

## FATORES INIBIDORES DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO ORÇAMENTO: O CASO DE UM GRUPO EMPRESARIAL DA GRANDE VITÓRIA-ES

### *FACTORS INHIBITORS OF THE INSTITUTIONALIZATION OF BUDGET: THE CASE OF AN ENTERPRISE GROUP IN GRANDE VITÓRIA-ES*

Renato Júnior Almeida Santiago<sup>1</sup>  
Centro Universitário Católico de Vitória  
renatimalmeida@gmail.com

Douglas Roriz Caliman  
Centro Universitário Católico de Vitória  
douglasufes@yahoo.com.br

#### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar, descrever e analisar os fatores que inibem a institucionalização do orçamento como ferramenta gerencial em um grupo empresarial, localizado na região da Grande Vitória/ES. O referencial teórico abordou a Teoria Institucional e a literatura de Orçamento Empresarial. O estudo contribui para o modelo de Frezatti (2011), avançado por Caliman (2014), Junqueira *et al.* (2015) e Caliman *et al.* (2016), com a categoria “Orçamento Estratégico”. Foram aplicados os procedimentos e regras voltadas para estudos de casos, de acordo com Yin (2001). Na coleta dos dados utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada, a observação não participante e análise documental. Para análise de dados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Foram entrevistados seis gestores, sendo identificados 13 fatores que inibem a institucionalização do Orçamento. Os fatores inibidores são: configuração e gestão do processo orçamentário, feedback, definição dos papéis, ferramentas de sistemas, participação *top down*, comunicação *top down*, clareza dos objetivos, comunicação entre os setores, comunicação das metas e diretrizes, apego a dados históricos, insegurança, impessoalidade e metas inconsistentes. Dessa forma, conclui-se que o orçamento no grupo empresarial não está totalmente institucionalizado como ferramenta de controle gerencial.

**Palavras-Chave:** Institucionalização. Orçamento Empresarial. Controle Gerencial.

#### ABSTRACT

The present study aimed to identify, describe and analyze the factors that inhibit the institutionalization of the budget as a managerial tool in a business group, located in the region of Greater Vitória / ES. The theoretical framework addressed the Institutional Theory and the Business Budget literature. The study contributes to the Frezatti (2011) model, advanced by Caliman (2014), Junqueira *et al.* (2015) and Caliman *et al.* (2016), with the category "Strategic Budget". Procedures and rules for case studies were applied, according to Yin (2001). In the collection of the data, the semi-structured interview, the non-participant observation and the documentary analysis were used as instruments of data collection. For data analysis, the Bardin Content Analysis method (2011) was used. Six managers were interviewed, and 14 factors were identified that inhibit the institutionalization of the Budget. The inhibitory factors are: configuration and management of the budget process, feedback, definition of roles, systems tools, top down communication, top down communication, clarity of objectives, communication, communication of goals and guidelines, adherence to historical data, insecurity and impersonality. Thus, it is concluded that the budget in the business group is not fully institutionalized as a managerial control tool.

**Keywords:** Institutionalization. Business budget. Management control.

<sup>1</sup> Av. Vitória, nº 950, Forte São João, Vitória/ES – CEP 29017-950

## **1 INTRODUÇÃO**

O segredo do sucesso de uma empresa, independente do seu porte é sustentado pelo planejamento que ela pratica no decorrer de sua existência (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010). Priore e outros (2015) reforçam essa afirmativa sob a justificativa de que, diante da disputa que cerca o mercado econômico dos dias atuais, as organizações se veem obrigadas a dispor de mais controle sobre os seus custos e procedimentos, evitando assim, surpresas que possam colocar em risco a sua posição de destaque no mundo dos negócios.

Há muito tempo, o orçamento tem se transformado em uma prática natural que as empresas têm utilizado para comparar seus resultados, utilizando-o para ajudar na tomada de decisão, auxiliando nas deliberações gerenciais e incentivando a produção de informações cada vez mais confiáveis e úteis, maximizando o empenho nas tarefas empresariais (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007; FISCHER et al., 2002).

Nesse contexto, pelo fato de ser uma das principais peças que auxiliam a gestão na tomada de decisões, o orçamento empresarial se tornou uma ferramenta importante dentro da organização (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

Lima e outros (2011) asseveram que um dos maiores problemas que tem surgido em organizações privadas tem se concentrado na tentativa de se obter um maior controle e planejamento sobre os gastos. O orçamento é parte integrante do Sistema de Controle Gerencial (SCG) de uma empresa. É um plano financeiro e não financeiro com capacidade de suprir necessidade de controle gerencial (PADOVEZE, 2012).

De fato, é certo que a necessidade de controlar e direcionar para as metas tem feito com que ferramentas de sistema de controle gerencial (SGC), como o orçamento, ganhem mais destaque com o decorrer dos anos, pois oferecem à empresa mecanismos que identificam tanto a fragilidade quanto a eficiência e a eficácia das suas atividades operacionais, permitindo ainda verificar a execução dos objetivos pré-estabelecidos por ela (SOTHE; KAMPHORST, 2009).

Caliman et al. (2016), ao destacarem as características do orçamento, afirmam que essa ferramenta gerencial contribui para atingir os objetivos econômicos e financeiros que a empresa deverá atingir em um futuro. Isso resulta em uma exibição das receitas e dos gastos que se elaborou por um determinado tempo (CALIMAN, 2014; CALIMAN et al., 2016).

Priore e outros (2015) completam ao dizer que, por intermédio do orçamento empresarial, é possível se obter uma análise diária e periódica de forma que se avance em direção às metas e aos objetivos que foram traçados pela organização. Logo, para o funcionamento eficiente do orçamento é necessário capacitação e treinamento da equipe

responsável, pois o objetivo é fornecer/interpretar os dados da execução orçamentária e auxiliar os gestores a tomada de decisão (PADOVEZE, 2010).

Zonato, Rodrigues Junior e Lavarda (2011) afirmam que o processo de institucionalização é uma habilidade gerencial que colabora para o avanço de uma cultura de controle e planejamento orçamentário dentro da organização. Padoveze (2010) complementa que “só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido”, afinal as mudanças só serão bem-sucedidas, se forem institucionalizadas. Sendo assim, é necessário ponderar que certas empresas podem não se adequar a esta cultura do orçamento.

Caliman (2014) assevera que para o processo de institucionalização das habilidades orçamentárias podem ser caracterizadas com algumas “disfunções”. Institucionalizar essas habilidades é indispensável para que se obtenha melhores resultados nos controles da empresa (ZONATTO; RODRIGUES JUNIOR; LAVARDA, 2011).

Diante do exposto, o estudo pretende refletir sobre os motivos e elementos que interferem diretamente na institucionalização do orçamento. Dessa forma, a questão que orienta o estudo é: **quais fatores podem inibir a institucionalização do orçamento como ferramenta gerencial em um grupo empresarial da Grande Vitória/ES?**

O estudo proposto utiliza-se do modelo de Frezatti, Nascimento, Junqueira e Relvas (2011), pois destaca toda a estrutura e caminho que o processo orçamentário está inserido e é executado. A Teoria Institucional, como alicerce do estudo, pode nortear e fundamentar os achados da pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos, o presente estudo pretende: a) verificar como ocorre o processo orçamentário no grupo empresarial pesquisado, descrevendo as etapas, as fases, as áreas envolvidas, a comunicação e o setor de elaboração e aprovação; b) verificar os estágios de institucionalização conforme Tolbert e Zucker (1999), subdivididas em oito categorias por Frezatti et al. (2011); e c) identificar as particularidades e as funções do orçamento que não estão institucionalizadas.

