

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ISABELLY PEREIRA ALBUQUERQUE
SUZANY CAROLINE OLIVEIRA DOS SANTOS
VITÓRIA RAQUEL LOPES DA SILVA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO ÂMBITO DA
CONTABILIDADE: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE/2024

ISABELLY PEREIRA ALBUQUERQUE
SUZANY CAOLINE OLIVEIRA DOS SANTOS
VITÓRIA RAQUEL LOPES DA SILVA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO ÂMBITO DA
CONTABILIDADE: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

Projeto apresentado ao Centro Universitário Brasileiro –
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de
bacharelado em Ciências Contábeis.

Professor Orientador: Dr. Bruno Moura

RECIFE/2024

ISABELLY PEREIRA ALBUQUERQUE

SUZANY CAROLINE OLIVEIRA DOS SANTOS

VITÓRIA RAQUEL LOPES DA SILVA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO ÂMBITO DA CONTABILIDADE: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina de TCC do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

Orientador - Prof. Dr. Bruno Melo Moura

Prof.^a. Dr^a Nome do Membro da Banca 1
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Dr^a. Nome do Membro da Banca 2
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Nota: _____

Data: ____/____/____

Dedicamos este trabalho a Deus, aos
nossos pais e irmãos, que nos apoiaram nesta
importante missão da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus pela força e inspiração ao longo desta jornada. À nossa família, pelo apoio incondicional, incentivo e paciência em todos os momentos. Agrademos também aos professores e em especial nosso orientador DR. Bruno Melo que compartilharam seus conhecimentos e guiaram este trabalho com dedicação. Aos colegas e amigos que estiveram ao meu lado, oferecendo colaboração e apoio inestimáveis. A cada um de vocês, externamos sincera a nossa gratidão.

*“Não vemos as coisas como elas são,
Mas como nós somos”
(Anais nin)*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
3. METODOLOGIA	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
4.1 Características e funções do orçamento	17
4.2 Importância e eficácia do orçamento empresarial	18
4.3 Críticas ao orçamento empresarial	20
4.4 A importância do orçamento empresarial na contabilidade	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21

ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO ÂMBITO DA CONTABILIDADE: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Isabelly Pereira de Albuquerque
Suzany Caroline Oliveira dos Santos
Vitória Raquel Lopes da Silva
Bruno Melo Moura¹

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre o orçamento empresarial, ou seja, a importância para o desenvolvimento financeiro e estratégicos das empresas. Para tanto, foi utilizado como método de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, de forma qualitativa, através da plataforma Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), em desenvolvimento foram selecionados 27 artigos. Esta pesquisa revelou que o orçamento é uma ferramenta essencial para o alcance dos objetivos das empresas. Foi observado também que o orçamento não deve ser visto apenas como uma ferramenta de controle, mas sim como um canal de comunicação estratégicos para facilitar o alinhamento das metas organizacionais com as mudanças do mercado.

Palavras-chave: Orçamento empresarial; Contabilidade Gerencial.

1. INTRODUÇÃO

O plano orçamentário é um dos segmentos da contabilidade gerencial, serve como ferramenta de controle financeiro e planejamento. Este segmento desempenha um papel fundamental no desempenho da entidade. Desta maneira é notório que o orçamento exerce diferentes atribuições, se relacionando com várias fases do processo de gestão de uma empresa (Dal Magro e Lavrador, 2015).

A contabilidade gerencial, por meio das suas ferramentas, permite uma análise dos números da empresa, e com essas informações a tomada de decisão terá mais resultados (Marcelino, Santos, Silva e Prado, 2021). O processo da contabilidade gerencial ocorre por meio da coleta de dados e informações armazenadas no sistema da empresa. Desse modo, tais processos proporcionam aos seus administradores informações para o desempenho das atividades e de projetos da empresa (Voltz; Schimidt; Santos, 2017).

No Brasil, sua aplicação tem se consolidado nas empresas, promovendo uma gestão mais eficiente e, conseqüentemente, contribuindo para o crescimento econômico do país (Defaveri; Santi; Toigo, 2019). Além disso, com a crescente atividade e competitividade do ambiente empresarial, é essencial que a contabilidade gerencial se adapte para fornecer informações cruciais que atendam às necessidades de uma gestão eficiente. Deste modo, o orçamento nesse contexto, desempenha diversas funções, não apenas no controle de metas, mas também, na identificação de novas oportunidades (Cardoso, Oliveira, Figueiredo, Garrido e Fontura, 2023).

