

Hugo de Moraes Pinto

**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE  
PLANEJAMENTO, DE EXECUÇÃO E DE CONTROLE  
NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NOS BANCOS  
COMERCIAIS BRASILEIROS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri.

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Pinto, Hugo de Moraes

Apresentação e análise das práticas de planejamento, de execução e de controle no processo orçamentário nos bancos comerciais brasileiros / Hugo de Moraes Pinto ; orientador, Sergio Murilo Petri. - Florianópolis, SC, 2015. 151p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Processo orçamentário. 3. Indústria bancária. 4. Bancos de varejo I. Pinto, Hugo de Moraes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título

Hugo de Moraes Pinto

**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE  
PLANEJAMENTO, DE EXECUÇÃO E DE CONTROLE NO  
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NOS BANCOS COMERCIAIS  
BRASILEIROS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Contabilidade, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Contabilidade.

Florianópolis, 28 de agosto de 2014.

---

Prof. José Alonso Borba  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Sergio Murilo Petri, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Valdirene Gasparetto, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.  
Universidade Regional de Blumenau



Este trabalho é dedicado aos meus pais,  
à minha família, à minha futura esposa,  
aos meus amigos, ao Banco de Brasília  
e à comunidade acadêmica.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter abençoado as minhas escolhas e por ter me dado força suficiente, principalmente nos momentos mais difíceis, para manter o equilíbrio ao longo dos últimos 3 anos, desde o momento em que decidi encarar esse grande desafio.

Agradeço ao Banco de Brasília por ter acreditado no meu projeto e no meu potencial, além de ter me concedido o tempo necessário para que eu realizasse esse sonho. Agradeço às pessoas do Banco de Brasília, em especial ao executivo, amigo, professor e conselheiro José Antônio Mendes Fernandes, que me incentivou e “comprou briga” com muitas pessoas do início ao fim para que eu cumprisse essa missão. Não posso deixar de agradecer, ainda, as outras pessoas do Banco que também me apoiaram sempre que precisei, seja nas questões burocráticas, seja nas frases de incentivo, como Helena Kalyvas, Professor Wilmar Modesto, Andreia Monteiro e muitos outros.

Agradeço aos meus pais, Alexandre e Liliane por todo apoio que me deram, e por terem me ensinado que é por meio dos estudos e do trabalho honesto que se alcança os sonhos. Meu pai, que sempre foi a minha referência como homem, como pai de família, como profissional e que sempre tem uma palavra de incentivo para que eu siga em frente nos meus desafios. Minha mãe, que sempre foi meu porto seguro, aquela que está sempre ao meu lado e que não permitiu que eu desanimasse dessa etapa um só segundo.

Agradeço à minha irmã, Gabriela, que sempre esteve na torcida para que tudo desse certo.

Agradeço aos meus tios, às minhas avós, pela paciência e pela compreensão por conta da minha ausência em vários momentos.

Agradeço imensamente à minha futura esposa e mãe dos meus filhos, Lorena, que me aguentou e sofreu junto comigo ao longo de todo esse período, que foi minha amiga, minha parceira, que lutou por mim e por esse meu sonho sem esperar por nada em troca, apenas que no final, desse tudo certo para nós.

Agradeço aos amigos que fiz ao longo desses 3 anos, não só todos os alunos da turma de 2012, como os das turmas anteriores e subsequentes. Não posso deixar de agradecer, em especial, aos amigos Maurício Codesso, Ricardo Suave, Éder Guzzo, Cristiny Ventura, Neuton Amaral, Tiago Lucimar, Anderson Will, Fernando Richartz e Michele Gabriel, não só pelas produções, mas principalmente pela amizade, pelas viagens, pelos congressos e por todo o incentivo ao longo desse período.

Agradeço ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina que me deu a oportunidade de estudar em uma das melhores instituições do Brasil e que contribuiu significativamente com a minha formação acadêmica e profissional.

Agradeço a cada um dos professores do PPGC os quais tive a honra de compartilhar ótimos momentos, em especial, ao meu orientador, Professor Sérgio Petri, ao Professor Rogério Lunkes, que me abriu as portas do Núcleo de Pesquisa em Controladoria, ao Professor Leonardo Ensslin, à Professora Sandra Ensslin, ao Professor Altair Borgert, ao Professor Ernesto Vicente, ao Professor José Alonso Borba, ao Professor Leonardo Flach, à Professora Valdirene Gasparetto, ao Professor Luiz Alberton e ao Professor Darci Schnorrenberger. Certamente são pessoas nas quais tenho profundo respeito e carinho. Não posso deixar de agradecer também, à querida Maura, do PPGC, por todo o apoio administrativo, mesmo à distância.