A pesquisa pode contribuir para os gestores do grupo empresarial estudado e para demais gestores de empresas de mesmo seguimento, pois as especificidades encontradas no estudo podem ajudar a visualizar “disfunções” no processo orçamentário e “orientar” os gestores à futura implementação de correções na execução orçamentária como um todo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO**

A epistemologia da Teoria Institucional denominada Neo-Institucional versa que as entidades não consideram somente aspectos econômicos nas decisões de estrutura e práticas gerenciais, mas que muitas das decisões decorrem do processo de legitimação de procedimentos e atividades (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

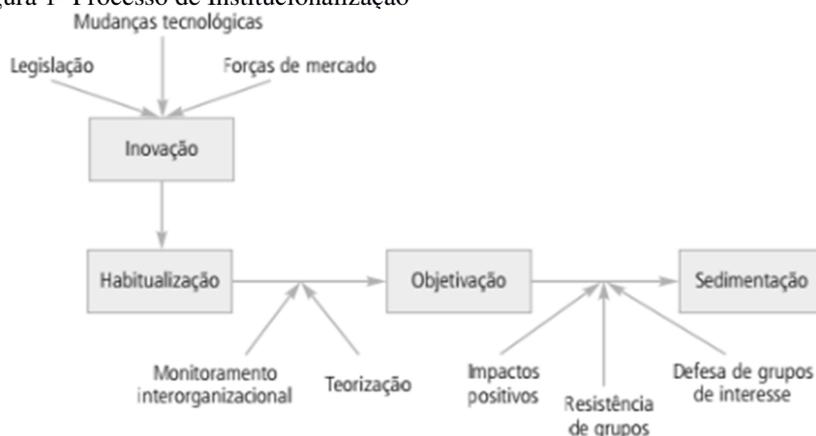
A institucionalização, reconhecida como um processo gerencial, pode ser explicada quando crenças e ações são transformadas em regras e condutas efetivas e corretas, e que, ao longo do tempo poderão ser consideradas como padrões e rotinas (SOUSA, 2011).

Guerreiro, Frezatti, Lopes e Pereira (2005), Sousa (2011) e Caliman (2014) asseveram que as ações institucionais são formadas por hábitos, rotinas e regras. Essas ações se tornam realmente institucionalizadas quando são amplamente praticadas na organização, fazendo parte dos sistemas de controle gerenciais da empresa. Uma estrutura formalizada indica que os padrões institucionalizados poderão ter maior aceitação social, ou seja, para que a ferramenta seja de fato institucionalizada, deve ser inserida nas atividades do dia-a-dia da empresa (GUERREIRO et al., 2005; CALIMAN, 2014).

O processo de adoção de práticas gerenciais (institucionalização) pode caminhar para um processo de legitimação do artefato de controle (CALIMAN, 2014). Se os agentes das entidades utilizarem o orçamento como instrumento de controle, a legitimidade se dará quando da utilização (consulta/verificação) do orçamento para a tomada de decisão (CALIMAN, 2014; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O processo de institucionalização é um processo contínuo (QUIMELLO, 2006) e pode ser dividido em três etapas conforme Tolbert e Zucker (2006): i) habitualização, ii) objetivação e, iii) sedimentação. A Figura 1, apresenta um resumo do estudo de Tolbert e Zucker (2006) conceituando cada etapa do processo de institucionalização.

Figura 1- Processo de Institucionalização



Fonte: Guerreiro et al. (2005).

**i) Inovação:** Inicialmente, a fase que antecede a habitualização é caracterizada pela necessidade de inovar (GUERREIRO et al., 2005). Tal necessidade é motivada por alguns fatores, dentre eles, a legislação, que representa alguns arranjos jurídicos, podendo provocar, ou não, grande aceitação pela entidade; a reorientação tecnológica, ou seja, a adoção da tecnologia mais eficiente e eficaz para os processos gerenciais; e as forças de mercados, que são causadas por outros fatores econômicos (GUERREIRO et al., 2005; TOLBERT, ZUCKER, 1999).

**ii) Habitualização:** A habitualização corresponde a criação de políticas e soluções para alguns conjuntos de problemas existentes na organização (GUERREIRO et al., 2005). Tolbert e Zucker (1999) explicam que essas soluções, denominadas de “arranjos estruturais, podem ser os mesmos recursos adotados por outras organizações. Desta forma, as entidades tentarão se moldar à medida que as condições do ambiente organizacional mudam. (GUERREIRO et al., 2005; QUIMELLO, 2006; CALIMAN, 2014).

**iii) Objetivação:** Nesta fase, a organização assume um caráter mais permanente e disseminado (TOLBERT; ZUCKER, 1999). O arranjo estrutural criado anteriormente se difunde com finalidade de resolver os problemas existentes na empresa (SOUSA, 2011). Gerreiro e outros (2005) afirmam que a fase da objetificação desenvolve um grau de consenso entre os decisores da organização, que está relacionado ao valor da estrutura que foi adotada pela entidade. Tolbert e Zucker (1999) apresentam duas fontes para fortalecer e consumir esse consenso: 1) monitoramento dos resultados obtidos por outras organizações, pois, desta forma, quanto mais empresas adotarem certas estruturas, menor a chance de erro, e 2) execução das tarefas de teorização através dos *champions* (indivíduos - ou defensores, com interesse na estrutura).

Tolbert e Zucker (1999) explicam que são duas tarefas que são executadas pelos *champions*: 1) definição de um problema em comum, onde são destacando os atores organizacionais envolvidos e, 2) disposição de arranjos estruturais baseados em teorias empíricas, com finalidade de resolução dos problemas. Em resumo, após identificar os problemas decorrentes de insatisfação ou fracasso da organização, são desenvolvidas concepções e teorias para identificar as fontes dos impasses. Tolbert e Zucker (1999) explicam ainda que, para que o processo se torne legítimo e normativo, as teorias levantadas devem estar harmonizadas com os arranjos estruturais (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

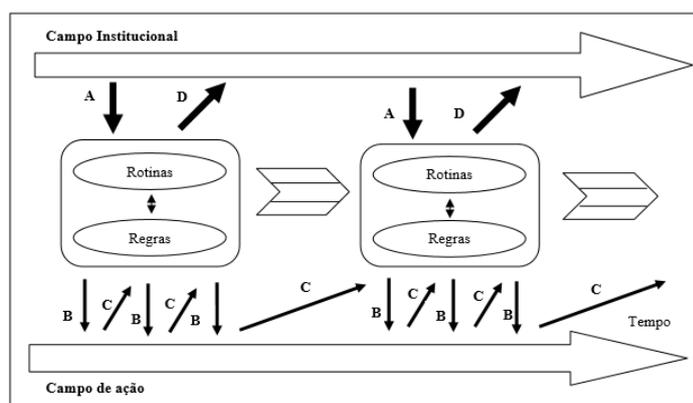
**iv) Sedimentação:** Tolbert e Zucker (1999) definem a sedimentação como “um processo que se apoia na continuidade histórica da estrutura e [...] em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização”. Esta fase representa o final da fase de

institucionalização, e vai depender de baixa resistência de grupos de oposição, e de apoio aos futuros resultados positivos (TOBERT; ZUCKER, 1999; QUIMELLO, 2006).