O orçamento empresarial é uma combinação com a contabilidade gerencial, enquanto o orçamento estabelece as orientações financeiras a contabilidade gerencial demonstra informações sobre o desempenho, assim permitindo o controle da gestão naquele período. Além disso, é perceptível que ambas são de grande importância para a tomada de decisão nas organizações, porque auxiliam a aumentar a transparência e as melhores decisões para a entidade. Portanto, o orçamento é um instrumento de planejamento de curto prazo, ou seja, que devido à ampla concorrência cada vez mais tendem a aumentar nas últimas décadas, sendo assim é recomendado fazer um

planejamento a curto prazo, mas também um planejamento estratégico de longo prazo (Matiolli; Santos, 2023).

Diante das observações abordadas, este estudo visa mapear e analisar as discussões, acadêmicas relacionadas à contabilidade gerencial e ao orçamento empresarial. Ademais, o foco será compreender como esses temas têm sido abordados no âmbito da contabilidade, buscando identificar as principais tendências e visões que emergem nesta análise. Portanto, a compreensão dessas dinâmicas é essencial para o aprimoramento das práticas gerenciais nas organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo busca analisar a importância do orçamento empresarial no contexto da contabilidade gerencial, destacando seus valores como ferramenta estratégica para as empresas. Sendo assim, será possível compreender como o orçamento contribui para o planejamento, o controle e a tomada de decisões financeiras nas empresas.

2.1. Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial exerce um papel essencial na elaboração e execução do orçamento empresarial, oferecendo informações detalhadas e análises que promovem uma gestão mais eficaz dos recursos. Ao contrário da contabilidade financeira, voltada para relatórios destinados a envolvidos externos, a contabilidade gerencial foca nas decisões internas, permitindo previsões mais precisas de receitas e despesas (Rether, Schmorantz e Moares, 2015)

Portanto, a contabilidade gerencial utiliza ferramentas como o orçamento flexível, que permite à empresa se adaptar às mudanças no mercado e nas suas operações. Com isso, os gestores conseguem ajustar suas expectativas financeiras em tempo real, tornando a empresa mais ágil diante das variações (Lima et al., 2016). Os relatórios gerenciais mensais, que comparam o que foi planejado com o que realmente aconteceu, são fundamentais para que os gestores tomem decisões mais

rápidas e acertadas, corrigindo o rumo sempre que necessário (Silva, Magro, Souza e Monteiro, 2020).

A contabilidade gerencial também proporciona suporte na aplicação de medidas corretivas quando os resultados orçamentários não correspondem ao planejado. A identificação de desvios, aliada à análise de suas causas, permite que os gestores desenvolvam ações corretivas de maneira proativa. Essa capacidade de ajuste é fundamental para o crescimento financeiro da empresa, desse modo minimizar impactos negativos e maximizar oportunidades de melhoria. Assim, a contabilidade gerencial não é apenas uma ferramenta de suporte, mas sim uma aliada estratégica na gestão do orçamento empresarial (Souza; Santos; Oliveira; Silva; Paranaíba, 2021).

De maneira mais específica, a contabilidade gerencial costuma considerar os custos, e adotar aos orçamentos flexíveis, a contabilidade gerencial também oferece suporte importante na previsão e controle orçamentário. Usando técnicas como análise de tendências e projeção de receitas, os gestores conseguem criar orçamentos mais realistas e alinhados às condições do mercado (Monteiro e Barbosa, 2021). Tornando as previsões mais precisas, isso também fortalece a confiança dos envolvidos nas decisões da empresa, além de enfatizar que um orçamento bem estruturado, com base em dados gerenciais sólidos, incentiva a responsabilidade financeira e cria uma cultura de controle dentro da organização (Santos, Larvada e Marcello 2020).

2.2 Orçamento empresarial

O orçamento empresarial é uma ferramenta essencial para a gestão financeira de organizações, permitindo a previsão e o controle das receitas e despesas ao longo de um determinado período (Dal Magro; Lavarda; Alvez; Schmitz; Vieira, 2013). O orçamento é um planejamento que guia a atuação operacional da empresa permitindo uma visão clara dos objetivos financeiros. Ele pode ser classificado em diferentes tipos, como orçamentos operacionais, financeiros e de investimento (Heinzann e Larvada, 2011). A elaboração de um orçamento eficiente é essencial, pois não apenas fornece um suporte para a tomada de decisões estratégicas, mas também facilita o

controle do desempenho organizacional, permitindo ajustes em tempo real, assim o orçamento se torna um elemento importante na gestão empresarial, contribuindo para a sustentabilidade e crescimento da empresa (Sarkis, Cunha, Matias e Silva, 2013).

