (MERCHANT, 1985), orçamento rígido (SIMONS, 1988), adequação dos recursos orçamentários (NOURI; PARKER, 1998), comprometimento orçamentário (CHONG; CHONG, 2002), feedback orçamentário (NOURI; KYJ, 2008) e orçamento contínuo (FROW; MARGINSON; OGDEN, 2010).

Diversos estudos demonstram a importância do orçamento no contexto das organizações, a exemplo de Lenz e Feil (2016); Lunkes (2003); Ferreira e Diehl (2012); Lepori e Montauti (2019). Já Pandolfi et al. (2005) e Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011), evidenciam algumas falhas que devem ser observadas nos processos orçamentários, visando a eficiência da utilização do orçamento como apoio ao processo de tomada de decisão. A utilização do orçamento produz reflexos positivos na adoção de estratégias de controle organizacional, tornando-o um artefato de apoio aos processos decisórios (JOHN; NGOASON, 2008; ALMEIDA et al., 2009).

ANAIS

Callado, Callado e Almeida (2007) destacam que grande parte das empresas pertencentes ao setor agroindustrial são de pequeno e médio porte. Essas empresas, assim como as de grande porte participam ativamente no desenvolvimento econômico de uma região e do país. Sendo assim, necessitam de indicadores que possibilitam mensurar e gerenciar o seu desempenho.

Diante do exposto, visando identificar a importância da utilização do orçamento surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos gestores das agroindústrias localizadas no Estado de Santa Catarina sobre a utilidade do orçamento? A fim de responder ao questionamento definiu-se como objetivo geral verificar a percepção dos gestores das agroindústrias localizada no Estado de Santa Catarina sobre a utilidade do orçamento.

Esta pesquisa justifica-se pela importância atribuída ao orçamento como ferramenta de controle gerencial para as organizações, que permite analisar, mensurar e melhorar o seu desempenho, como é descrito por Welsch (2010) e Olbermann; Feil e Schreiber (2014). Ainda, justifica-se a relevância da amostra ponderando que o Estado de Santa Catarina é um polo agroindustrial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura apresenta o estado da arte do tema pesquisado. Sendo assim, este capítulo está estruturado em dois tópicos que abordam a importância e utilização do orçamento empresarial, as perspectivas de aplicação do orçamento e estudos similares.

2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é a formalização do planejamento da empresa orientado para o futuro, é a união de vários relatórios que contemplam receitas e custos de todas as áreas da organização e responsabiliza os indivíduos de diversos níveis hierárquicos pelos resultados (OLIVEIRA, 2014; LOPES, DIEHL; LEITE, 2020). Para que a elaboração e implementação do orçamento seja eficaz, é necessário organizar e coordenar o orçamento, bem como, vincular o orçamento ao sistema de informação contábil para comparar e se basear pelo desempenho atual da empresa para planejar os resultados futuros (OLIVEIRA, 2014).

Lenz e Feil (2016) e Almeida et al. (2019), definem o orçamento como ferramenta de planejamento das receitas, custos, despesas, investimentos e na tomada de decisões, especialmente no contexto competitivo e de instabilidade econômica, o orçamento torna-se relevante para o controle e mensuração dos resultados. O orçamento como definido por Frezatti (2009) e Neto e Leitão (2019) permite acompanhar o planejado em relação ao que está sendo executado, auxiliando na tomada de decisões e no cumprimento das metas previamente estabelecidas.

Planejamento e controle gerencial é uma dificuldade corriqueira de muitas organizações, neste sentido, o orçamento empresarial é uma importante ferramenta de gestão empresarial e financeira, levando em conta as projeções que podem ser elaboradas para determinado período (CARNEIRO, 2015). Desta forma, o processo orçamentário é utilizado para a tomada de decisão das empresas e permite que os gestores tenham uma visão abrangente da situação da organização, podendo prever receitas, custos e despesas, tornando-se uma

ANAIS

ferramenta importante para manter e alcançar os objetivos das organizações (VILENA 2019; CHEN, 2017).

O orçamento foi aplicado pela primeira vez em empresas públicas e posteriormente nas empresas privadas por volta de 1919, entretanto, poucas mudanças ocorreram até os dias de hoje, sendo motivo para críticas (LUNKES, 2003). Apesar da sua relevância, é criticado por focar na superação de metas financeiras definidas e não agrega a cooperação, harmonia e criatividade dos indivíduos para implementar novas estratégias com foco no cliente (LUNKES, 2003; JOHN; NGOASON, 2008).

Frezzatti (2009) define o orçamento como um plano financeiro utilizado pelas empresas para a implantação da estratégia do próximo exercício. Pode ser elaborado de várias maneiras como, por exemplo, *top-down* (de cima para baixo da pirâmide organizacional), *bottom-up* (de baixo para cima da pirâmide organizacional) ou de forma mista. No segmento industrial, a elaboração do orçamento deve levar em consideração algumas etapas como: cenários, planejamento de marketing, suprimentos, produção, estoques, investimentos, recursos humanos e financeiros (MUCCI; FREZZATTI; DIENG, 2016). Por isso, o orçamento é considerado como a sequência do planejamento estratégico que se bem elaborado estará coerente e consistente os objetivos organizacionais (FREZZATTI, 2009)

A estrutura orçamentária deve levar em consideração os seguintes princípios: (i) orientação para objetivos (direcionado para os objetivos da organização), (ii) envolvimento dos gestores (participação e comprometimento dos gestores responsáveis por cada orçamento específico), (iii) comunicação integrada (integralização entre o sistema de informação, processo de tomada de decisões e a estrutura da organização), (iv) expectativas reais (os objetivos devem ser desafiadores e motivadores, entretanto, possíveis de serem realizados), (v) flexibilidade (deve ser estruturado de acordo com as características da organização, portanto, deve possibilitar ajustes, correções e adequações mesmo após a implantação) e (iv) reconhecimento dos esforços individuais e grupais (avaliação de desempenho) (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