### 2.1.1 Estágios da Institucionalização

Caliman (2014) afirma que as regras e rotinas são institucionalizadas entre os planos institucional e de ação. O plano institucional sistematiza e transforma as rotinas institucionais em regras e hábitos, já o plano de ação integra as regras, hábitos e rotinas dentro dos princípios institucionais (CALIMAN, 2014). O processo de institucionalização apresenta-se por meio de quatro estágios: i) codificação, ii) incorporação, iii) reprodução e iv) institucionalização (BURNS; SCAPENS, 2000).

Figura 2 - Campo Institucional



Fonte: Burns e Scapens (2000, p. 09)

Conforme Figura 2, verifica-se que as regras e as rotinas se interligam com o plano institucional e o campo de ação, reproduzindo-se ao longo do tempo. (BURNS; SCAPENS, 2000; CALIMAN, 2014). O campo institucional e o campo de ação, ambos representados pela parte superior e inferior da figura, estão direcionados para o ambiente externo da organização. Isso significa que ações criadas pela organização tendem a se reproduzir em outras instituições sobre determinada influência. Com o tempo, novas regras e rotinas podem ser criadas e utilizadas por outras organizações (BURNS; SCAPENS, 2000; CALIMAN, 2014).

Apresenta-se então, no Quadro 1, os quatro estágios da institucionalização, assim como o processo de institucionalização numa organização:

Quadro 1- Estágios de Institucionalização

ESTÁGIOS DA INSTITUCIONALIZAÇÃO	
<b>Codificação</b>	O primeiro estágio da institucionalização é representado pela letra “a”. É a compilação dos princípios com as regras e as rotinas da instituição (SOUSA, 2011; CALIMAN, 2014). Nesse estágio, os desejos podem incentivar as mudanças organizacionais (SOUSA, 2011; CALIMAN, 2014).

<b>Incorporação</b>	A incorporação, representada pela letra “b” é caracterizada pelo envolvimento dos indivíduos. Quando as regras e as rotinas já estão codificadas no campo institucional, acontece a incorporação para o campo dos atores (BURNS; SCAPENS, 2000; SOUSA, 2011). O processo pode sofrer rechaço, principalmente se houver regras ou rotinas que vão contra o “costume” da organização. (SOUSA, 2011; CALIMAN, 2014).
<b>Reprodução</b>	A reprodução, representada pela letra “c”, se confirma quando um comportamento recorrente se transforma em uma rotina. Caliman (2014) explica que a reprodução pode acontecer de forma inconsciente, e isso pode resultar na falta de sistemas de controle (BURNS; SCAPENS, 2000; CALIMAN, 2014; SOUSA, 2011).
<b>Institucionalização</b>	Esse estágio é representado pela letra “d”. A institucionalização significa que as ações assumidas como corretas, foram reproduzidas sem questionamento dos atores (BURNS; SCAPENS, 2000; SOUSA, 2011; CALIMAN, 2014). Tal estágio acontece de forma crescente e gradual, entretanto, nem sempre poderá dar certo (SOUSA, 2011). As regras e as práticas institucionalizadas poderão a vir passar por novos questionamentos e sofrer mudanças no futuro (BURNS; SCAPENS, 2000; SOUSA, 2011).

Fonte: Elaboração própria (2018)

## 2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é uma ferramenta de controle de extrema relevância para o controle gerencial (MARION; OSNI, 2011; FREZATTI et al., 2011; CALIMAN, 2014), pois é artefato que auxilia a tomada de decisão de forma eficiente (WELSCH, 1983; FREZATTI, 2009; MELO et al., 2017).

### 2.2.1 Processo Orçamentário

Zonatto, Rodrigues Junior e Lavarda (2011) afirmam que o orçamento, por ser um plano financeiro, estima de forma eficiente os gastos da empresa, criando condições favoráveis a tomada de decisão mais segura e consciente. Normalmente é desenvolvido no começo do ano, ou pode até ser desenvolvido no final do ano, quando a intenção é executá-lo no início do ano seguinte.

O orçamento poder ser usado para avaliar os planos, pois dá possibilidade de apurar os resultados por área de atividade que a empresa desenvolve, desempenhando um papel de controle através de sistemas, como o de custos e o de contabilidade (ZONATTO; RODRIGUES JUNIOR; LAVARDA, 2011; FREZATTI, 2009).

Frezatti et al. (2011), quando analisaram instituições financeiras brasileiras, conseguiram destacar um total de oito categorias no que se refere a análise dos motivos que podem ou não inibir a adoção da ferramenta gerencial caracterizada como orçamento. As categorias destacadas se apresentam em um contexto um pouco mais amplo.

O modelo supracitado apresentou as seguintes categorias: Organização do Planejamento; Sistemas de Informação; Grau de Participação; Sistema de Comunicação; Constituição das Reservas; Grau Força do Passado; Cultura de Planejamento e Realidade das

Metas (CALIMAN, 2014; CALIMAN et al., 2016; FREZATTI et al., 2011). No Quadro 2 está o resumo das categorias sob a perspectiva apresentada por Frezatti et al. (2011).

Quadro 2 - Categorias do Processo Orçamentário

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
<b>Planejamento</b>	Objetivos, metas e prioridades. O planejamento é o <i>start</i> para os relacionamentos da organização com os procedimentos, que estabelece os objetivos da empresa através dos sistemas, configurando-se em um plano de alcance de metas e objetivos, no curto e longo prazo. Sua função é a “organização e estrutura do processo”.
<b>Sistemas de Informação</b>	Sistemas e subsistemas de informações que são responsáveis por auxiliar os gestores ao direcionamento das estratégias
<b>Grau de Participação</b>	Participação e cooperação entre os agentes da organização. A participação no orçamento é uma forma primordial de melhorar a permuta das informações entre os setores e todos os níveis de gestão, alocando os recursos de forma mais eficiente.
<b>Comunicação</b>	Comunicação padronizada e gerencial entre os agentes da organização. O orçamento tem que envolver toda a administração, incluindo o topo da pirâmide organizacional. Os problemas serão resolvidos e as atividades otimizadas se, a comunicação for mais clara e objetiva no processo de planejamento. De acordo com Frezatti (2009), o orçamento tem que envolver toda a administração, incluindo o topo da pirâmide organizacional. O autor completa enfatizando a importância da comunicação e participação, evidenciando que os problemas serão resolvidos e as atividades otimizadas se, a comunicação for mais clara e objetiva no processo de planejamento.,
<b>Reservas Orçamentárias</b>	Fundos constituídos para alguma finalidade pela alta administração. A necessidade de constituição de reservas pode decorrer de diferentes fatores. Dentre eles a assimetria de informação, necessidade de maior foco nos resultados, necessidade de melhor condução do orçamento participativo e dúvidas que podem insurgir no planejamento.
<b>Grau de Força Passado</b>	Nível de utilização de dados passados para mensurações futuras. Frezatti (2009) afirma que o orçamento, normalmente, pode se utilizar de dados históricos para projetar dados futuros.
<b>Cultura de Planejamento</b>	Costume, hábito e aptidão quanto ao ato de pensar e gerir os objetivos, as metas e prioridades da organização.
<b>Grau de Realidade das Metas</b>	Percepção dos agentes da organização quanto a fidedignidade das metas estabelecidas.
<b>Avaliação de Desempenho e Feedback</b>	Verificação e análise execução orçamentária entre o orçado e o realizado (real) e implementação de ações para correção ou mesmo redirecionamento de novas metas e objetivos.
<b>Indicadores de Desempenho</b>	Parâmetro que indica o direcionamento de objetivo ou meta na execução orçamentária

Fonte: Frezatti et al. (2010, 2011)

Elaborar o orçamento é uma tarefa que cabe a toda organização e cada área será responsável por desenvolver cada meta (ZONATTO; RODRIGUES JUNIOR; LAVARDA, 2011). A implantação do orçamento empresarial pode trazer muitos benefícios, como por exemplo, um sistema mais rigoroso nos fluxos da empresa (ZONATTO; RODRIGUES JUNIOR; LAVARDA, 2011).