A contabilidade desempenha um papel fundamental na elaboração e no controle do orçamento empresarial, fornecendo informações financeiras precisas e relevantes para a tomada de decisões (Martins, 2021). A contabilidade gerencial não apenas reporta dados históricos, mas também projeta cenários futuros, permitindo que os gestores identifiquem oportunidades e riscos financeiros. Destaca-se que, o alinhamento entre contabilidade e planejamento orçamentário é fundamental para garantir que os recursos sejam indicados de maneira eficiente, maximizando o desempenho organizacional (Santos, 2019). Através da análise de variações entre o orçamento e a execução financeira, a contabilidade oferece lições valiosas que podem resultar em melhorias contínuas no processo orçamentário, a contabilidade se torna um aliado indispensável na gestão orçamentária das empresas. (Lima, 2020).

A criação de orçamentos pode ser feita de várias maneiras, e cada metodologia tem suas próprias características, que variam conforme o tipo de empresa e suas necessidades. Uma das abordagens mais comuns é o orçamento tradicional, que utiliza dados de períodos anteriores para projetar receitas e despesas futuras (Oliveira, 2020).

Uma outra opção muito utilizada é o orçamento base zero (OBZ) funciona de forma diferente, exigindo que todas as despesas sejam justificadas do zero a cada novo ciclo, o que estimula uma análise mais cuidadosa dos custos (Pereira, 2018). Ambas metodologias supracitadas demonstram como a escolha de calcular um orçamento é fundamental, já que isso afeta a qualidade do orçamento financeiro e a capacidade da empresa de reagir as mudanças no mercado, entender as diferentes opções de orçamento ajuda as empresas a escolherem a qual melhor se ajusta aos seus objetivos (Silva, 2021).

Tal capacidade de planejamento indica as possibilidades da empresa de reagir as mudanças do mercado. A Contabilidade e orçamento podem levar a melhorias significativas no desempenho financeiro das organizações, a prática de aprender com

os exemplos concretos fortalece a compreensão da importância do orçamento empresarial na gestão eficiente das empresas (Barbosa, 2021).

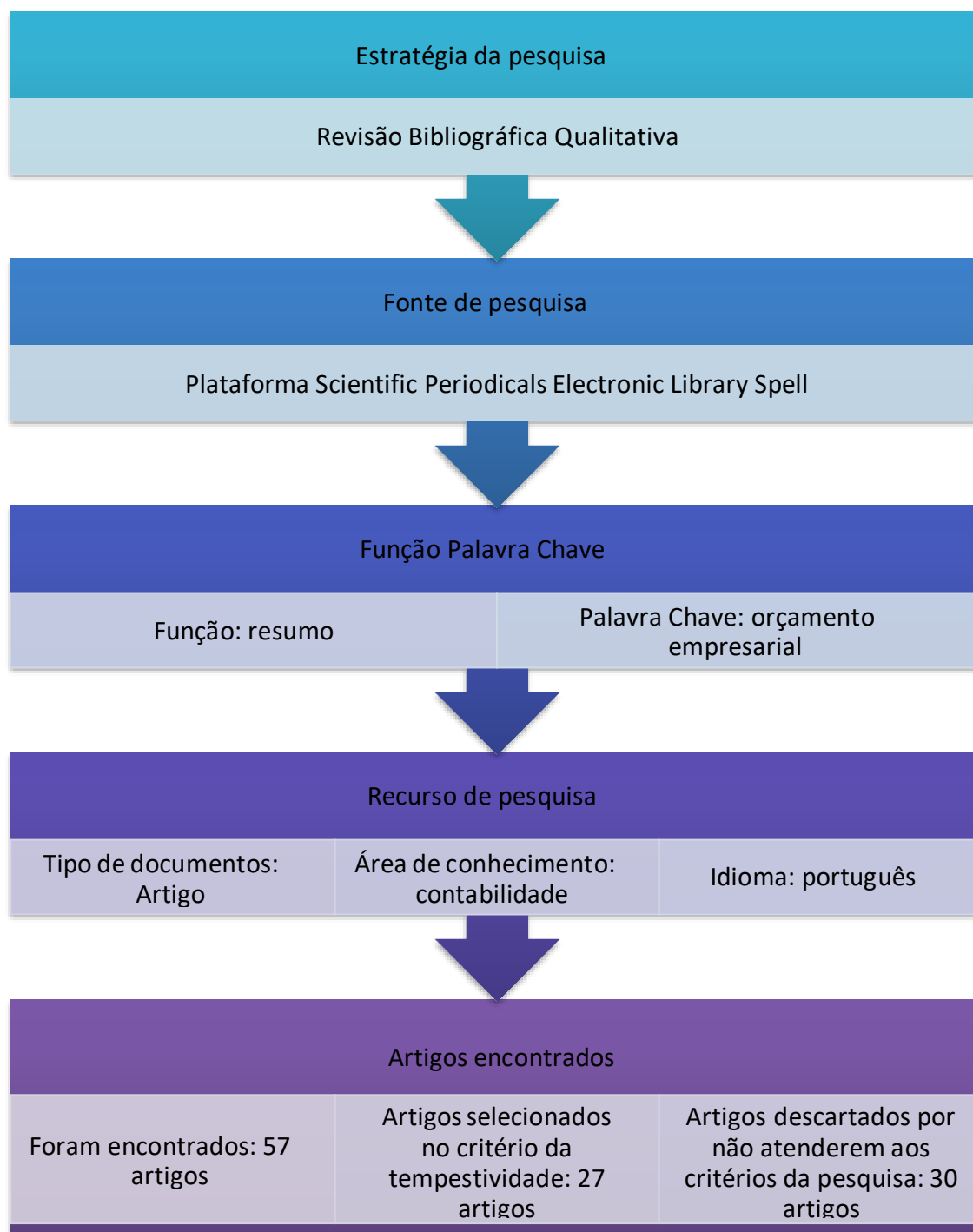
3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo do presente estudo, foi adotada uma abordagem de ordem qualitativa. Esse tipo de abordagem envolve práticas que visam compreender o significado atribuído aos fenômenos e sua avaliação, destacando-se como uma estratégia voltada à exploração e ao entendimento dos sentidos que indivíduos ou grupos conferem a problemas sociais ou humanos (Creswell, 2014).

No desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica essencial para o levantamento e seleção de informações relevantes, com o objetivo de identificar avanços nos estudos sobre a temática. A revisão da literatura fornece a base teórica necessária para sustentar as discussões, explicando a realidade social e suas implicações práticas (Brito dos Santos de Andrade, 2022).

Com a finalidade de encontrar artigos relevantes, foi acessada a Plataforma Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), gerenciada pela Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) que permite observar arquivos publicados sobre administração, contabilidade e áreas correlatas, assim a mesma foi escolhida para coletar os arquivos sobre a temática 'orçamento empresarial'. Que permitiu a coleta de artigos sobre a temática "orçamento empresarial". A seleção dos artigos utilizados neste estudo é apresentada no fluxograma abaixo.

Fluxograma 1 - Fluxo de Seleção e Análise de Artigos: Revisão Bibliográfica Qualitativa sobre Orçamento Empresarial.



Fonte: Autoria própria.

Após a primeira coleta no qual identificou-se 57 artigos utilizando a palavra chaves ‘orçamento empresarial’, com a função de resumo e os recursos da consulta do tipo de documento sendo: artigo na área de conhecimento contabilidade e no idioma português. Por considerar que não se tratava de um debate mais recente, decidiu-se por optar pelo critério da tempestividade considerando apenas artigos no

período de janeiro de 2011 até setembro do ano de 2024, ao aplicar ao critério do período foram encontrados 27 artigos.

Em desenvolvimento da pesquisa utilizando a revisão bibliográfica, fundamental para o levantamento e seleção de informações relacionadas à pesquisa. Foram examinados 27 artigos. Desta maneira, foram selecionados os 27 artigos da literatura, sendo excluídos 30 artigos por não atenderem aos critérios da pesquisa e ao critério da tempestividade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quadro 1 – Distribuição sinóptica demonstrativa dos estudos quanto ao autor, ano, título do artigo, metodologia, objetivo do estudo..

Título do Artigo	Data da publicação	Sobrenome dos Autores	Revista/ Periódico	Grupo de Análise
Desafios da conexão entre orçamento de capital, estratégia empresarial e sustentabilidade	2023	Matiolli Santos	Revista de Administração, contabilidade e Economia da FUNDACE	Grupo 2
Relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional mediada pelas capacidades dinâmicas	2022	Silva Lavarda	Advances in Scientific and applied accounting	Grupo 2
Análise da Produção de Artigos Científicos sobre Orçamento Empresarial	2021	Souza, Santos, Oliveira, Silva e Paranaíba	Gestão e Sociedade	Grupo 2
A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento	2011	Fank, Angonese Lavarda	Contabilidade, Gestão e Governança	Grupo 3
As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial	2016	Mucci, Frezatti e Dieng	Revista de administração contemporânea	Grupo 2
Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Desenvolvidas Pelos Discentes de Contabilidade Através da Aprendizagem Baseada em Projetos	2017	Azevedo, Araújo Mendeiros	Contabilidade, Gestão e Governança	Grupo 2
Controladoria empresarial: gestão econômica para as micros e pequenas empresas	2011	Monteiro Barbosa	Revista da Micro e Pequena Empresa	Grupo 3
Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário	2011	Heinzann Larvada	Revista de Contabilidade e Organizações	Grupo 1

Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial	2016	Wrubel, Marassi, Larvada e B. Larvada	Sociedade, Contabilidade e Gestão	Grupo 1
Estudo sobre a Usabilidades das Práticas de Contabilidade Gerencial mais Intensamente Usadas em Empresas que Atuam no Brasil	2020	Souza, Russo e Guerreiro	Revista contemporânea de Contabilidade	Grupo 2
Influência das Características Coercitiva e Habilitante do Orçamento no Empoderamento e na Criatividade	2020	Silva, Magro, Souza e Monteiro	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	Grupo 1
Relacionando as Características e Funções do Orçamento com a Satisfação Orçamentária em Empresa de Consultoria Empresarial	2019	Defaveri, Santi e Toigo	Revista Gestão Organizacional.	Grupo 1
Orçamento e Controle Orçamentário das Despesas Diretas e Indiretas com Pessoal em uma Empresa Varejista de Calçados	2018	Flores e Leal	Contexto-Revista do Programa dos pós-graduação em controladoria e contabilidade da UFRGS.	Grupo 2
Orçamento base zero e orçamento matricial: vantagens e desvantagens de sua utilização	2017	Voltz, Schmidt e Santos	Caderno de Administração	Grupo 1
Indicadores de Desempenho em uma Pequena Empresa que Adota um Modelo de Gestão Baseado na Confiança	2017	Kawai	Revista da Micro e Pequena Empresa	Grupo 1
Vieses Cognitivos no Orçamento de Capital	2016	Lima, Ujki, e Silveira Santos	Contabilidade Vista & Revista	Grupo 1
Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina	2015	Dal Magro e Lavarda	Advances in Scientific and applied accounting	Grupo 1
O orçamento como instrumento contábil de controle de apoio á gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte	2014	Dias Filho e Sales	Revista Mineira de Contabilidade	Grupo 2
Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da Justiça Organizacional	2014	Beuren e Silva	Revista Organizações em Contexto	Grupo 3
Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores	2014	Santos, Larvarda Marcello e	Revista de Gestão de Negócios	Grupo 2

Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande-PB	2013	Chagas Araujo e	Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	Grupo 4
Gestão orçamentária de cooperativas de crédito: um estudo com cooperativas de Belo Horizonte- MG- Brasil	2013	Sarkis, Cunha, Matias e Silva	Revista Mineira de Contabilidade	Grupo 4
Práticas de orçamento nas indústrias do Oeste de Santa Catarina	2013	Dal Magro, Lavarda, Alvez, Schmitz e Vieira	Pensar Contábil	Grupo 2
Orçamento Empresarial e suas relações com o Planejamento Estratégico	2012	Ferreira Diehl e	Pensar Contábil	Grupo 2
Perfil dos estudos sobre o tema orçamento publicados em congressos brasileiros de 2005 a 2009	2012	Moura, Dallabona Larvada e	Contabilidade Vista & Revista	Grupo 2
Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento e Controle Orçamentário	2011	Heinzmann e Lavarda	Revista de Contabilidade e Organizações (RCO)	Grupo 1
Análise dos Artefatos Gerenciais Utilizados pelos Food Trucks da Cidade de Natal/RN	2017	Santos, Azevedo, Lima e Lucena	Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade	Grupo 2
Teoria Institucional e Finanças: uma Revisão Sistemática da Literatura	2021	Brito, Santos e Andrade	Teoria e Prática em Administração	Grupo 4
Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches	2014	Creswell	Não se aplica (livro)	Grupo 3

Fonte: Autoria Própria

4.1 Características e funções do orçamento

Adicionalmente Heinzmann e Larvada (2011) destacam que a relação entre cultura organizacional e práticas orçamentárias tem se destacado devido a sua influência direta no desempenho financeiro e na eficácia organizacional. Nesse contexto, a cultura voltada para resultados surge como um diferencial.

Por outro lado, Wrubel et al. (2016) argumentam que ela facilita o cumprimento de metas ao aprimorar o controle de custos e a gestão financeira, criando um ambiente de compromisso e controle essencial para alcançar os objetivos estratégicos.

De acordo com Silva et al. (2020), a abordagem do orçamento empresarial pode ser dividida em dois modelos principais: o orçamento coercitivo e o habilitante. O modelo coercitivo, caracterizado pelo controle rígido, fornece uma estrutura sólida, mas pode restringir a criatividade e a autonomia dos gestores. Por outro lado, o orçamento habilitante estimula o diálogo e a autonomia, fomentando a criatividade organizacional e a resolução de problemas com soluções inovadoras.