O orçamento precisa ser estável e flexível para gerenciar as mudanças que ocorrem no cenário das organizações ao longo do tempo, permitindo adaptações, bem como alocações e realocações de recursos (LENZ; FEIL, 2016). Por sua vez, este instrumento de gestão, aliado a contabilidade é compreendido como um sistema de controle que estabelece rotinas e é capaz de prever possíveis desvios realizados pela administração. Nesse sentido, o orçamento exerce dupla função por ser ao mesmo tempo rigidamente controlado e flexível (LEPORI; MONTAUTI, 2019; ARNOLD; GILLENKIRCH, 2015).

Padoveze (2016) explica que o plano orçamentário não é apenas uma ferramenta utilizada para previsões futuras e controle de metas e objetivos, pois, além de controlar, o plano orçamentário estabelece metas e coordena os objetivos para todos os setores de uma organização, visando a integração do trabalho para a obtenção do lucro. Neste contexto, Catelli (2015) afirma que ao executar o plano orçamentário, a empresa utiliza seus recursos na criação de produtos ou prestação de serviços e durante este processo, caso seja necessário, ajustes podem ser implementados.

Entre as vantagens do orçamento, destaca-se o alinhamento dos esforços dos colaboradores, considerando que compete a todos os indivíduos da organização atender aos

ANAIS

objetivos propostos, possibilitando avaliar o desempenho futuro e comparar com o desempenho atual. O orçamento deve ser implementado e adaptado de acordo com a realidade de cada empresa, bem como será necessário promover a educação orçamentária na organização, visando colocar em prática o planejamento realizado (FERREIRA; DIEHL, 2012; ARNOLD; ARTZ, 2019)

Para Bornia e Luncke (2007); Janka e Guenther (2018), o orçamento é criticado quando ocorre à centralização (de cima para baixo) e estabelece metas sem a participação e a motivação dos colaboradores. Os autores afirmam que a centralização do orçamento não é mais eficiente, tendo em vista as mudanças ocorridas no mercado como a globalização e avanço tecnológico que mudou também as características dos colaboradores, sendo portadores de conhecimento e capazes de participarem no processo orçamentário. Além disso, a utilização do orçamento estimula os colaboradores a pensarem de forma criativa para resolver problemas e propor soluções e melhorias (SILVA; LAVARDA, 2020).

Por outro lado, o orçamento de muitas empresas é limitado devido o alinhamento somente com as metas financeiras e também por não incorporar as variáveis capazes de gerar valor como: capital intelectual, fortalecimento da marca e reputação (MUCCI; FREZATTI, 2017).

A Figura 1 evidencia a utilidade do orçamento no contexto organizacional, ponderando o alinhamento de curto e longo prazos.

A partir da Figura 1, é possível compreender que o acompanhamento orçamentário auxilia os gestores na correção das falhas e na aplicação de esforços para o alcance das metas previamente estabelecidas no planejamento de curto e longo prazo, conforme evidenciado nos estudos de Dal Magro e Lavarda, 2015

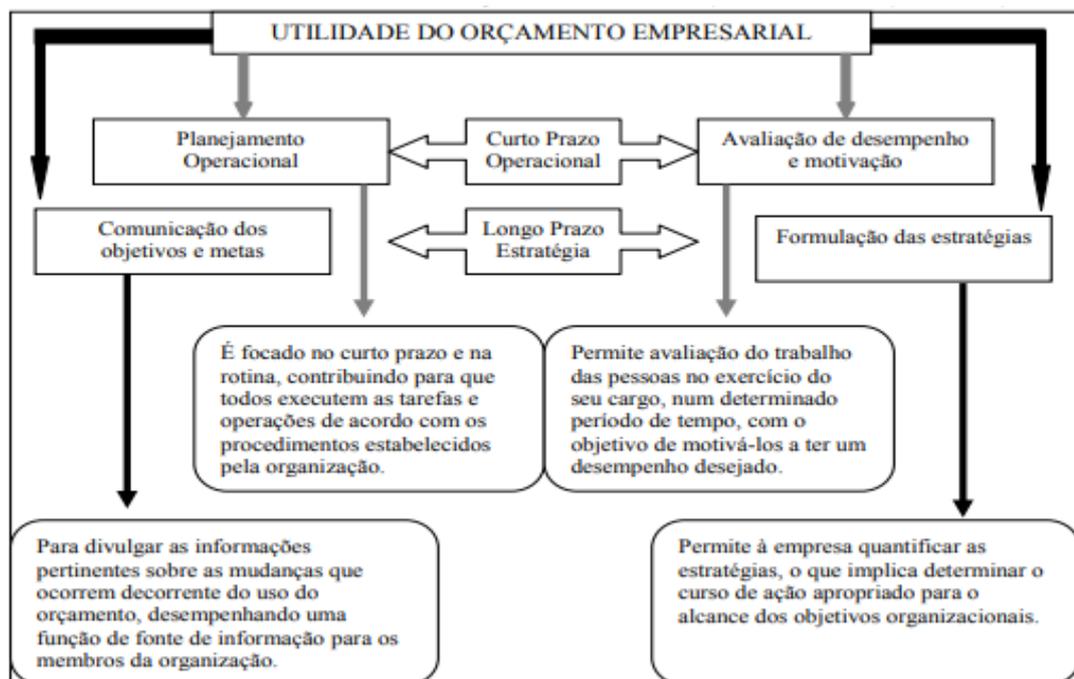


Figura 1: utilidade do orçamento empresarial

ANAIS

Fonte: Dal Magro, Lavarda (2015, p. 43).