Agradeço aos membros da banca de avaliação, ao Professor Rogério, à Professora Valdirene Gasparetto, ao meu orientador, Professor Sérgio Petri e ao Professor Carlos Lavarda. A participação e as contribuições de cada um, desde a banca de apresentação do projeto de pesquisa, foram fundamentais para a construção desta pesquisa.

Por fim, agradeço à cidade de Florianópolis, por tudo aquilo que ela significa para mim.

A todos os outros que também tiveram participação e torceram pelo sucesso dessa jornada, o meu muito obrigado!!



## RESUMO

O orçamento é um dos instrumentos gerenciais mais utilizados pelas organizações, uma vez que operacionaliza o planejamento estratégico e possibilita o desdobramento das operações em metas. Apesar das inúmeras mudanças ambientais, estruturais, tecnológicas, sociais, entre outras, os processos de planejamento, de execução e de controle no orçamento são fundamentais para a gestão das empresas. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar as práticas adotadas no processo orçamentário dos bancos comerciais brasileiros, e se justifica pela evolução da pesquisa continuada em práticas de orçamento nas empresas, realizada pelo Núcleo de Pesquisa em Controladoria do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. Justifica-se, também, pela necessidade de se explorar as práticas utilizadas no segmento sob aspectos conceituais, comportamentais e que influenciam o processo orçamentário. Apresenta uma abordagem quantitativa e qualitativa, com objetivo descritivo e exploratório, mediante a utilização de instrumento de levantamento ou *survey*. Para atingir o objetivo, foram enviados questionários a 25 bancos brasileiros, dos quais 16 responderam, sendo 7 privados e 9 públicos. Os resultados mostram que as práticas adotadas nas etapas de planejamento, de execução e de controle no processo orçamentário nos bancos brasileiros se alinham às práticas encontradas e adotadas em outros segmentos empresariais, embora o tipo de controle acionário dos bancos possam evidenciar diferenças entre algumas práticas observadas. A pesquisa deixa como contribuições a ampliação da quantidade de estudos relacionados às práticas de orçamento, um panorama sobre as práticas adotadas no processo orçamentário nos bancos comerciais brasileiros e, além disso, a possibilidade de se utilizar este estudo como base para novas pesquisas, e também para o aperfeiçoamento do instrumento utilizado.

**Palavras-Chave:** Processo orçamentário. Orçamento. Planejamento. Execução. Controle. Indústria bancária. Bancos de varejo.



## ABSTRACT

Budget is one of the management tools most used by organizations, because it operationalizes the strategic planning and enables the deployment of operations into goals. Despite numerous environmental, structural, technological and social changes, etc., the processes of planning, execution and control in budgeting are critical to the management of companies. This research has as its main goal to present current practices in budgeting process of Brazilian commercial banks. It is justified by the evolution of continued research into budgeting practices in companies performed by the Research Center in Accounting of the Federal University of Santa Catarina, and by the need to explore practices used in the segment under conceptual and behavioral aspects that influence the budgetary process. The work presents a quantitative and qualitative approach with descriptive and exploratory goals, using a survey instrument. To achieve the objective, questionnaires were sent to 25 Brazilian banks, which 16 have responded, being 7 private and 9 state-owned. The results showed that practices applied in stages of planning, execution, and control in the budgeting process at Brazilian banks align with the practices found and adopted in other business segments, although the type of equity control of the banks may reveal differences between some practices surveyed. This research contributes to the expansion of studies related to the budgeting practices, gives an overview about the practices applied in the budgeting process at Brazilian commercial banks and provides the possibility of using it as a basis for further research, besides the improvement of the instrument used in the survey.

**Keywords:** Budgeting process. Budget. Planning. Execution. Control. Bank industry. Retail banks.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Desenho da pesquisa.....	24
-------------------------------------	----