Conforme Costa et al. (2022), A Teoria da Autodeterminação (SDT), enriquece essa discussão ao enfatizar que atender às necessidades psicológicas básicas — competência, autonomia e relacionamento — promove maior engajamento e motivação intrínseca.

Para Defaveri, Santi e Toigo (2019), a aplicação dessa teoria ao processo orçamentário demonstra que práticas que priorizam a autonomia e a participação dos gestores aumentam seu comprometimento e eficácia nas atividades. Outro aspecto relevante é a flexibilidade orçamentária, apontada por Dal Magro et al. (2014) e Dal Magro e Lavarda (2015) como essencial em contextos dinâmicos e incertos. Estudos realizados com empresas no Oeste de Santa Catarina, por exemplo, indicam que modelos flexíveis, semelhantes aos utilizados no Reino Unido e na Malásia, são estratégias eficazes para manter a competitividade em mercados voláteis.

Kawai (2017) reforça a importância de avaliações contínuas para identificar e adotar práticas orçamentárias adequadas às realidades específicas de cada organização. Nesse sentido, Lima et al. (2016) argumenta que equilibrar o controle organizacional com o estímulo à criatividade permite alinhar os objetivos estratégicos da empresa às demandas do mercado, promovendo uma gestão eficiente e adaptada.

4.2 Importância e eficácia do orçamento empresarial

Santos, Larvada e Marcello (2014) enfatizam que o orçamento é uma ferramenta essencial de controle gerencial, cuja eficácia aumenta quando os gestores utilizam seu conhecimento em gestão de custos. No entanto, Dias Filho e Sales (2014) apontam que a aplicação eficaz desse conhecimento depende de condições organizacionais adequadas e que variáveis comportamentais e contextuais podem

influenciar o processo. Por isso, é fundamental que cada organização compreenda suas particularidades para maximizar os benefícios da participação orçamentária.

Segundo Mاتيolli e Santos (2023) as práticas orçamentárias modernas, alinhadas a métodos ágeis, têm se mostrado eficazes em contextos organizacionais dinâmicos, essas práticas priorizam a adaptação contínua e o aprendizado organizacional, permitindo que gestores reavaliem metas e ajustem estratégias em resposta às mudanças no ambiente externo.

Conforme Souza, Russo e Guerreiro (2020), as práticas mais adotadas no processo de gestão incluem o orçamento empresarial, o planejamento estratégico e as variações orçamentárias. Essas ferramentas integram-se para fortalecer o processo decisório e alinhar as ações organizacionais aos objetivos estratégicos

Flores e Leal (2018) complementam que, com um entendimento claro da estratégia empresarial, é possível desenvolver planos orçamentários bem fundamentados, o que aumenta a capacidade da organização de responder a desafios e oportunidades, consolidando a gestão financeira como diferencial competitivo.

Souza, Santos, Oliveira, Silva e Paranaíba (2021) destacam a importância do orçamento empresarial no contexto da competitividade de mercado, ressaltando a relevância do conhecimento sobre o tema como um fator determinante para o sucesso empresarial.

Silva e Larvada (2022) discutem a relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional, destacando que essas variáveis podem ser medidas pela capacidade dinâmica de empreendedorismo, inovação, aprendizado organizacional e orientação para o mercado.

Mucci, Frezatti e Dieng (2016) destacam que o orçamento, além de ferramenta de controle, atua como um canal de diálogo e alinhamento estratégico, promovendo a integração entre áreas e a adaptação contínua às necessidades organizacionais. Moura, Dallabona e Lavarda (2010) reforçam a complexidade das práticas orçamentárias, influenciadas por fatores culturais, estruturais e de gestão, enquanto Ferreira e Diehl (2012) corroboram que o alinhamento entre orçamento e cultura

organizacional é indispensável para que ele funcione como uma ferramenta de inovação e desenvolvimento.

Magro, Lavarda, Alves, Schimitz e Viera (2013) ressaltam a relevância de compreender as práticas orçamentárias adotadas pelas indústrias do oeste de Santa Catarina, destacando o orçamento como uma ferramenta indispensável de controle e gestão. De maneira complementar, Azevedo, Araújo e Medeiros (2017) afirmam que o orçamento empresarial é uma ferramenta essencial para o controle e alcance dos objetivos da empresa.

Para uma entidade o orçamento empresarial é uma ferramenta importante para o controle e gestão. Algumas práticas, tem ajudado bastante alguns gestores isto porque elas ajudam na estratégia da empresa. Juntando o orçamento com o planejamento estratégico reforça as decisões e os objetivos.