Nota-se por meio da figura 1 que a utilidade do orçamento no curto prazo está associada ao planejamento operacional e avaliação de desempenho e motivação, enquanto que no longo prazo, o orçamento é útil para a comunicação dos objetivos e metas e formulação das estratégias.

5

2.2 PERSPECTIVAS E APLICAÇÕES DO ORÇAMENTO

O orçamento pode ser estudado por meio das perspectivas teóricas da economia, psicologia e sociologia: (i) os estudos do orçamento com base na teoria da psicologia relacionam-se às reações dos indivíduos (colaboradores) as práticas orçamentárias; (ii) na teoria econômica, o foco direciona-se às compensações dos indivíduos no cumprimento das metas orçamentárias e como essas compensações influenciam no desempenho da organização; (iii) na sociologia direciona-se às funções do orçamento nos processos e resultados das organizações (COVALESKI et al., 2007).

Guesser, Petri e Lavarda (2020) destacam que a abordagem econômica se direciona nos resultados oriundos da eficiência nos serviços prestados pela organização e também por meio da relação estabelecida entre principal e agente. A psicologia foca no comportamento individual dos colaboradores, desempenho e participação destes no processo orçamentário. Por fim, a sociologia direciona-se a coletividade na elaboração e execução orçamentária.

Sob a mesma perspectiva, Zonato et al. (2020) destacam a importância do orçamento no contexto da psicologia, na qual, estuda a cognição e comportamento dos indivíduos, pois as ações e atitudes especialmente dos gerentes influenciam no desempenho da organização. A psicologia, por sua vez, influencia na motivação, comprometimento e satisfação dos colaboradores no trabalho. Os autores pressupõem que quanto maior é a participação no processo orçamentário, maior é o desempenho gerencial. Tal pressuposto é confirmado por meio dos achados de seus estudos, no qual, revelam que a participação orçamentária influencia positivamente no desempenho dos gerentes (motivação e satisfação no trabalho).

Silva e Lavarda (2014) afirmam que na literatura internacional, o orçamento atravessa diversas áreas do conhecimento como, por exemplo: economia, psicologia, sociologia, administração e contabilidade, buscando compreender a função do orçamento nas empresas, enquanto que a literatura contábil de forma específica baseia-se em algumas teorias para sustentar a compreensão do orçamento, como: a teoria da agência, teoria contingencial, os estilos de liderança e assimetria da informação.

Alguns estudos anteriores buscaram investigar a utilização do orçamento pelas empresas. O estudo de Huppel, Costa e Machado (2009) teve por objetivo evidenciar a contribuição da Contabilidade Gerencial para a geração de valor na agroindústria. Os resultados revelam a não utilização do orçamento de vendas, produção e financeiro e ainda, a baixa utilização de controles e do planejamento das atividades. Na percepção dos colaboradores entrevistados, a não utilização dos artefatos mencionados levam a insatisfação das informações geradas para o processo de tomada de decisões.

Dal Magro e Lavarda (2014) identificaram as práticas de orçamento em 19 indústrias da região Oeste de Santa Catarina. Os resultados revelam que as práticas de orçamento são

ANAIS

semelhantes às empresas da Nova Zelândia, Reino Unido e Malásia. Além disso, os autores identificaram que as indústrias investigadas utilizam o orçamento como suporte para planejar e controlar as operações da organização. As empresas da amostra utilizam o orçamento flexível e compreendem que as variações entre o orçado versus realizado auxiliam na avaliação de desempenho da organização.

Dal Magro e Lavarda (2015) identificaram a percepção dos gestores sobre a caracterização e utilização do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. Os resultados revelam que as organizações elaboram o orçamento com projeção anual, priorizam o planejamento, execução e controle orçamentário, analisam as variações por meio da comparação entre o planejado e realizado. Assim sendo, os pesquisadores concluíram que o artefato é utilizado principalmente no planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação dos objetivos da organização, estabelecimento de metas e elaboração de estratégias.

Lenz e Feil (2016) analisaram a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas indústrias localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados revelam que na percepção dos respondentes o orçamento empresarial é um artefato importante no processo de tomada de decisões. A maioria das indústrias investigadas utilizam o orçamento para controle de gastos e priorizam o orçamento flexível. Ademais, os respondentes afirmam que a utilização do orçamento possibilita estabelecer metas e responsabilidades para o alcance dos objetivos organizacionais.

Vogt, Bilk e Da Silva (2018) identificaram as características das indústrias do Estado de Santa Catarina que influenciam a utilização ou não do orçamento. Os resultados revelam que das 294 indústrias investigadas, 257 afirmaram utilizar o orçamento e 37 não utilizam. Os autores identificaram que as empresas maiores priorizam a utilização do orçamento, no entanto, as empresas menores não utilizam devido à falta e necessidade de recursos humanos e tecnológicos, entretanto, todas as empresas reconhecem a importância da aplicação do orçamento como estratégia, controle e para a perpetuidade da organização no mercado.