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Práticas de planejamento no processo orçamentário.....	40
Quadro 2 - Práticas de execução no processo orçamentário .....	45
Quadro 3 - Práticas de controle no processo orçamentário .....	49
Quadro 4 - Aspectos motivacionais de controle no processo orçamentário.....	52
Quadro 5 - Práticas referentes às etapas de planejamento, execução e controle.....	64
Quadro 6 - Práticas de planejamento no processo orçamentário.....	103
Quadro 7 - Práticas de execução no processo orçamentário .....	104
Quadro 8 - Práticas de controle no processo orçamentário .....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modos de elaboração do processo orçamentário (em percentual).....	34
Tabela 2 - Tipos de orçamentos (em percentual) .....	35
Tabela 3 - Bancos listados no setor VI – Financeiros e outros, no segmento bancos.....	66
Tabela 4 - 50 maiores bancos em total de ativos, em 2011 .....	66
Tabela 5 - População definida para pesquisa .....	70
Tabela 6 - Bancos respondentes dos questionários .....	72
Tabela 7 - Caracterização dos presidentes dos bancos e quantitativo de funcionários .....	74
Tabela 8 - Relação do planejamento estratégico com o orçamento ....	76
Tabela 9 - Objetivos pretendidos com elaboração do orçamento .....	77
Tabela 10 - Forma e tipo de orçamento praticado na elaboração .....	78
Tabela 11 - Informações utilizadas na elaboração do orçamento.....	80
Tabela 12 - Programas utilizados e itens do pacote orçamentário.....	81
Tabela 13 - Diretrizes sobre o comportamento das receitas de intermediação financeira e de prestação de serviços .....	82
Tabela 14 - Horizonte de tempo do orçamento .....	83
Tabela 15 - Tempo de elaboração do orçamento.....	84
Tabela 16 - Percepção dos gestores com relação à etapa de execução no processo orçamentário .....	85
Tabela 17 - Papel do orçamento no monitoramento do desempenho real da organização .....	87
Tabela 18 - Finalidades da análise das variações do orçamento .....	87
Tabela 19 - Frequencia que ocorre a análise da variação .....	87
Tabela 20 - No controle orçamentário, quais etapas são aplicadas?.....	87
Tabela 21 - Quais os critérios utilizados para avaliar diferenças significativas entre os valores orçados e realizados .....	88
Tabela 22 - No caso dos pontos de referência, qual(quais) a(s) forma(s) de análise utilizada(s)? .....	88
Tabela 23 - Quais são as principais medidas de desempenho utilizadas? .....	88
Tabela 24 - O orçamento sofre algum tipo de revisão dentro deste período?.....	89
Tabela 25 - O Banco faz alterações decorrentes do volume?.....	89
Tabela 26 - Aspectos motivacionais no controle do processo orçamentário .....	93

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Bacen - Banco Central do Brasil

BSC - Balanced Scorecard

Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDI - Certificado de Depósito Interbancário

ISI. - Institute for Scientific Information

JCR - Journal of Citation Research

OBZ - Orçamento Base-Zero

ProKnow-C - Knowledge Development Process – Constructivist

SFN - Sistema Financeiro Nacional

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

USP - Universidade de São Paulo

PPGC - Programa de Pós-graduação em Contabilidade



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
1.2 OBJETIVOS.....	22
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>22</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 PLANEJAMENTO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	26
2.2 EXECUÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	42
2.3 CONTROLE NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	45
2.4 OS BANCOS NO CONTEXTO SOCIOECONÔMICO E ESTUDOS RELACIONADOS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	53
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>59</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	59
3.2 PROCEDIMENTO PARA PORTFOLIO DE PESQUISA.....	60
<b>3.2.1 Pesquisa do portfólio bibliográfico internacional.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.2 Pesquisa do portfólio bibliográfico nacional.....</b>	<b>61</b>
3.3 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAR O QUESTIONÁRIO....	62
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	65
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	73
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
4.1 PLANEJAMENTO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	74
4.2 EXECUÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	84
4.3 CONTROLE NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	86
4.4 APRESENTAÇÃO E COMPARAÇÃO DAS PRÁTICAS ENTRE BANCOS PÚBLICOS E BANCOS PRIVADOS.....	94
4.5 VERIFICAÇÃO DO ALINHAMENTO DAS PRÁTICAS OBSERVADAS NESTA PESQUISA COM AS DE TRABALHOS ANTERIORES .....	102
4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	106
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>114</b>

<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE ORÇAMENTO.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE B - ESTRATIFICAÇÃO DOS RESULTADOS NA ETAPA DE PLANEJAMENTO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO ENTRE OS BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS.....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE C - ESTRATIFICAÇÃO DOS RESULTADOS NA ETAPA DE EXECUÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO ENTRE OS BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE D - ESTRATIFICAÇÃO DOS RESULTADOS NA ETAPA DE CONTROLE NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO ENTRE OS BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS.....</b>	<b>148</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial cada vez mais competitivo tem exigido das organizações o aperfeiçoamento constante da gestão dos negócios. Frezatti et al. (2007) ponderam que muito embora o ambiente empresarial tenha se mostrado volátil e imprevisível nas últimas décadas, a gestão das organizações se tornou mais complexa e, por consequência, trouxe consigo maior necessidade de defesa e de busca da competitividade, o que em determinados setores, pode ser uma ameaça à sua sobrevivência.