Não é vasta a lista de pesquisas que estudam fatores que influenciam a institucionalização do orçamento. Entretanto, os estudos de Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008), Frezatti et al. (2010, 2011), Caliman (2014), Junqueira et al. (2015) e Caliman et al. (2016), apresentaram alguns fatores que podem inibir ou estimular o processo orçamentário na

organização. No Quadro 3, evidencia-se algumas categorias e impactos sobre o processo orçamentário.

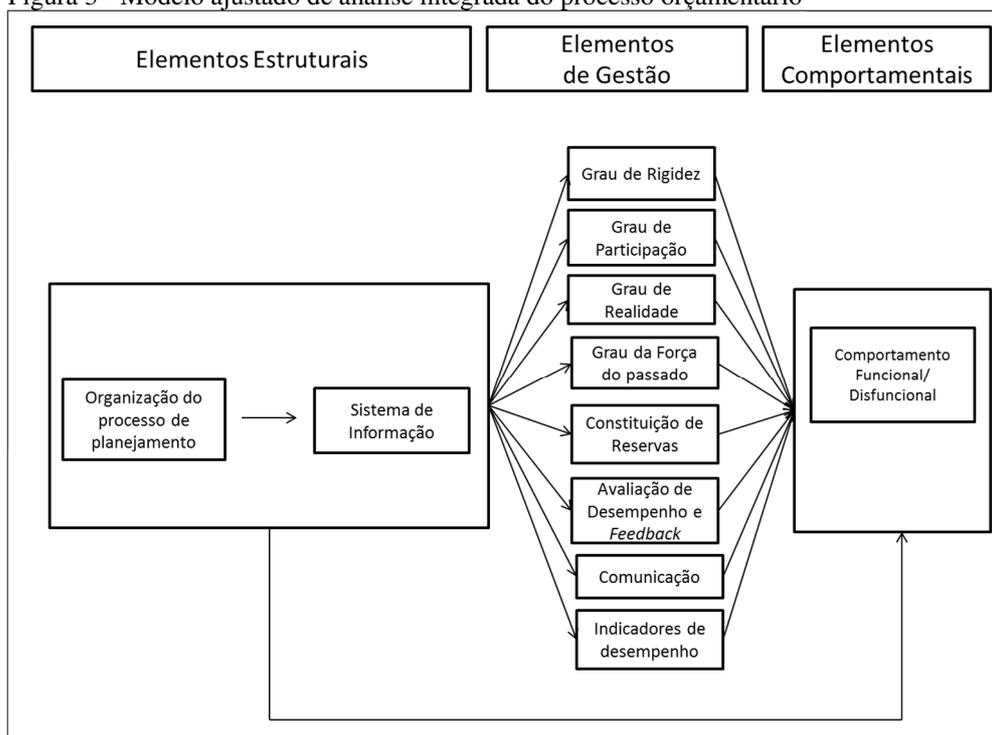
Quadro 3 - Categorias do Processo Orçamentário

CATEGORIA	FORMA DE INFLUÊNCIA
<b>Cultura do planejamento</b>	A falta de planejamento e controle afeta negativamente a organização.
<b>Sistemas de Informação</b>	Os mais diferentes sistemas de informação conduzem os gestores, para que possam influenciar a organização e prepara-la para um momento incerto.
<b>Dados do Passado</b>	Utilizar os dados de forma habitual prejudica na criação do orçamento e atrapalha o processo orçamentário.
<b>Estrutura da Organização</b>	Questões que envolvem a estrutura da organização, podem afetar o orçamento assim como a gestão, além de criar barreiras para a execução do controle gerencial.
<b>Realismo Orçamentário</b>	Falta de realismo ao estipular regras e metas cria barreiras ao processo orçamentário.
<b>Grau de Participação</b>	A ausência de incentivos a participação coletiva no processo pode ocasionar na existência de conflitos orçamentários, diminuindo a produtividade dos atores envolvidos e reduzindo a concordância com o orçamento.
<b>Reservas Orçamentárias</b>	As reservas podem trazer uma repercussão negativa para o orçamento, afetando diretamente a segurança das informações gerenciais.
<b>Rigidez</b>	Muita rigidez na gestão do orçamento pode afetar o seu grau de utilidade.

Fonte: Frezatti et al. (2011) e Caliman (2014)

O modelo de Frezatti et al. (2011), conforme Figura 3, versa sobre um modelo composto pelos elementos estruturais, de gestão e comportamentais. Elementos estruturais alicerçam toda a atividade de planejamento e orçamento, influenciando de alguma forma os elementos de gestão, que interferem mais especificamente a execução orçamentária. Por conseguinte, estes podem desencadear os elementos motivadores e inibidores ao processo orçamentário, caracterizando os elementos comportamentais.

Figura 3 - Modelo ajustado de análise integrada do processo orçamentário



Fonte: Frezatti et al. (2011)

### **2.3 ESTUDOS ANTERIORES**

Zonatto, Rodrigues Junior e Lavarda (2011) estudaram como o processo de institucionalização dos hábitos e rotinas influenciaram o orçamento de uma Instituição de Ensino Profissional ligada ao Sistema “S”. Os autores descobriram que algumas mudanças ocorridas na organização estavam ligadas diretamente com o processo de participação orçamentária, mesmo que algumas rotinas e hábitos não estivessem totalmente institucionalizadas. Foram detectados aspectos inibidores ao processo como falta de controle, a falta de cultura orçamentária e o uso acentuado dos dados históricos. A pesquisa buscou identificar também fatores que pudessem influenciar novas práticas orçamentárias. (ZONATTO; RODRIGUES JUNIOR; LAVARDA, 2011).

Os estudos de Caliman (2014) e Junqueira et al. (2015), adotando o modelo de Frezatti et al. (2011), avançam com o conhecimento ao analisar os fatores inibidores em uma universidade pública federal. Dentre os fatores inibidores, destaca-se a política e o poder que "norteiam" a utilização do orçamento como ferramenta de controle gerencial.

Caliman et al. (2016) aplicaram o modelo de Frezatti et al. (2011) em um Hospital Universitário do Espírito Santo. Foram descobertos 27 fatores que podem inibir o orçamento como ferramenta de controle gerencial. Concluiu-se que a ferramenta ainda estava longe de ser institucionalizada. A utilização do orçamento no hospital atendia a normas legais dos órgãos de controle do Governo. No entanto, o estudo avançou com o modelo de Frezatti et al. (2011) com mais uma categoria de análise: complexidade organizacional.

Oliveira (2016) estudou os fatores que poderiam inibir a institucionalização do orçamento na Prefeitura do Município de Cariacica/ES. Um fator muito significativo encontrado foi a grande rotatividade dos gestores, pois são detentores de cargos comissionados, os quais raramente, participavam de uma rodada completa do ciclo orçamentário.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo objetiva identificar, descrever e analisar os fatores que podem inibir a institucionalização do orçamento em um grupo empresarial na Região da Grande Vitória/ES. O método de estudo é indutivo, ou seja, um processo que parte de dados particulares constatados para se chegar numa definição satisfatória (MARCONI; LAKATOS, 2016).