De forma geral, observa-se que o orçamento se torna instrumento de apoio para o processo decisório, pois conforme explicam (FELTRIN; BUESA, 2013) as organizações desenvolvem controles internos levando em conta a suas realidades e necessidades. Souza (2007) evidencia que além de um artefato, o orçamento deve ser aplicado como um processo colaborativo, possibilitando que os tomadores de decisões o utilizem para realizar um diálogo estruturado sobre os direcionamentos a serem dados para a organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é caracterizada como descritiva em relação aos objetivos, tendo em vista a percepção de gestores sobre a utilização do orçamento nas agroindústrias do estado de Santa Catarina. Quanto aos procedimentos, a pesquisa é de levantamento (*survey*) realizada por meio da aplicação de questionário para a coleta de dados. A abordagem do problema é de natureza quantitativa tendo em vista a utilização de métodos estatísticos para a análise e interpretação dos resultados.

ANAIS

A população da pesquisa compreendeu 100 agroindústrias do Estado de Santa Catarina associadas aos sindicatos das categorias: Sindicarne, Sindileite, Sindiarroz, Acesbi e Sitracarnes. A população é composta por agroindústrias de micro, pequeno e grande porte.

A amostra da pesquisa é composta por 31 empresas que se disponibilizaram em responder o questionário, no qual, foi direcionado aos membros das empresas que ocupam os seguintes cargos: Presidentes/sócio proprietário, diretor/gerente financeiro, diretor/gerente de contabilidade, diretor/gerente de controladoria, diretor/gerente administrativo ou *controller*.

O instrumento de coleta de dados foi definido por questões fechadas. A primeira parte do instrumento foi composta por um questionário sócio demográfico para delinear o perfil dos respondentes. A segunda parte contou com questões aplicadas para determinar as características da empresa, questões relacionadas a utilização do orçamento pelas agroindústrias medidas por escala *Likert* de sete pontos e também questões relacionadas a utilidade do orçamento empresarial. O instrumento de coleta de dados foi adaptado do estudo de Dal Magro e Lavarda (2015).

O questionário foi enviado para os respondentes via e-mail, utilizando a plataforma online - Formulário do Google, ficando disponível para receber respostas no período de 01 de julho a 21 de outubro de 2020. O questionário foi enviado por três vezes aos respondentes, cada respondente poderia responder o questionário apenas uma vez.

Após aplicação do questionário, os dados foram tabulados, inicialmente foram analisadas as questões que compõem a seção 1 (questões sociodemográficas para delinear o perfil dos respondentes e as características da empresa), utilizando a estatística descritiva. Na segunda etapa, foi utilizado o software SPSS para aplicar o teste *Alfa de Cronbach*, com a finalidade de determinar a confiabilidade das respostas das questões que compõem o bloco 2 (questões relacionadas a caracterização do orçamento pelas agroindústrias e questões relacionadas a utilidade do orçamento empresarial).

Para finalizar, verificou-se a influência da caracterização do orçamento sobre a utilidade do orçamento empresarial na percepção dos gestores, aplicando a técnica de análise de regressão linear múltipla, utilizando o software SPSS. A utilização do orçamento ficou definida como variável dependente e as características do orçamento como variáveis independentes. Para definir a variável dependente, calculou-se a média das respostas de cada questão que compuseram a seção 2 relacionadas à utilidade do orçamento. As questões relacionadas às características foram definidas como variáveis independentes individualmente.

Quadro 1: Constructo das variáveis da pesquisa

Variável dependente	Utilidade do Orçamento
Variáveis independentes	<ul style="list-style-type: none">• Utilidade para auxiliar na gestão das organizações;• Utilidade para análise de projeções anuais;• Utilidade para o comprometimento da empresa com o planejamento, execução e controle do orçamento;• Utilidade de um sistema de registro de informações que permita comparar o planejado com o realizado para análise de variações;• Utilidade para analisar as variações e implementar novas ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho.

ANAIS

Fonte: elaborado pelos autores.

Desta forma, foram levantadas seis hipóteses para esta pesquisa:

H1. Na percepção dos gestores, o orçamento é útil para auxiliar na gestão das organizações.

H2. Na percepção dos gestores, o orçamento é útil para analisar projeções anuais.

H3. Na percepção dos gestores, o orçamento é útil no comprometimento da empresa com o planejamento, execução e controle.

H4. Na percepção dos gestores, a utilização de um sistema de registro de informações que permita comparar o realizado com o planejado influencia na utilidade do orçamento.

H5. Na percepção dos gestores, o orçamento é útil para comparar o planejado com o realizado para análise de variações.

H6. Na percepção dos gestores, o orçamento é útil para analisar as variações e implementar novas ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho.

O tópico 4 apresenta a análise e interpretação dos resultados, bem como o atendimento ou não das hipóteses da pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa tem por objetivo verificar a percepção dos gestores das agroindústrias localizada no Estado de Santa Catarina sobre a utilidade do orçamento. Inicialmente são caracterizadas as empresas pelo porte e posteriormente caracterizam-se os respondentes da pesquisa, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização das empresas e dos respondentes

Porte da empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Microempresa	3	9,7
Empresa de pequeno porte	6	1,4
Empresa de médio porte	7	22,6
Empresa de grande porte	15	48,4
Total	31	100,0
Função		
Presidente/Sócio proprietário	5	16,1
Diretor/Gerente financeiro	2	6,5
Diretor/Gerente de contabilidade	1	3,2
Diretor/Gerente de controladoria	4	12,9
Diretor/Gerente administrativo	6	19,4
Contabilista	6	19,4
Analista de custos	1	3,2
Outros	6	19,3
Total	31	100,00
Tempo de atuação na empresa		
Até 5 anos	6	19,4
De 05 a 10 anos	16	51,6
De 11 a 15 anos	3	9,7
De 16 a 20 anos	4	12,9