Com a expansão de novos produtos e novos serviços, a internacionalização de empresas dos mais variados segmentos e o conseqüente aumento de concorrentes, percebe-se a necessidade de planejar as diretrizes, as estratégias, as metas, os objetivos e as ações que possam garantir a continuidade e o aumento da riqueza dos acionistas ou proprietários.

Segundo Leite et al. (2008), o planejamento é o ponto de partida da gestão empresarial para as pequenas empresas, para as grandes corporações, para as agências governamentais, para as organizações sem fins lucrativos, ou simplesmente para a vida pessoal dos indivíduos.

Porém, Steiner (1979) afirma que nenhuma empresa lucrou algo somente elaborando planos, uma vez que os resultados são decorrentes da implementação desses planos, e uma das formas de se implementarem esses planos é por meio de um sistema orçamentário capaz de traduzir o planejamento estratégico em números e que esses números se tornem metas atingíveis.

Há que se ressaltar que o sistema orçamentário tem que ser adaptado às peculiaridades de cada organização e, além disso, deve ser desenvolvido para aperfeiçoar o processo de planejamento, já que força os gestores a focarem suas atenções na formulação de objetivos e na forma como são implementados. Por outro lado, os orçamentos requerem especificações sobre o que significa atingi-los (STEINER, 1979).

De acordo com Lunkes (2011), a necessidade de orçar é inerente ao ser humano, desde os períodos mais remotos da humanidade. Embora seja um dos sistemas de planejamento e de controle mais antigos, o orçamento continua a receber atenção da literatura e da pesquisa (DAVILA; FOSTER, 2005; KING; CLARKSON; WALLACE, 2010; OTLEY, 1999; SANDINO, 2007).

A literatura mostra que o processo orçamentário, subordinado à elaboração da visão estratégica é um meio objetivo e recomendado como ferramenta de controle da organização (FREZATTI et al., 2005). Cabe

ressaltar que o sistema orçamentário é um dos mecanismos mais utilizados pelos gestores, para controlar os custos e melhorar o desempenho das empresas (KING; CLARKSON; WALLACE, 2010).

Estudos empíricos evidenciam que o orçamento continua sendo um dos instrumentos mais utilizados no planejamento e no controle das organizações (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; LIBBY; LINDSAY, 2010; ØSTERGREN; STENSAKER, 2011; SIVABALAN et al., 2009; UYAR; BILGIN, 2011).

Em que pese o fato de a literatura mostrar que há ampla utilização do orçamento no mundo dos negócios, essa ferramenta é alvo de críticas por parte de alguns autores. Inclusive, um dos argumentos a esse respeito é de que os problemas do orçamento estão relacionados à forma como é utilizado (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2000), ou, que os processos orçamentários são fundamentalmente falhos (HANSEN; OTLEY; VAN DER STEDE, 2003; HOPE; FRASER; ROSEN, 2003).

Para Jones (2008b), essas abordagens críticas ao orçamento costumam apresentar não só outras soluções alternativas, mas também compartilham muitas das preocupações em relação ao orçamento tradicionalmente utilizado, que é o empresarial. Entretanto, apesar desse debate, o orçamento empresarial continua sendo amplamente utilizado nas organizações (JONES, 2008b; UYAR; BILGIN, 2011).

Embora atualmente o orçamento seja utilizado com mais frequência nas organizações, no Brasil, segundo Sá e Moraes (2005), as décadas sucessivas de descontrole inflacionário influenciaram negativamente a gestão das empresas por meio dessa ferramenta, pois a instabilidade e o grau de incerteza predominantes até 1994 frustravam qualquer tentativa de se prever um cenário futuro, ainda que para um curto período de tempo. Como a atividade orçamentária decorre das estratégias, ela foi negligenciada, tornando-se um procedimento quase exclusivo de grandes empresas ou de companhias multinacionais.

Entretanto, Sá e Moraes (2005) salientam que desde a implantação do Plano Real, a situação vem mudando e que é possível constatar a necessidade das empresas em consolidar suas visões estratégicas em seu planejamento orçamentário.

De acordo com Padoveze (2000), as práticas orçamentárias são válidas e podem ser adotadas em qualquer economia, para qualquer entidade. Para isso, é necessário que se construam sistemas de elaboração e de acompanhamento do orçamento.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Lunkes (2011) observa que apesar das inúmeras mudanças ambientais, estruturais, tecnológicas, sociais, entre outras, o planejamento, a execução e o controle no processo orçamentário são fundamentais na gestão das empresas.

Em geral, há a percepção de que as organizações precisam melhorar seus processos orçamentários, visando obter mais benefícios (UYAR; BILGIN, 2011). Esse ganho com a melhoria dos processos pode ser obtido com mudanças nas formas e nas práticas adotadas no planejamento, na execução e no controle do orçamento.