O estudo tem natureza descritiva e traz uma abordagem qualitativa, apresentando um enfoque metodológico onde é possível desenvolver análises mais abrangentes, detalhadas e específicas sobre os dados.

A pesquisa enquadra-se em um estudo de caso. Para melhor organizar os trabalhos e a confiança no tratamento e análise dos dados, buscou-se aplicar os procedimentos e regras voltadas ao estudo de caso de Yin (2001). Este método examina e analisa acontecimentos contemporâneos, mesmo quando não se consegue manipular os comportamentos que são importantes para a pesquisa (YIN, 2001).

A controladoria é o setor responsável elaboração e formatação do orçamento dentro da empresa, além de toda a parte contábil (escrituração, análise financeira, estruturação de balanços, finanças).

A coleta de dados foi feita em agosto e setembro de 2017, e deu-se por meio da utilização de três técnicas: entrevista, observação não participante e análise de documentos. A entrevista foi desenvolvida conforme roteiro de entrevista (YIN, 2001), sendo aplicado um Termo Circunstanciado de Participação da Pesquisa para melhor esclarecer os objetivos, etapas e o método da pesquisa.

Para a obtenção de dados para a visualização das características e especificidades do processo orçamentário num plano teórico, foi feita uma entrevista com o gerente da controladoria. Para a obtenção de dados para a consecução de uma visão real do processo orçamentário, foram feitas entrevistas com cinco gestores de diferentes áreas de atuação.

Observou-se que os gestores entrevistados são capacitados e qualificados para suas funções. Possuem médias de idade, vínculo empregatício e tempo no cargo que caracterizam, conforme percepção, experiência e conhecimento em seus ofícios. Optou-se por não divulgar a área/setor em que as pessoas entrevistadas desenvolviam as atividades para que os mesmos sejam preservados.

Quadro 4 - Perfil dos Gestores

PERFIL DOS GESTORES						
Homens	Mulheres	Graduados	Especializados	Média Idade	Média Vínculo Empresa	Média de tempo no cargo
4	2	6	6	47	15	15

Fonte: Elaboração Própria (2018)

A observação não participante foi adotada, pois na época da pesquisa, um dos autores era funcionário da empresa, participava do processo orçamentário, mas não influenciava o mesmo. A análise de documentos se deu por meio de relatórios disponibilizados pelo sistema gerencial de alguns setores operacionais. Verificou-se como é estruturado o orçamento sob a ótica operacional. Buscou-se coletar informações que expressassem a forma que se dá o processo orçamentário, as etapas, as fases, os agentes envolvidos, as

dificuldades/complexidades, as ferramentas de controle, como se dá a comunicação e instâncias de aprovação.

A análise de dados foi desenvolvida através da análise de conteúdo de Bardin (2011). De acordo com Gil (2002), a análise de conteúdo pode ser definida como um grupo de ferramentas metodológicas que está cada vez mais em aperfeiçoamento e se aplica a discursos diversificados. Para o tratamento e a análise de conteúdo, não existe um método rigoroso a ser cumprido, entretanto, existem fases que devem ser observadas ao longo do processo, afim de que se chegue a conclusões mais concretas.

Para efeitos de análise, os fatores que exercem influência negativa em relação à execução do processo orçamentário no grupo empresarial serão considerados como fatores inibidores (CALIMAN, 2014). Entretanto, apesar da proposta deste estudo ser o de analisar os fatores que inibam a institucionalização do orçamento, encontrou-se também fatores motivadores à institucionalização, ou seja, aqueles que exercem influência positiva sobre, pelo menos, uma função do processo orçamentário.

O estudo foi realizado em um grupo empresarial composto por três empresas de comunicação (duas emissoras de radiodifusão e uma emissora de televisão), uma página eletrônica de informação, três empresas no seguimento alimentício, participação no maior shopping center do estado, assim como seu estacionamento, possuindo cerca de 700 funcionários e um faturamento anual de cerca de R\$ 300 milhões de reais.

## **4 ANÁLISES E DISCUSSÃO DA PESQUISA**

### **4.1 ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO ORÇAMENTO**

Foi preciso analisar as informações coletadas sob a ótica formal do processo orçamentário (visão teórica) e sob a ótica real (como, de fato, é feito por quem executa). As informações analisadas compreendem as funções e etapas do orçamento, e o quanto se encontram institucionalizadas, para a identificação dos fatores inibidores do orçamento como prática de controle gerencial, conforme modelo de Frezatti et al. (2011).

O orçamento pode ser utilizado para várias finalidades: planejamento, controle, avaliação de desempenho, sistema de comunicação e sistema de integração (CALIMAN, 2014).

Verificou-se que algumas funções já estão institucionalizadas dentro da empresa, como por exemplo, o “Planejamento Orçamentário” (a nível formal). A organização executa o planejamento do orçamento sempre no mês de setembro, identificando pontos estratégicos a serem trabalhados durante o próximo exercício.

Quadro 5 – Estágio de Institucionalização das Funções do Orçamento

FUNÇÃO DO ORÇAMENTO	NÍVEL DE INSTITUCIONALIZAÇÃO		ESTÁGIO (TOLBERT; ZUCKER, 1999)
	TEÓRICO (Formal)	REAL	
Planejamento Orçamentário	Sim	Não	Objetivação - Semi-institucionalizado
Controle	Sim	Não	Objetivação - Semi-institucionalizado
Avaliação de Desempenho	Sim	Sim	Institucionalizado
Sistema de Comunicação	Não	Não	Não institucionalizado
Sistema de Integração	Sim	Não	Objetivação - Semi-institucionalizado

Fonte: Dados da pesquisa - Adaptado de Caliman (2014)

No nível real (execução) destaca-se que, das funções que o orçamento executa, a única que está totalmente institucionalizada é a “Avaliação do desempenho”. A peça gerencial serve como instrumento para avaliar os gastos e ganhos, tanto em nível formal, quanto em nível real.

A nível formal e real, o orçamento é avaliado de forma gerencial e pode funcionar dentro de duas dimensões: racional e simbólico, fator esse que corrobora com os estudos de Caliman (2014), ou seja, racionalmente, pode ser utilizado gerencialmente como um plano financeiro para tomada de decisão e direcionamento das ações, objetivos, metas e prioridades do planejamento estratégico; ou mesmo pode ser um instrumento “cerimonial de valor”, para que a sociedade, mercado, credores e investidores vejam que a mesma possui “controle” (CALIMAN, 2014; CALIMAN et al., 2016).

#### 4.2 ANÁLISE DAS ETAPAS DO PROCESSO ORÇAMENTO

O processo orçamentário começa a ser construído através de reuniões estratégicas junto à diretoria da empresa. As reuniões são voltadas para identificar necessidades do próximo orçamento (inclusive aquelas dentro de um prazo maior), traçando as metas, objetivos e prioridades do planejamento estratégico do grupo empresarial.

Todo o orçamento é elaborado tendo como base dados do orçamento do exercício anterior. A expectativa do orçamento vem da presidência para os setores, e todas as demandas devem se encaixar dentro dessa expectativa. Portanto, o método *top down* é a maneira como o orçamento é implementado no grupo, ou seja, as metas são estabelecidas relevantemente pela alta administração, sem a participação dos demais agentes do grupo.

Na visão da controladoria, o orçamento é construído de forma coletiva. Isso porque os gestores alimentam o sistema com as informações relacionadas à sua área. Entretanto, não houve informação que comprovasse a participação dos mesmos nas reuniões estratégicas e na fase de aprovação.