ANAIS

Acima de 21 anos	2	6,5
Total	31	100,00
Formação acadêmica		
Ensino Fundamental/Médio	6	19,4
Graduação	5	16,1
Especialização	19	61,3
Mestrado	1	3,2
Total	31	100,00
Sexo		
Feminino	8	25,8
Masculino	23	74,2
Total	31	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que a maior parte das empresas respondentes é de médio e grande porte (70% das empresas), conforme a Tabela 1. Os resultados demonstrados na Tabela 1 evidenciam os cargos de Diretor/Gerente Administrativo e Contabilista com maior número de respondentes com 6 respondentes para cada um desses cargos, totalizando 38,8% das respostas, na sequência o cargo de Presidente/Sócio proprietário, contabilizando 5 respondentes, o que representa 16,1% da amostra. Quanto ao tempo de atuação na empresa, verificou-se que 51% dos respondentes atuam na empresa entre cinco e dez anos, 61,3% dos respondentes possuem Pós-Graduação (especialização), demonstrando a qualificação da maioria dos respondentes da amostra. Quanto ao gênero, houve predominância de respondentes masculinos que ocupam cargos de gestão nas agroindústrias com 74,2% dos respondentes, e apenas 25,8% dos respondentes são do sexo feminino.

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva das variáveis quantitativas.

Tabela 2: Estatística descritiva das variáveis quantitativas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
ORGE	31	1,0	7,0	6,129	7,000	1,6071	2,583
POA	31	1,0	7,0	5,323	6,000	2,0230	4,092
PERCO	31	1,0	7,0	5,355	6,000	2,1533	4,637
RAPRE	31	1,0	7,0	5,226	6,000	1,9615	3,847
REAVA	31	1,0	7,0	5,323	6,000	2,1508	4,626
NAPAD	31	1,0	7,0	5,065	6,000	1,8607	3,462
Planejamento Operacional	31	1,0	5,0	4,097	5,000	1,2208	1,490
Avaliação de Desempenho e Motivação	31	1,0	5,0	4,000	4,000	1,2649	1,600
Comunicação de Objetivos e Metas	31	1,0	5,0	4,000	4,000	1,2649	1,600
Formulação de Estratégias	31	1,0	5,0	4,065	4,000	1,2093	1,462
Alinhamento das estratégias	31	1,0	7,0	5,194	6,000	2,1357	4,561

ANAIS

N válido (de lista)

31

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: ORGE: em que nível o orçamento é útil para a gestão das organizações; POA: nível em que a empresa ou departamento analisam o orçamento com projeções anuais; PERCO: Comprometimento da empresa com o planejamento, execução e controle do orçamento; RAPRE: Nível em que a empresa ou departamento mantém sistema com registros adequados dos resultados que permite relação do que foi planejado com o realizado; REAVA: Nível em que a empresa ou departamento compara o orçamento planejado com os resultados reais, para análise de variações; NAPAD: Nível em que a empresa ou departamento analisa as variações e permite novas ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho.

10

Por meio da Tabela 2, observa-se que a variável ORGE apresentou a maior média (6,19) demonstrando que os gestores das agroindústrias estudadas concordam muito que o orçamento auxilia na gestão das organizações. Por outro lado, a variável independente NAPAD apresentou a menor média (5,065) evidenciando que os gestores das agroindústrias concordam que o orçamento possibilita analisar as variações e permite novas ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho.

Em relação às questões que definiram a variável dependente (utilidade do orçamento), a menor média (4) é evidenciada pela Avaliação de desempenho e Motivação, ou seja, os respondentes não concordam e nem discordam de que o orçamento é útil para a Avaliação de desempenho e Motivação. A mesma média pode ser observada em relação a Comunicação dos objetivos e metas. Por outro lado, observa-se que os gestores concordam que o orçamento é útil para o alinhamento das estratégias, tendo em vista a maior média apresentada (5,194).

Por fim, a variável independente ORGE apresentou o menor desvio padrão (1,6071) em relação à média e em seguida, a formulação de estratégias com desvio padrão de 1,2093. Cabe ressaltar que o desvio padrão apresenta o quanto os dados se distanciam em relação à média. Portanto, quanto mais próximo de zero, melhor.

Para verificar a influência das variáveis independentes sobre a utilidade do orçamento (variável dependente) foram elaborados diversos modelos econométricos conforme apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Influência da caracterização do orçamento na utilidade do orçamento

Variável dependente: Utilidade do Orçamento				N = 31	
Variáveis explicativas	Coefficiente modelo 1	Coefficiente modelo 2	Coefficiente modelo 3	Coefficiente modelo 4	Coefficiente modelo 5
ORGE	0,459**	0,746**	0,941*	0,545**	0,307**
POA	0,235**	0,332**	0,268**	0,283**	0,249**
PERCO	0,739**	0,397**	0,520**	0,206**	0,012***
RAPRE	0,743**	0,477**	0,958*	0,432**	0,007***
REAVA	0,927*	0,547**	0,944*	0,375**	0,746**
NAPAD	0,027***	0,008***	0,021***	0,008***	0,601**
Constante	0,080	0,079	0,067	0,048	0,980
Estatística F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R ² ajustado	0,65	0,58	0,65	0,61	0,88
DW	1,586	2,000	2,024	2,266	1,517

ANAIS

K-S	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Significativo ao nível de 10%*; 5%**; 1%***					

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: ORGE: em que nível o orçamento é útil para a gestão das organizações; POA: nível em que a empresa ou departamento analisam o orçamento com projeções anuais; PERCO: Comprometimento da empresa com o planejamento, execução e controle do orçamento; RAPRE: Nível em que a empresa ou departamento mantém sistema com registros adequados dos resultados que permite relação do que foi planejado com o realizado; REAVA: Nível em que a empresa ou departamento compara o orçamento planejado com os resultados reais, para análise de variações; NAPAD: Nível em que a empresa ou departamento analisa as variações e permite novas ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho.