Estudos realizados por Umapathy (1987) e King, Clarkson e Wallace (2010) apresentaram evidências de que as empresas de sucesso, de fato, adotavam algumas práticas que faziam com que os seus sistemas orçamentários contribuíssem para o aumento dos resultados. Dentre as práticas destacadas constam: gerar o compromisso dos funcionários, alinhar os níveis da organização, adotar procedimentos detalhados e abrangentes na elaboração do orçamento, além de analisar as variações e adotar ações corretivas.

Segundo a Teoria Contábil, o orçamento exerce importância fundamental no processo de gestão empresarial, entretanto deve existir a preocupação de confirmar essa importância no mundo real (LEITE et al., 2008).

No setor bancário, o acirramento da competição entre as instituições financeiras nos últimos anos, principalmente após a implantação do Plano Real, desencadeou uma preocupação por parte dos gestores, no sentido de aperfeiçoar seus processos orçamentários e elevar os resultados de suas organizações.

Segundo Pires e Marcondes (2004), o aumento da concorrência tem sido benéfico para o setor, pois está exigindo maior dinamismo na gestão dos bancos. Dessa forma, esta pesquisa tem como objeto os bancos comerciais brasileiros, em função da sua participação no cenário econômico do país.

Surge então o questionamento que direciona esta pesquisa: quais são as práticas adotadas pelos bancos brasileiros em seus processos orçamentários nas fases de planejamento, de execução e de controle?

## 1.2 OBJETIVOS

Em uma pesquisa, os objetivos apresentam a finalidade de um trabalho, ou seja, o que se pretende atingir com a pesquisa.

Os objetivos são os direcionadores do pesquisador e sua definição auxilia na tomada de decisão quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa, pois evidenciam o que se quer fazer. Em seguida, é possível definir o procedimento para se chegar aos resultados pretendidos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral, busca-se apresentar as práticas adotadas no processo orçamentário dos bancos comerciais brasileiros.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para o cumprimento do objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos representam as metas parciais do trabalho, uma vez que o somatório dessas metas permitirá o atingimento do objetivo global proposto.

Dessa forma, tem-se como objetivos específicos: (i) identificar as práticas adotadas no processo orçamentário dos bancos comerciais brasileiros; (ii) comparar as práticas utilizadas pelos bancos públicos e pelos bancos privados, a fim de identificar se há divergências em função do tipo de controle acionário; (iii) verificar o alinhamento quanto à presença das práticas orçamentárias adotadas pelos bancos comerciais com pesquisas encontradas em outros contextos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o setor bancário é o segundo em participação no Produto Interno Bruto nacional (PIRES; MARCONDES, 2004). Além disso, alguns estudos mostram que o tema orçamento é muito pouco investigado no meio acadêmico. E essa carência de estudos evidencia a falta de inovação, tais como nos aspectos individuais e grupais que afetam o orçamento, por exemplo.

A pesquisa de Leite et al. (2008) mostra que de 1257 dissertações e 112 teses elaboradas de 1995 a 2006, nos programas brasileiros de mestrado e de doutorado em ciências contábeis, com categorização voltada a orçamento, 27 dissertações abordam o orçamento, das quais 16 são voltadas ao orçamento empresarial e as outras 11 focavam o

orçamento público. Isso compreende 1,27% da produção científica brasileira do período. No que se refere às teses, apenas 1 se referia ao tema orçamento, porém voltada ao setor público.

Quanto às pesquisas publicadas no meio acadêmico-científico, o estudo de Gomes, Lavarda e Torrens (2012) apresenta um levantamento feito nos periódicos classificados como A1, A2, B1 e B2 pelo sistema Qualis, além de periódicos com fator de Impacto do *Institute for Scientific Information* (ISI) de, no mínimo, 0,5 e indexados pelo *Journal of Citation Research* (JCR). Em uma população de 116 periódicos classificados no sistema Qualis, a pesquisa constatou que, entre 2000 e 2009, foram publicados apenas 11 artigos nacionais sobre orçamento, o que evidencia que o tema ainda é incipiente no Brasil em relação ao volume publicado. Quanto aos periódicos internacionais, dos 8 selecionados para compor a população do estudo e que juntos publicaram 3076 artigos no período, foram encontrados 40 trabalhos acerca do tema orçamento, o que corresponde a 1,3% do total de publicações.

Com base nesse contexto, este estudo se justifica por várias razões, entre as quais destacam-se: (i) pela evolução da pesquisa continuada em práticas de orçamento nas empresas realizada pelo Núcleo de Pesquisa em Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina; (ii) pela lacuna existente na literatura, já que estudos constataram a falta de estudos sobre o tema no Brasil e no mundo.