Quando analisada a visão real do processo orçamentário, nem todas informações corroboravam com aquelas que a controladoria repassou. De fato, os gestores deveriam informar as necessidades referentes ao próximo orçamento diretamente à controladoria, no mês referente ao planejamento e elaboração do orçamento. Ocorre que no processo de construção, a participação desses gestores era bem limitada. Essa divergência de informação é compreensível, pois em algumas áreas, verificou-se que alguns gestores se encontravam desinformados sobre certos assuntos do processo orçamentário. Com isso, verificou-se que dentro da organização existem indivíduos na “linha de frente” que não estão totalmente inseridos no processo orçamentário. O poder de construção do orçamento está totalmente “nas mãos da alta administração” (controladoria e diretoria) e isso limita o poder de decisão de alguns gestores setoriais.

Quadro 6 – Estágio de Institucionalização do Orçamento

ETAPAS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	NÍVEL INSTITUCIONALIZAÇÃO		ESTÁGIO (TOLBERT; ZUCKER, 1999)
	TEÓRICO (Formal)	REAL	
Elaboração	Sim	Não	Objetivação - Semi-institucionalizado
Estudo	Sim	Não	Objetivação - Semi-institucionalizado
Aprovação	Não	Não	Não institucionalizado
Execução	Sim	Sim	Institucionalizado
Controle	sim	Não	Objetivação - Semi-institucionalizado

Fonte: Dados da pesquisa 2017 - Adaptado de Caliman (2014)

Quanto às etapas que o orçamento executa, verificou-se que somente se encontrava institucionalizada a etapa da execução do orçamento. A partir de informações coletadas a nível formal, verifica-se que a execução do orçamento é totalmente voltada para os setores do grupo. E de fato, os gestores tinham plena ciência da execução por eles, ainda que limitada a utilização dos créditos disponibilizados. Nas outras fases (Aprovação, Estudo, Elaboração e Controle), os gestores estavam reféns de ações que somente a alta administração poderia executar. No estudo, na elaboração e na aprovação, o processo de decisão cabia somente à diretoria e controladoria. A limitação dos gestores estava em somente listar as necessidades de suas áreas de atuação (existia grande possibilidade de um novo investimento listado pelo gestor não ser aprovado).

Na etapa de controle orçamentário observou-se que não há um efetivo controle em conjunto com os gestores de setores operacionais, pois o controle funciona como uma função coercitiva e não como uma função gerencial.

#### 4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE CONFORME MODELO DE FREZATTI ET AL. (2011)

Ao analisar os elementos estruturais, verificou-se que a organização tem o hábito de planejar e o orçamento está alinhado com o planejamento estratégico da organização. O acontecimento de reuniões estratégicas que compõem o planejamento tem bastante significado para que se estabeleçam as metas a serem alcançadas.

#### *Organização e Estrutura do Processo Orçamentário*

Na categoria *Organização e Estrutura do Processo Orçamentário*, foram identificados 3 fatores inibidores: Configuração e Gestão do Processo Orçamentário, Sistema de Feedback e a Definição dos Papéis dos Gestores. Os seis fatores motivadores encontrados foram: Orçamento Estratégico, Definição de Critérios de Planejamento, Cenário, Indicadores de Desempenho, Modificações do Ambiente externo e interno, e Treinamento.

O estudo avança com o modelo de Frezatti et al. (2011) com a identificação do fator “orçamento estratégico”, pois a instituição prepara, antecipadamente, dois orçamentos: um para os doze meses seguintes e outro para os cinco anos seguintes; implementando no plano financeiro (orçamento) todas as estratégias de curto e longo prazo.

Este estudo corrobora com a pesquisa de Caliman et al. (2016) que também avança com o modelo de Frezatti et al. (2011) ao identificar uma nova categoria chamada “Complexidade Organizacional” ao estudar um hospital.

Portanto, observou-se que o grupo empresarial estudado procura realizar de forma antecipada as projeções dos gastos e receitas futuras, demonstrando preparo técnico da equipe, preocupação com as crises econômicas e financeiras do País e do mundo, já que também exportam seus produtos e importam parte de sua matéria-prima.

#### *Sistemas de Informação*

Na categoria *Sistemas de Informação*, verificou-se que apenas o fator Ferramentas de Sistemas ainda não está institucionalizado. Os fatores Disponibilidade da Informação, Tempestividade da Informação e Qualidade da Informação estão institucionalizados.

Apesar de o grupo apresentar *hardwares* e *softwares* modernos e competentes para gerar relatórios claros, tempestivos e com qualidade, identificou-se que certos gestores não tinham a devida participação, apesar da disponibilidade dos sistemas. Este estudo converge com os estudos de Caliman (2014) e Caliman et al. (2016), que detectam nas organizações estudadas deficiências de participação de gestores aos sistemas gerenciais de controle e monitoramento do orçamento.

### *Participação no Processo Orçamentário*

A categoria *Participação no Processo Orçamentário* apresenta o fator Envolvimento e Comprometimento que motiva a institucionalização e o fator inibidor “*Top Down*”. Este fator está relacionado às metas que chegam de cima para baixo para a controladoria. Percebeu-se que as metas existem, entretanto, com a não-participação do gestor no processo inicial, em que são introduzidas as metas de forma imperativa, conforme completa o Gestor A, “[...] são feitas reuniões estratégicas juntamente com a Diretoria para estabelecer o que ela quer como meta para o próximo ano”.

Verifica-se que os gestores não estão inseridos nas reuniões. A organização tem toda capacidade de desenvolver o orçamento de forma correta, a fim de que a institucionalização da peça gerencial se torne efetiva. Entretanto em algumas etapas do processo, as ações se mostraram insuficientes. O envolvimento inicial do gestor é imprescindível, visto que o mesmo é quem pode fornecer dados estratégicos para a elaboração do orçamento (Junqueira et al. (2015).

Verificou-se que a não-participação do gestor pode influenciar o processo orçamentário negativamente, contribuindo até mesmo para a sua desmotivação. Além disso, a dependência do gestor (por informações e liberação de recursos) no processo orçamentário se destaca.

Dessa forma, a falta de autonomia corrobora com estudos de Caliman (2014), Junqueira et al. (2015) e Caliman et al. (2016), pois em ambas as organizações estudadas verificou-se a presença da prática de orçamento *top down*, acompanhada de falta de autonomia dos gestores.

### *Comunicação*

Observou-se que todos os fatores são inibidores: Comunicação Top Down, Clareza dos Objetivos, Comunicação entre os setores e Comunicação das Metas e Diretrizes. Verificou-se a falta de clareza na comunicação e falta de integração e comunicação em algumas etapas de elaboração do orçamento.

Identificou-se uma não-interação entre os gestores. A controladoria se comunicava com todos, de cima para baixo (*top down*). Entretanto, a comunicação entre os setores e os gestores é “insatisfatória”. Isso é compreensível, pois trata-se de um grupo empresarial de grande porte, onde existem segmentos de diferentes atuações. Seria interessante que houvesse maior participação dos gestores setoriais, acompanhando todas as etapas do processo orçamentário.

Entretanto, observou-se que não há relações informais antes de tomadas de decisões, o que favorece a institucionalização do orçamento, conforme destaca o Gestor B, o qual diz que “[...] há a necessidade de uma maior interação com a alta diretoria”.

Os gestores destacaram a necessidade de participação nas reuniões estratégicas. O gestor operacional pode fornecer informações mais claras, específicas e integradas do processo como um todo. Estes dados corroboram com os estudos de Caliman (2014) e Caliman et al. (2016). Uma comunicação clara e objetiva contribui também para a diminuição de reservas orçamentárias e para o cumprimento das metas (YUEN, 2004).