4.3 Críticas ao orçamento empresarial

Fank, Angonese e Larvada (2011) destacam que, embora o orçamento seja uma ferramenta essencial para o controle e planejamento organizacional, ele tem sido alvo de críticas ao longo dos anos. Entre os principais pontos levantados pelos autores estão o elevado consumo de tempo, os altos custos de implementação e a complexidade do processo, que podem dificultar sua aplicação prática em determinados contextos.

Nesse sentido, Beuren e Silva (2014) sugerem alternativas para reduzir essa complexidade, promovendo um debate sobre a necessidade de adaptar as práticas orçamentárias às especificidades de cada setor. Essa adaptação busca garantir que o orçamento atenda às demandas operacionais sem impor uma carga excessiva de trabalho aos gestores.

Por mais que o orçamento empresarial tenha uma grande eficácia em diversos aspectos para uma empresa, nos últimos anos esta ferramenta foi alvo de crítica, isso por que por mais que ela seja eficiente ela não é tão prática, devido a complexidade e outros fatores, mas em relação a complexidade foi sugerido um debate para as adaptações para continuar com o mesmo sistema mas diminuir o trabalho dos gestores.

4.4 A importância do orçamento empresarial na contabilidade

Monteiro e Barbosa (2021) mostram que muitas empresas não utilizam adequadamente as informações contábeis para decisões econômico-financeiras. A organização adequada dos dados contábeis e o uso de informações financeiras precisas podem reduzir a taxa de encerramento de empresas.

Sarkins, Cunha, Matias e Silva (2020) abordam a gestão orçamentária em cooperativas de crédito em Belo Horizonte, Minas Gerais, destacando que a maioria das cooperativas utiliza informações provenientes da contabilidade gerencial. Eles enfatizam que a conexão entre orçamento e planejamento estratégico é essencial para uma gestão eficaz.

Chagas e Araújo (2013) corroboram que a contabilidade é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e a implementação de estratégias gerenciais. A elaboração do orçamento está diretamente ligada ao plano estratégico e inclui elementos como demonstração de resultados e balanço patrimonial, que são cruciais para o planejamento e controle financeiro das organizações.

Muitos desconhecem, mas o orçamento empresarial desenvolve um papel crucial na contabilidade, isso porque algumas empresas utilizam as informações contábeis de formas equivocadas desta forma tomando decisões erradas, desta maneira é notório o quão eficaz é a conexão do orçamento com o planejamento estratégico, pois estas ferramentas traçam estratégias para o benefício da sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender como práticas orçamentárias alinhadas à cultura organizacional contribuem para o desempenho financeiro e estratégico das empresas, além de identificar o impacto de diferentes tipologias orçamentárias, como o orçamento coercitivo e habilitante, no comportamento e motivação dos gestores. Dentro desse contexto, os resultados indicaram que, um orçamento eficaz deve ser flexível e adaptável ao contexto dinâmico das empresas, promovendo a participação ativa dos gestores e a colaboração entre as áreas.

Foi possível observar que o orçamento não deve ser visto apenas como uma ferramenta de controle, mas como um canal de comunicação estratégica que facilita

alinhamento das metas organizacionais com as mudanças do mercado. O uso de orçamentos flexíveis e ágeis tem se mostrado uma prática essencial para a adaptação rápida às demandas externas, o que confere às empresas uma vantagem competitiva crucial.

Assim, a análise apontou que a complexidade do processo orçamentário não deve ser subestimada, e a adaptação às características específicas de cada organização é essencial. O estudo também evidenciou a necessidade de avaliação

contínua das melhores práticas orçamentárias, equilibrando controle e criatividade. As práticas orçamentárias modernas, como as abordagens ágeis e a promoção do fluxo contínuo de informações entre gestores, têm se mostrado eficazes para garantir o sucesso organizacional.

A partir dos resultados encontrados, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise das práticas orçamentárias em diferentes setores, explorando suas adaptações às necessidades específicas de organizações em ambientes dinâmicos. Além disso, seria interessante investigar como as tecnologias emergentes, como o uso de inteligência artificial no planejamento orçamentário, podem influenciar o processo de gestão financeira.