Por meio da Tabela 3, verifica-se que em todos os modelos o *Durbin Watson* apresentou auto correlação dos resíduos, pois, para Field (2009) a finalidade é testar a suposição de independência dos erros e uma das regras é que os valores estatísticos dos testes no intervalo de 1,5 a 2,5 são relativamente normais e valores fora desse intervalo pode ser motivo de preocupação. Portanto, este requisito foi atendido pelo estudo.

Os resultados evidenciados na Tabela 3 também indicam que os cinco modelos apresentados foram validados, sendo que as variáveis independentes apresentaram significância estatística para explicar a utilidade do orçamento pelas agroindústrias (estatística F). Por sua vez, o poder explicativo dos modelos foi elevado, sendo superior a 50% em quatro modelos e superior a 80% em outro modelo, confirmando sua adequação.

No modelo 1, observa-se que a variável NAPAD (nível em que a empresa ou departamento analisa as variações e permite novas ações corretivas ou orientativas, que são tomadas com base no padrão de desempenho) apresentou significância estatística ao nível de 1%. Assim sendo, pode-se afirmar que na percepção dos gestores das agroindústrias investigadas, a análise das variações e a implementações de ações corretivas ou orientativas, tomadas com base no padrão de desempenho, influenciam na utilidade do orçamento pelas agroindústrias do Estado de Santa Catarina. O modelo 2, 3 e 4 também apresentaram significância estatística ao nível de 1% na variável NAPAD.

No modelo 5, a variável PERCO (nível em que a empresa ou departamento é comprometida com o planejamento, execução e controle do orçamento) e a variável RAPRE (nível em que a empresa ou departamento mantém um sistema com registros adequados dos resultados que permite a relação do que foi planejado com o realizado) apresentaram significância estatística ao nível de 1%. Desse modo, observa-se que na percepção dos gestores das agroindústrias investigadas, o comprometimento da empresa ou departamento com o planejamento, execução e controle do orçamento e o sistema com registros adequados dos resultados que permite a relação do que foi planejado com o realizado, influenciam na utilidade do orçamento nas empresas que compõe a amostra do estudo.

Cabe ressaltar que, o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) em todos os modelos apresentou $p < 0,05$, revelando, portanto, que a distribuição dos dados é não-normal. Field (2009) explica que os testes de *Kolmogorv-Smirnov* (K-S) comparam escores de uma amostra a uma distribuição normal. Se $p > 0,05$ significa que os dados da amostra podem ser normais. Por outro lado, se $p < 0,05$ significa que os dados da amostra podem ser não normais.

Os resultados apresentados pela regressão linear múltipla das variáveis da pesquisa determinam que os gestores das agroindústrias do estado de Santa Catarina concordam que o orçamento empresarial é útil para a análise das variações e permissão de novas ações (corretivas

ANAIS

ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho. O mesmo pode ser observado nos modelos 1, 2, 3 e 4 da Tabela 3, em que a variável NAPAD apresentou significância estatística ao nível de 1%. Este fato confirma a hipótese 6 deste estudo no qual indica que na percepção dos gestores, o orçamento é útil para analisar as variações e implementar novas ações (corretivas ou orientativas) que são tomadas com base no padrão de desempenho

Por outro lado, o modelo 5 da Tabela 3 evidenciou que, na percepção dos gestores, a utilidade do orçamento consiste no comprometimento da empresa com o planejamento execução e controle do orçamento, conforme significância estatística ao nível de 1% apresentados pelas variáveis PERCO e REAPRE. Este fato demonstra que os gestores concordam que a utilização de sistemas de registro de informações adequados permite relacionar o que foi planejado com o realizado, confirmando as hipóteses 3 e 4 desta pesquisa.

Considerando o R^2 ajustado e o *Durbin Watson*, o modelo que melhor explica a influência das características do orçamento (na percepção dos gestores das agroindústrias do Estado de Santa Catarina) na utilidade do orçamento é o modelo 5, tendo em vista que apresentou o maior R^2 ajustado, no qual, revelou um poder explicativo das variáveis independentes sobre a variável dependente em 88%. Por fim, o modelo apresenta *Durbin Watson* de 1,517 revelando correlação positiva entre os resíduos.

A aplicação da regressão linear múltipla das variáveis da pesquisa evidenciou que as hipóteses 1, 2 e 5 deste estudo foram refutadas pelo fato de apresentarem significância estatística superior a 1%.

Por fim, a Tabela 4 apresenta a confiabilidade do instrumento de coleta dos dados. O questionário é composto por 21 questões sendo 11 questões por escala Likert. As questões por escala Likert correspondem a caracterização do orçamento (06 questões) e a utilização do orçamento (05 questões). As demais questões se referem a caracterização da empresa e do respondente. Para verificar a confiabilidade do questionário, aplicou-se o teste estatístico do *Alfa de Cronbach*, conforme evidenciado na Tabela 3.

Tabela 4 – Confiabilidade do questionário (Alfa de Cronbach)

Variáveis	Alfa de Cronbach	N. de itens
Utilidade do orçamento (dependente)	0,94	5
Caracterização do orçamento (independente)	0,97	6
Total		11

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da Tabela 4 observa-se que as questões que compuseram a variável dependente (utilidade do orçamento) apresentaram *Alfa de Cronbach* de 0,94 e as questões das variáveis independentes (caracterização do orçamento) apresentou *Alfa de Cronbach* de 0,97. Nesse sentido, cabe ressaltar que um valor acima de 0,7 é aceitável para o *Alfa de Cronbach* e valores abaixo de 0,7 representam uma escala não confiável (FIELD, 2009). Portanto, o instrumento de coleta de dados utilizado no estudo revela-se com alta confiabilidade.