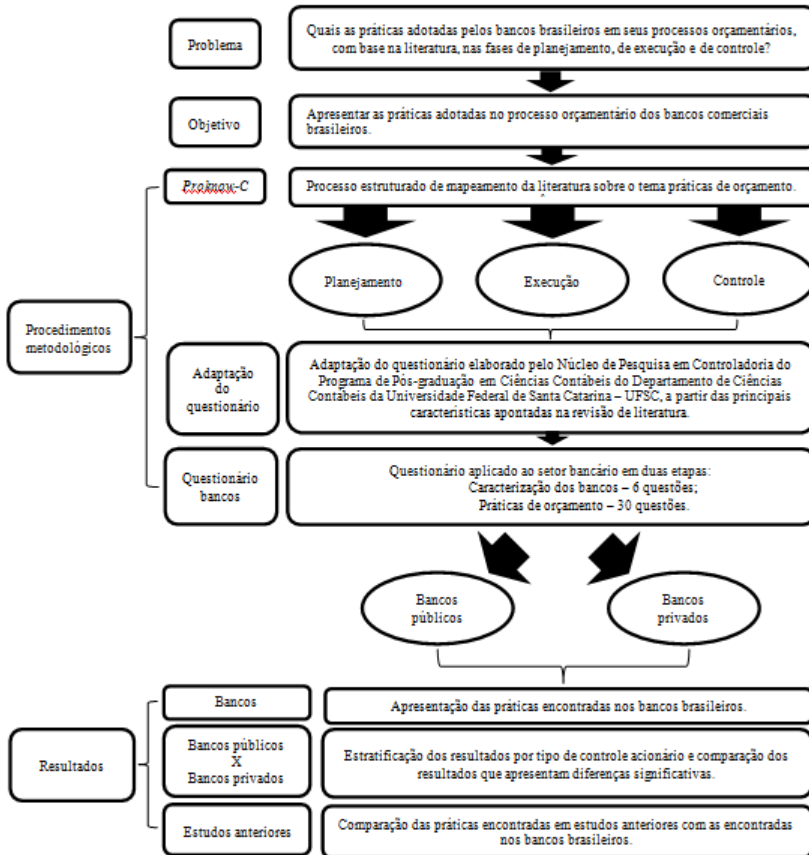
Cabe ressaltar que esta pesquisa se delimita aos bancos comerciais brasileiros, públicos e privados que optaram por responder o questionário. Em que pese o fato de os bancos participantes representarem 48,88% do total de ativos do Sistema Financeiro Nacional (SFN) em 2011, não é possível generalizar os resultados a todo o sistema. Porém, pode-se identificar uma tendência. Entretanto, quanto aos bancos comerciais públicos a pesquisa, por apresentar as práticas de orçamento em todas as instituições com controle acionário estatal, pode permitir conclusões mais generalizadas.

Em síntese, a partir da definição dos objetivos, das justificativas e das delimitações, espera-se que esta pesquisa possa contribuir (i) com a literatura sobre o assunto em questão, por meio da revisão bibliográfica acerca dos aspectos levados em consideração ao longo do processo orçamentário; (ii) com a indústria bancária brasileira, sob o prisma de que o mapeamento das características do ciclo orçamentário nos bancos pode servir como um referencial para essas instituições, no sentido de verificar se as práticas adotadas em seu contexto singular estão de acordo com o seu segmento; (iii) com a comunidade acadêmica, no sentido de que este

estudo possa servir como base para novas pesquisas nesse e em outros setores da economia.

Com base nas argumentações iniciais, o quadro 1 apresenta o desenho da pesquisa a fim de facilitar o entendimento dela quanto ao que se pretende com o estudo.

**Figura 1 - Desenho da pesquisa**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Dessa forma, além da seção introdutória apresentada, esta pesquisa apresentará a fundamentação teórica no capítulo 2; a metodologia no capítulo 3; os resultados no capítulo 4; as discussões no capítulo 5; as considerações finais no capítulo 6 e, por fim, as referências utilizadas.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Steiner (1979), o orçamento é um método integrado que traduz o plano estratégico em ações correntes, e que serve como um guia que auxilia na definição de padrões para a coordenação das ações e gera a base para o controle de desempenho, que deve estar em conformidade com os planos. Nesse caso, incluem-se no processo o planejamento, a coordenação e o controle.