### *Reservas Orçamentárias*

Verificou-se a categoria Insegurança (incerteza) como fator inibidor e a categoria Reservas Orçamentárias como fator motivador. Verificou-se que os gestores, sempre que precisavam realizar algum gasto emergencial de alto valor, solicitavam a aprovação desses recursos junto à diretoria, obviamente sob justificativa. Como a diretoria quase sempre liberava os recursos diante das emergências, entende-se que, provavelmente, existiam reservas voltadas para esses contratemplos.

A categoria *Reservas Orçamentárias* foi tratada com outro viés nesta pesquisa e foi analisada sob a ótica estimuladora do processo orçamentário. No estudo de Caliman (2014), esta categoria foi tratada sob a ótica de impacto negativo no orçamento (fator inibidor), pois as reservas serviam para manobras legais efetuadas pela alta gestão, procedimento de cunho político, para implementação e manutenção de coalizão política, e permanência de/no poder.

### *Dados do Passado*

Na categoria *Dados do Passado*, identificou-se o fator motivador Percepção de Oportunidades e o fator inibidor Apego a Dados Históricos. O apego aos dados do passado pode inibir a institucionalização do orçamento como instrumento de controle gerencial, pois pode influenciar a organização a direcionar-se sempre nas mesmas direções, não enxergando eventuais oportunidades.

Entretanto, o fator “Percepção de Oportunidades” mostrou que, apesar de sempre se voltar a dados anteriormente coletados, a organização consegue estar atenta às novas oportunidades. O apego a dados do passado converge com os estudos de Caliman (2014), Junqueira et al. (2015) e Caliman et al. (2016).

### *Cultura de Planejamento*

Identificou-se os fatores motivadores Cultura do Planejamento Orçamentário, Cultura de Rigidez e Cultura do Controle. Como fator inibidor, foi identificado o fator impessoalidade. Relacionamentos informais podem prejudicar o processo orçamentário. Os gestores posicionaram-se sobre a necessidade de uma maior cultura de relacionamento com os superiores, a fim de que sejam solucionados os problemas relacionados ao orçamento. Versam sobre a vivência, na prática da administração com os gestores, e dos gestores com o restante dos colaboradores.

Obviamente, todos colaboradores têm que prezar por um bom relacionamento. Isso se torna aceitável, desde que não seja com “segundas intenções”. Cabe a alta administração saber filtrar e tratar a todos os setores de forma equânime. Analisar cada prioridade com imparcialidade é importante e reforça os procedimentos gerenciais do processo orçamentário (CALIMAN et al., 2016).

Destaca-se que mesmo o grupo desenvolvendo um planejamento estratégico (longo prazo) e financeiro (curto prazo), ainda assim, havia dificuldades nas previsões das mudanças internas e externas para o sistema como um todo, visto que durante a execução orçamentária ocorriam urgências que, por muitas vezes, são de resoluções complexas.

### *Realidade das Metas*

Apesar das metas não estarem tão claras para os gestores dos setores operacionais, foi observado que uma meta em comum é bastante comentada: a de redução dos custos. A categoria *Realidade das Metas* mostra que os gestores acabam por sofrer pressões quanto ao orçamento, pois as demandas são sempre crescentes e os recursos sempre escassos. O Gestor C destaca que “[...] falta verba, o orçamento é engessado e nem sempre podemos comprar aquilo que achamos necessário para o nosso setor [...]”.

Esta foi uma afirmativa de um gestor quando perguntado qual era a maior dificuldade que enxergava na execução do orçamento. Verificou-se que alguns setores possuíam prioridades e fatias maiores de recursos, pois estavam mais próximos de seus superiores. Entretanto, isso não significa que há algum tipo de impessoalidade ou algum tipo de sistema político dentro do grupo. Observou-se que há alguns setores estratégicos, que a diretoria julga priorizar os investimentos para catalisar o retorno.

A falta de realidade das metas pode inibir a utilização do orçamento como prática de controle gerencial (YUEN, 2004). Os estudos de Frezatti et al. (2008), Caliman (2014) e

Caliman et al. (2016) convergem com esta pesquisa, pois verificaram que a baixa realidade das metas inibe a utilização do orçamento como prática de controle gerencial.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar, descrever e analisar os fatores que inibem a institucionalização do orçamento como ferramenta gerencial em um grupo empresarial, localizado na região da Grande Vitória/ES. Os objetivos foram atingidos, pois com o método foi possível analisar todas as etapas do processo orçamentário, assim como as funções do orçamento, aplicando o modelo de análise de Frezatti et al. (2011) e verificando a institucionalização forma global.

Os métodos utilizados foram de fundamental importância para a pesquisa. O estudo de caso permitiu obter uma compreensão de como se dá o funcionamento da ferramenta gerencial dentro do grupo empresarial, assim como identificar as suas principais dificuldades e obstáculos enfrentados na vivência dos gestores. A entrevista foi importante, visto que cada entrevistado foi peça fundamental para a compreensão do funcionamento gerencial da instituição, assim como para o entendimento de todo o processo orçamentário. A observação não participante foi de extrema relevância, já que possibilitou a obtenção de informações específicas fundamentais. Especificidades, estas, importantes da execução orçamentária e do grupo empresarial para o desenvolvimento das análises.

Dessa forma, considera-se então que o orçamento no grupo empresarial não está totalmente institucionalizado como ferramenta de controle gerencial. Entretanto, o orçamento tem se mostrado uma boa ferramenta de análise e de apoio, o que auxilia à diretoria na tomada das decisões estratégicas.

Observou-se a preocupação do grupo empresarial em lidar com as mudanças do mercado. Os gestores, de forma geral, se mostraram preparados e demonstraram entendimento sobre o assunto abordado. No total, foram identificados 13 fatores inibidores do processo orçamentário, dentro das oito categorias de análise:

Quadro 7 – Fatores Inibidores ao Processo de Institucionalização do Grupo Empresarial