O tópico a seguir apresenta as considerações finais do estudo a partir da análise dos resultados.

ANAIS

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar a percepção dos gestores das agroindústrias localizada no Estado de Santa Catarina sobre a utilidade do orçamento, tendo como base o estudo de Dal Magro e Lavarda (2015).

A pesquisa buscou evidenciar a utilidade do orçamento sob 06 perspectivas: Auxílio para a gestão das empresas, análise das projeções anuais, comprometimento dos agentes envolvidos com o planejamento, execução e controle orçamentário, utilização de um sistema de registro de informações que permita comparar o realizado com o planejado e sua influência na utilidade do orçamento, a utilidade do orçamento para comparar o planejado com o realizado para análise de variações e a utilidade do orçamento para analisar as variações e implementar novas ações, sejam elas corretivas ou orientativas, que são tomadas com base no padrão de desempenho adotado, utilizando questionário adaptado da pesquisa de Dal Magro e Lavarda (2015).

Os resultados desta pesquisa apontam para uma predominância masculina nos cargos de gestão das agroindústrias localizadas no estado de Santa Catarina, o que corrobora com os achados de Da Silva et al (2018) no que diz respeito a indivíduos do sexo masculino ocuparem cargos de nível mais alto nas organizações.

A maioria das empresas pesquisadas são de médio e grande porte, apenas 29,1% das empresas que compõem a amostra da pesquisa são de micro e pequeno porte, o que explica a grande adesão pela utilidade do orçamento na agroindústria catarinense, em que 67,7% dos respondentes relataram utilizar sempre este artefato. Este achado se relaciona com o estudo de Leite, et al (2008) no qual revelam que nas micro e pequenas empresas, muitas vezes, os processos de gestão não são formalizados.

Conclui-se ainda que na percepção dos gestores, o orçamento é útil para firmar o comprometimento dos agentes envolvidos com o planejamento, execução e controle do orçamento nas organizações e também para determinar o nível em que a empresa ou departamento mantém sistemas com registros adequados dos resultados que permitem relação do que foi planejado com o realizado.

Outra constatação relevante, é o fato de o orçamento possibilitar aos gestores das empresas ou departamento analisarem as variações de resultados e implementarem ações corretivas ou orientativas, tomadas com base no padrão de desempenho estabelecido pela organização.

Em relação a utilização do orçamento pelas organizações, a literatura evidencia críticas ao orçamento por parte de vários pesquisadores como é o caso de Pandolfi et al (2005) e Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011) em relação as falhas nos processos orçamentários. Essas críticas não são evidenciadas por este estudo, que demonstra a grande adesão deste artefato pelas empresas estudadas, principalmente ao analisar as organizações de médio e grande porte que compõem 71% da amostra do estudo.

Ao consultar a literatura, não foram encontrados estudos que evidenciam a utilização, ou a não utilização do orçamento pelas agroindústrias catarinense. Neste contexto, os dados levantados por esta pesquisa evidenciam que este artefato de gestão é amplamente utilizado pelas empresas agroindustriais do Estado de Santa Catarina.

ANAIS

Como limitação a esta pesquisa podemos elencar a baixa participação de empresas respondentes comparado com a totalidade da população. A população da pesquisa compreendeu 100 agroindústrias do Estado de Santa Catarina associadas aos sindicatos das categorias: Sindicarne, Sindileite, Sindiarroz, Acesbi e Sitracarnes. Destas, apenas 31, ou seja, 31% da população respondeu ao questionário da pesquisa.

Recomenda-se para estudos futuros, verificar a percepção de gestores sobre a utilidade do orçamento em outros segmentos da indústria e ainda, aplicar este estudo na região oeste do estado de Santa Catarina, tendo em vista que é considerada a região polo da agroindústria do Estado.

14

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. A Utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 65-99, 2009.

ALMEIDA, R. et al. ORÇAMENTO BASE ZERO COMO FACILITADOR DA GESTÃO ESTRATÉGICA. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 4, n. 1, 2019.

ARNOLD, M., ARTZ, M. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. **Accounting, organizations and society**, n. 73, p. 50- 67, 2019
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>

ARNOLD, M. C., GILLENKIRCH, R. M. Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: an experimental study. **Accounting, organizations and society**, n. 43, p. 1-16, 2015.

BEUREN, I. M. I. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Editora Atlas SA., 2013.

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

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. **Sistemas & Gestão**, v. 2, n. 2, p. 102-118, 2007.

CARNEIRO; M. **Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

CARPES, A. M. S et al. Orçamento empresarial: uma investigação sobre as formas de acompanhamento orçamentário utilizadas pelas companhias catarinenses. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. Anais... Curitiba: ABC, 2008. CD-ROM.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** -GECON. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

CHEN, C. X. Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. **Journal of Management Accounting Research**, n. 29, v. 3, p. 23-26, 2017.

CHONG, V. K.; CHONG, K. M. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. **Behavioral Research in Accounting**, v. 14, n. 1, p. 65-86, 2002.