Hansen e Mowen (1996) definem o orçamento como um plano financeiro abrangente para a organização e que traz vários benefícios, pelo fato de forçar os gestores a planejarem e, além disso, proporciona recursos de informação que podem ser usados para aperfeiçoar o processo decisório. Adicionalmente, o orçamento apoia o uso de recursos e define um padrão a ser usado na avaliação de desempenho, além de aperfeiçoar a comunicação dos planos e a coordenação entre os departamentos. Para Horngren, Foster e Datar (2000), o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração de uma entidade para determinado período.

O orçamento pode ser definido ainda como um plano administrativo, um guia para as operações, que abrange todas as fases das operações, e que pode ser orientado pelos objetivos e pelas metas (WELSCH, 1986; KENSKI, 1973; ZDANOWICZ, 1989; TUNG, 1994; SANVICENTE; SANTOS, 2000; HORNGREN; DATAR, FOSTER; 2000; LUNKES, 2011; BENCINI et al., 2009; MUÑIZ, 2009; ÁLVARES-DARDET ESPEJO; GUTIÉRREZ HIDALGO, 2010; LUNKES; RIPOLL; ROSA, 2011).

Segundo Leite et al. (2008), o orçamento é peça importante no processo decisório e, nesse sentido, o sucesso do processo orçamentário está na integração, na sinergia e nas políticas, nas diretrizes, nos planos e nas metas que devem ser repassadas para os gestores de todos os departamentos ou setores da organização.

Lunkes et al. (2013) defendem a ideia de que o orçamento pode fazer parte de um processo maior, que se inicia com o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização e é finalizado com a definição das atividades necessárias a sua operacionalização. Esse fluxo gera um plano de metas e de recursos que orienta a execução, de forma que possa ser comparada com o que foi realizado, a fim de analisar os desvios e implementar as medidas de adequação. Esses autores definem o processo orçamentário como conjunto formalizado das atividades de planejamento, de coordenação, de preparação, de controle e de reprogramação das operações empresariais. Isso implica a existência de um plano de contas

que não atenda apenas às necessidades administrativas e financeiras, mas que contemple a missão e o negócio da empresa.

Os estudos de Welsch (1986) e de Frezatti (2009) enumeram uma série de benefícios decorrentes da formalização do processo orçamentário, tais como: facilitar e coordenar as atividades de maneira apropriada; tomar decisões antecipadas sobre os cursos de ações; envolver e comprometer os gestores antes de decidir e de implementar um plano; possibilitar mais transparência entre as áreas da empresa; exigir a definição das funções e das responsabilidades de cada área de resultado da empresa; obrigar o gestor a utilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente; proporcionar maior e melhor entendimento entre as áreas envolvidas no processo, uma vez que todas buscam atingir os objetivos da empresa; incentivar cada área e seus gestores a analisarem se os objetivos e os desafios estão de acordo com as suas aspirações e; permitir o progresso do atingimento dos objetivos e do desempenho das áreas dos seus gestores.

Dessa forma, infere-se, a partir desses conceitos, que o processo orçamentário consiste basicamente no desenvolvimento de três fases, o planejamento, a execução e o controle das operações.

## 2.1 PLANEJAMENTO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Segundo o Dicionário Michaelis (MICHAELLIS, 2014), o planejamento é o ato de projetar um trabalho ou um serviço. Pode ser entendido também como a determinação dos objetivos ou das metas de um empreendimento, como também da coordenação de meios e de recursos para atingí-los.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), o planejamento orienta e fornece as diretrizes que norteiam as ações na organização na busca do alcance dos seus propósitos. Ele é responsável pela definição dos objetivos a serem seguidos durante todo o processo de gestão empresarial, com base nos parâmetros definidos que orientam a execução das atividades empresariais e os critérios para avaliar o desempenho.

Nessa etapa, os gestores colhem informações necessárias para a elaboração das peças orçamentárias e estabelecem alguns critérios de elaboração do orçamento, tais como os objetivos pretendidos para a empresa, a forma de participação das pessoas na elaboração do orçamento, o tipo de orçamento a ser utilizado e as estimativas que serão utilizadas na consolidação dos números.

Essas práticas que envolvem a forma de condução por parte dos líderes durante o processo, o fluxo das informações e a coordenação entre

os departamentos e a maneira como as metas são negociadas, são encontradas em alguns estudos relacionados ao processo orçamentário.

Para Tung (1994) no planejamento, as decisões são simuladas antecipadamente, incluindo-se previsões explícitas a respeito das condições futuras em que as empresas deverão atuar na busca de seus objetivos, inclusive o lucro. Dentro do contexto da gestão empresarial, 0) refere-se ao planejamento das empresas como a divisão entre o planejamento estratégico e o planejamento tático.