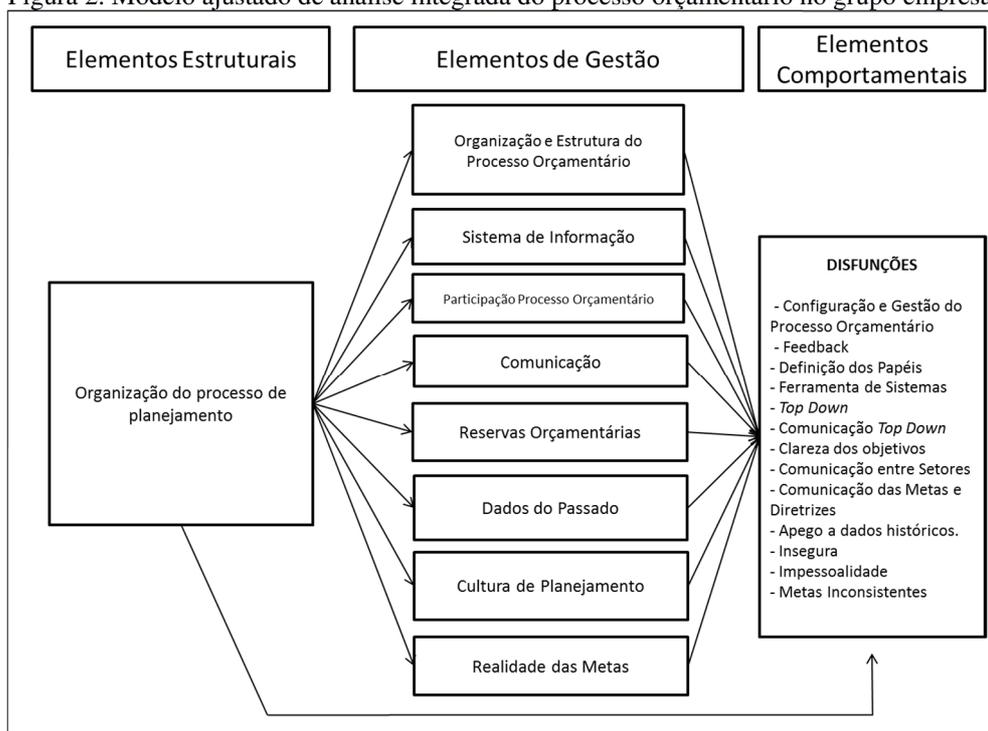
<b>CATEGORIAS</b>	<b>FATORES INIBIDORES ENCONTRADOS</b>
<b>Organização e Estrutura do Processo Orçamentário</b>	Configuração e Gestão do Processo Orçamentário; Feedback; Definição dos Papéis
<b>Sistemas de Informação</b>	Ferramenta de Sistemas
<b>Participação</b>	<i>Top Down</i>
<b>Comunicação</b>	Comunicação <i>Top Down</i> ; Clareza dos objetivos; Comunicação entre os setores; Comunicação das Metas e Diretrizes.
<b>Reservas Orçamentárias</b>	Insegurança;

<b>Dados do Passado</b>	Apego a dados históricos.
<b>Cultura de Planejamento</b>	Impessoalidade
<b>Grau de realidade das Metas</b>	Metas Inconsistentes

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Portanto, conforme as especificidades do grupo empresarial estudado e adaptando o modelo de Frezatti et al. (2011) a estas características, o novo modelo ficaria evidenciado conforme Figura 4.

Figura 2. Modelo ajustado de análise integrada do processo orçamentário no grupo empresarial.



Fonte: Dados da pesquisa (2017) – Adaptado de Frezatti et al. (2011)

O estudo foi relevante, pois serve de “parâmetro” para que a alta administração do grupo empresarial veja as dificuldades e limitações de seus gestores, além de enxergarem a prática de gestão e condução de todo o processo orçamentário. Academicamente, evolui o modelo de Frezatti et al. (2011) com a identificação e análise de mais uma categoria: orçamento estratégico.

Como limitação do estudo, apesar de um dos pesquisadores ser funcionário do grupo pesquisado na época da pesquisa, foram adotados procedimentos para que as entrevistas não tivessem vieses. O vínculo foi de fundamental importância para os procedimentos de coleta das informações, pois o contato inicial com os gestores foi muito importante.

Sugere-se, como pesquisa futura, uma análise mais extensiva da participação dos gestores inseridos no processo orçamentário, verificando mais detalhadamente as dificuldades encontradas e sua relevância no processo de institucionalização do orçamento como ferramenta

gerencial. Verificou-se ainda que o grupo empresarial iniciará atividades junto ao terceiro setor, e seria de fundamental relevância a investigação de como serão exercidas as funções do orçamento em instituições sem fins lucrativos.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4a ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2011.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing Management Accounting Change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.

CALIMAN, D. R.; CAETANO, A. M.; FRASSI, L. B.; CASTRO, S. M. Fatores Inibidores da Institucionalização do Orçamento em um Hospital Universitário. **Revista Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 3, 2016.

CALIMAN, Douglas Roriz. **Fatores que Inibem a Institucionalização do Orçamento como Ferramenta de Controle Gerencial em uma Ifes**. 2014. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014.

COSTA, A. M.; MORITZ, G. O.; MACHADO, F. M. V. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 8, p. 85-98. jul./dez. 2007.

FISCHER, J.; JAMES R.; FREDERICKSON, S.; PEFFER, A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, 27, p. 27 – 43, 2002.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A. R.; OYADOMARI, J. Críticas ao Orçamento: Problemas com o Artefato ou a não Utilização de uma Abordagem Abrangente de Análise? **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E.; RELVAS, T. R. S. Processo Orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da Grounded Theory. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 58, p. 445-466, jul./set. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; AGUIAR, A. B. Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação

orçamentária: uma pesquisa ação em uma organização brasileira. **Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ**, v. 10, n. 1, 2005.

GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; FREZATTI, Fábio. Aplicação do Modelo de Burns e Scapens para Avaliação do Processo de Institucionalização da Contabilidade Gerencial. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 44, jan./mar. 2008.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 35, out./dez. 2005.

JUNQUEIRA, E. R. M.; CALIMAN, D.R.; PASCUCI, L. M.; GONZAGA, R. P.; FREZATTI, F. Academia Prática o Que Ensina? Análise da Institucionalização do Processo Orçamentário em Uma Ifes. In: Encontro da ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte/MG, 2015.

LIMA, F. B.; LUCA, M. M. M.; SANTOS, S. M.; PONTE, V. M. R. A Controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de Caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte/MG, v. 22, n. 1, p. 43-72, jan./mar. 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7a ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARION, J. C.; OSNI, M. R. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELO, H. P. A.; SILVA, G. R.; NICOLAU, A. M. O Uso do Orçamento como Instrumento de Gestão à formulação de Estratégia e Controle: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Agroindustrial da Paraíba. **Revista Ambiente Contábil**, Natal/RN, v. 9, n. 1, p. 290-305, jan./jun. 2017.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. The multiple functions of budgeting. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 285-307, 2016.

NASCIMENTO, Geuma Campos; RODRIGUES, Vagner Jaime; MEGLIORINI, Evandir. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In: Congresso Brasileiro de Custos, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte/MG, 2010.

OLIVEIRA, O. Fatores inibidores do Orçamento na Prefeitura Municipal de Cariacica-ES. 2016. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Católico de Vitória, Vitória, 2016.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PRIORE, E. R.; VELOSO, C. R. M.; HIKAZUDANI, P. I.; ANDRADE, Z. R. M. A importância do Planejamento e Orçamento: Um estudo de caso sobre o uso da ferramenta de orçamento em um condomínio. **Revista ENIAC Pesquisa**, Guarulhos/SP, v.4, n. 1, p. 67-80, jan./jun. 2015.

QUIMELO, Robson. O Processo de Institucionalização do Seis Sigma em uma Empresa Automobilística. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p-148-178, 2006.

SOTHE, Ari; KAMPHORST, Cristiane. O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, Florianópolis, v. 8, n. 24, p. 9-22, ago./nov. 2009.

SOUSA, L. A. **Um estudo sobre o processo de institucionalização da Responsabilidade Social Empresarial: Um estudo multicaso em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal.** 2011. 234f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/SP, 2011.

TOLBERT, P. S. ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R. HARDY, C. NORD, W. R. CALDAS (Org.), M. FACHIN, R. FICHER, T. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1, p. 196-219 São Paulo: Atlas. 1999.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos.** Trad. Daniel Grassi, 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUEN, D. C. Y. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. **Managerial Auditing Journal**, v. 19, n. 4, Special issue, p. 517-532, 2004.

ZONATTO, Vinicius Costa da Silva; RODRIGUES JUNIOR, Moacir Manoel; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Institucionalização de hábitos e rotinas em práticas orçamentárias: um estudo no Núcleo de Serviços Orçamentários de uma instituição de ensino profissional. In: Congresso Brasileiro de Custos, 18., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2011.