ANAIS

- COVALESKI, M. et al. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Handbooks of management accounting research**, v. 2, n. 1, p. 587- 624, 2007.
- DA SILVA, J. C. et al. Glass ceiling in the accounting profession: Evidence in Brazilian companies. **Contaduría y administración**, v. 63, n. 2, p. 3, 2018.
- DAL MAGRO, C. B. D.; LAVARDA, C. E. F. Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina . **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 8, n. 1, p. 39-62, 2015.
- DAL MAGRO, C. B.; LAVARDA, C. E. F. Utilidade do Orçamento Empresarial sob a Ótica da Teoria da Dependência de Recursos. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 1, p. 174-200, 2014.
- FELTRIN, D.; BUESA, N. Y. Orçamento Empresarial. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 1-27, 2013.
- FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar contábil**, v. 14, n. 54, p. 48-57, 2012.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila
- FREZZATI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FROW, N; MARGINSON, D; OGDEN, S. “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 4, p. 444-461, 2010.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**, 7 ed. São Paulo: Harbra Ltda. 1997.
- GOMES, G.; LAVARDA, C. E. F.; TORRENS, E. W. Revisão da literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos de 2000 até 2009. **REGE**, v. 19, n. 1. p. 107-123, 2012.
- GUESSER, P. C. L.; PETRI, S. M.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento: Perspectivas Teóricas das Pesquisas Científicas Internacionais. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 1, p. 9-22, 2020.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- HUPPES, C. M.; COSTA, F.; MACHADO, E. A. Informações para decisão e o Desenvolvimento Local Endógeno: diagnóstico da utilização e de potencialidades segundo a percepção dos empresários da agroindústria do Pacto Fonte Nova. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2009.
- JANKA, M., GUENTHER, T. W. Management control of new product development and perceived environmental uncertainty: Exploring heterogeneity using a finite mixture approach. **Journal of Management Accounting Research**, n. 30, v.2, 131-161, 2018.
- JOHN, A. O.; NGOASON, L. N. **Budgetary and Management control Process in a Manufacturing: Case of Guinness Nigerian PLC**. Tese de Doutorado. Master thesis. Malardalen University, 2008.
- LACERDA, T. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho. **Org-Revista Eletrônica Gestão Organizacional**, v. 2, n. 9, 2011.
- VI SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Desafios e Oportunidades à Gestão do Agronegócio com a Pandemia do COVID-19**, Jaboticabal-SP: 09 a 12 de junho de 2021.



ANAIS

LEITE, R. M. et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LENZ, E.; FEIL, A. A. A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 112-127, 2016.

LEPORI, B.; MONTAUTI, M. Bringing the organization back in: Flexing structural responses to competing logics in budgeting, p. 1-13, 2019.

LUNKES, R. J. Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial. 2003. 214 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Florianópolis. 2003.

LOPES, Sócrates Dantas; DIEHL, Carlos Alberto; LEITE, Edileia Gonçalves. O campo de discussão do orçamento empresarial: uma análise das publicações no Brasil. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2020.

MACEDO, J. de J., CORBARI, Ely C. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MERCHANT, K. A. Organizational controls and discretionary program decision making: a field study. **Accounting Organizations and Society**, Oxford, GB, v. 10, n. 1, p. 67-85, Jan. 1985

MILANI, K. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. **The Accounting Review**, v. 50, n. 2, p. 274-284, abr. 1975.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fábio. DE QUE FORMA OS GESTORES PERCEBEM AS CRÍTICAS AO ORÇAMENTO EMPRESARIAL?. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 4, p. 127-154, 2017.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

NOURI, H.; KYJ, L. The effect of performance feedback on prior budgetary participative research using survey methodology: An empirical study. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 19, n. 8, p. 1431-1453, 2008.

NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 5, p. 467-483, 1998.

OLBERMANN, M. C.; FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. A inserção e o exame do orçamento base zero em microempresa. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, v. 1, n. 2, p. 87-107, 2014.

OLIVEIRA, A. B. S. **Contabilidade gerencial**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

Oliveira, D.P.R. . **Planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. 3ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. Pearson Prentice-Hall, 2009.

VI SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO. **Desafios e Oportunidades à Gestão do Agronegócio com a Pandemia do COVID-19**, Jaboticabal-SP: 09 a 12 de junho de 2021.



ANAIS

PANDOLFI JR, L. et al. Estudo empírico sobre a relação entre a adoção de orçamento empresarial e o desempenho financeiro das empresas. In: **Anais do Congresso Internacional de Custos**, Florianópolis, SC, Brasil, 2005.

PARDINI, D. J.; AMARAL, H. F. A função orçamentária e o ascendente paradigma de final de milênio: o decrementalismo. **Revista do serviço público**, v. 1, n. 2, p. 97 - 114, 1999.

PICCOLI, M. R. et al. Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. **Unoesc & Ciência-ACSA**, v. 5, n. 2, p. 195-206, 2014.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

SILVA, T. B. J.; LAVARDA, C. E. F. Relação da utilidade do orçamento no empoderamento e na criatividade. 2020.

SILVA, M. Z.; LAVARDA, C. E. Orçamento empresarial: estudo comparativo entre publicações nacionais e internacionais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 3, p. 179-192, 2014.

SIMONS, R. Analysis of the organizational characteristics related to tight budget goals. **Contemporary Accounting Research**, v. 5, n. 1, p. 267-283, 1988.

SOUZA, C. P. **Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial**. 2007. 167 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática** 9. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa. 2001.

DE VILENA, L. C. M. Orçamento empresarial como instrumento de alavancagem de negócios de uma empresa atacadista na ilha de são luis: um modelo de caso. 2019. Tese de Doutorado.

VOGT, M.; BILK, A.; DA SILVA, M. Z. **Incerteza ambiental na contabilidade gerencial: perspectivas futuras**. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 4, p. 45-59, 2019.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial** 4. ed. São Paulo: Atlas. 1983.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

ZONATTO, V. C. S. et al. Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 532-549, 2020