O estudo também recomenda que as organizações busquem um equilíbrio entre a flexibilidade do orçamento e a necessidade de controle, adaptando as práticas orçamentárias de acordo com o contexto cultural e organizacional. Essa adaptação contínua pode ser uma estratégia chave para garantir que o orçamento cumpra seu papel de impulsionar o aprendizado e a inovação, criando uma gestão financeira sólida e capaz de enfrentar desafios futuros.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON DIAS BRITO; SILVA DOS SANTOS , A. .; CASIMIRO DE ANDRADE, J. . Teoria Institucional e Finanças: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Teoria e Prática em Administração**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n1.58727. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/58727>. Acesso em: 7 dez. 2024.
- AZEVEDO, Y. G. P.; ARAÚJO, A. O.; MEDEIROS, V. C. Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Desenvolvidas Pelos Discentes de Contabilidade Através da Aprendizagem Baseada em Projetos . **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 1, p. 153-174, 2017.
- BEUREN, I. M.; SILVA, T. P. Participação no orçamento empresarial como forma de valorização das pessoas: análise na perspectiva da justiça organizacional. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 71-101, 2014.
- CHAGAS, M. J. R.; ARAUJO, A. O. Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande-PB. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 1-21, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- DEFAVERI, I. R.; SANTI, D. G.; TOIGO, L. A. Relacionando as Características e Funções do Orçamento com a Satisfação Orçamentária em Empresa de Consultoria Empresarial . **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 24-41, 2019.
- DIAS FILHO, F. F.; SALES, L. F. O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 4, n. 56, p. 20-25, 2014.
- FANK, O. L.; ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 1, p. 82-93, 2011.
- 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.

FLORES, C. C.; LEAL, R. Orçamento e Controle Orçamentário das Despesas Diretas e Indiretas com Pessoal em uma Empresa Varejista de Calçados. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 18, n. 39, p. 85-101, 2018.

HEINZMANN, L. M.; LAVARDA, C. E. F. Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 13, art. 1, p. 4-19, 2011.

KAWAI, R. M. Indicadores de Desempenho em uma Pequena Empresa que Adota um Modelo de Gestão Baseado na Confiança. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, p. 123-138, 2017.

LIMA, A. C.; UJKL, O.; SILVEIRA, J. A. G.; SANTOS, F. C. B. D. Vieses Cognitivos no Orçamento de Capital. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 2, p. 1-22, 2016.

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.

MAGRO, C. B. D.; LAVARDA, C. E. F.; ALVES, J.; SCHMITZ, J. S.; VIEIRA, K. F. Práticas de orçamento nas indústrias do Oeste de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, v. 15, n. 57, p. 24-33, 2013.

MATIOLLI, M. D.; SANTOS, D. F. L. Desafios da conexão entre orçamento de capital, estratégia empresarial e sustentabilidade. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 14, n. 1, p. 62-79, 2023.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

MOURA, G. D.; DALLABONA, L. F.; LAVARDA, C. E. F. Perfil dos estudos sobre o tema orçamento publicados em congressos brasileiros, de 2005 a 2009. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 23, n. 1, p. 97-125, 2012.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

SANTOS, A. C. D.; LAVARDA, C. E. F.; MARCELLO, I. E. Relação do conhecimento de gestão de custos e participação orçamentária com o desempenho dos gestores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, p. 124-142, 2014.

SANTOS, J. V. J. D.; AZEVEDO, Y. G. P.; LIMA, D. H. S.; LUCENA, E. R. F. C. V. Análise dos Artefatos Gerenciais Utilizados pelos Food Trucks da Cidade de

Natal/RN. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 105-126, 2017.

SARKIS, C. D.; CUNHA, J. V. A.; MATIAS, M. A.; SILVA, O. L. Gestão orçamentária de cooperativas de crédito: um estudo com cooperativas de Belo Horizonte – MG – Brasil. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 3, n. 51, p. 6-14, 2013.

SILVA, T. B. J.; LAVARDA, C. E. F. Relação entre as utilidades do orçamento e o desempenho organizacional mediada pelas capacidades dinâmicas. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 15, n. 3, p. 113-127, 2022.

SILVA, T. B. J.; MAGRO, C. B. D.; SOUZA, L. G.; MONTEIRO, J. J. Influência das Características Coercitiva e Habilitante do Orçamento no Empoderamento e na Criatividade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 14, n. 4, p. 520-538, 2020.

SOUZA, K. G.; SANTOS, G. C. D.; OLIVEIRA, E. R.; SILVA, D. L. J.; PARANAIBA, A. C. Análise da Produção de Artigos Científicos sobre Orçamento Empresarial. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 41, p. 408-4118, 2021.

SOUZA, R. P.; RUSSO, P. T.; GUERREIRO, R. Estudo sobre a Usabilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial mais Intensamente Usadas em Empresas que Atuam no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 45, p. 33-49, 2020.

VOLTZ, M. F.; SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. D. Orçamento base zero e orçamento matricial: vantagens e desvantagens de sua utilização. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 1, p. 27-46, 2017.

WRUBEL, F.; MARASSI, R. B.; LAVARDA, C. E. F.; LAVARDA, R. A. B. Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 3, p. 46-64, 2016.