Welch, Hilton e Gordon (1988) definem o planejamento estratégico como aquele realizado pela cúpula da entidade, com horizonte de longo prazo, com enfoque nos objetivos e nas estratégias globais e que envolve consequências abrangentes e de longo prazo. Já o planejamento tático é caracterizado pelo orçamento, cuja existência se dá para a implementação do planejamento estratégico.

Frezatti et al. (2007) afirmam que, apesar de o planejamento estratégico estar mais voltado para o lado externo das entidades, a implementação dele depende da utilização do orçamento para que o processo de planejamento em seu sentido amplo seja mantido.

Os autores ressaltam ainda, que, embora a associação entre os planejamentos estratégico e o tático possa parecer evidente, não há como constatar evidências empíricas que validem essa tese, apesar de haver sinalização de que existe um relacionamento entre essas estruturas de planejamento. Por outro lado, Lunkes et al. (2013) afirmam que os objetivos do orçamento devem estar alinhados com os definidos no planejamento nos níveis estratégico e tático.

De acordo com Delmar e Shane (2003), o planejamento facilita a tomada de decisão em menos tempo, fornece ferramentas para administrar a gestão dos recursos, evita gargalos indevidos de tempo e permite identificar a sequência de ações para alcançar metas mais amplas.

Levando-se em consideração o ambiente interno da empresa, o planejamento tático tem como principal instrumento o orçamento, que materializa os objetivos em forma de valor (LUNKES et al., 2013) e é elaborado a partir das informações fornecidas pelo planejamento estratégico e por premissas coletadas em diversos setores da empresa.

A literatura apresenta diversos estudos relacionados ao tema orçamento, entre os quais, alguns que abordam as práticas observadas na etapa de planejamento no processo orçamentário. Destacam-se autores como Jones (1998, 2008a); Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-Begnum. (1996); Schmidgall e DeFranco, 1998; Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003); Prendergast, West e Shi (2006); Steed e Gu (2009); West e

Prendergast (2009); Pavlatos e Paggios (2009); Libby e Lindsay (2010); Uyar e Bilgin (2011).

É possível encontrar nesses estudos algumas práticas adotadas em diversos contextos e ramos empresariais. São práticas relacionadas à elaboração, à aplicação e ao horizonte de tempo do planejamento estratégico, para subsidiar o processo orçamentário; a integração entre o planejamento estratégico e o orçamento; o tempo de elaboração do orçamento e o tempo de duração.

Destacam-se, ainda, a utilização de um manual de orçamento, se há a divisão de responsabilidades pela elaboração e pela aprovação; quais as informações utilizadas; o emprego de ferramentas tecnológicas e; os itens que compõem o pacote orçamentário, financeiros e não financeiros.

Adicionalmente, são encontradas características relacionadas aos objetivos pretendidos com o orçamento, ao modo como a peça orçamentária é definida, ao tipo de orçamento e às determinações legais que devem ser levadas em consideração pelas empresas, na etapa de planejamento.

A etapa de planejamento no processo orçamentário inicia-se com o planejamento estratégico, no qual são definidos a missão, a visão, os objetivos, as estratégias, as políticas e, além disso, os planos detalhados, geralmente em forma de metas, que visam garantir o cumprimento das metas (STEINER, 1979; ALMEIDA, 2000). Estudos anteriores abordam a elaboração, a aplicação e o horizonte do planejamento estratégico pelas empresas.

Segundo Almeida (2000), a elaboração e a implementação do planejamento estratégico por si sós não garantem o sucesso da empresa. Entretanto, alguns estudos mostram que o planejamento estratégico é elaborado e utilizado pela maioria das empresas.

No estudo de Castanheira et al. (2012), em 6 indústrias farmacêuticas de médio porte, o planejamento estratégico formal é observado em 5 empresas, o qual é definido e revisto periodicamente, embora o estudo não cite o horizonte de tempo dos planejamentos das empresas.

Em estudos realizados na indústria hoteleira, Castro et al. (2012) mostram que o planejamento estratégico é elaborado e adotado por 71% das empresas pesquisadas. Nesse setor, a pesquisa aponta que 64% o elaboram para 1 ano e 7% o elaboram para mais de 5 anos.

No setor bancário, o estudo de Suave et al. (2013) mostra que todos os bancos públicos brasileiros constituídos sob a forma de sociedade de economia mista elaboram e implementam o planejamento estratégico.

Para efeito da construção deste referencial teórico, os estudos de Suave et al. (2013) e Pinto, Codesso e Suave (2013) que fazem referência aos bancos públicos brasileiros, consideram-se apenas os bancos públicos brasileiros constituídos sob a forma de sociedade de economia mista, sem a inclusão de um banco público caracterizado como empresa pública com controle acionário exclusivo do governo federal brasileiro.

Dentre esses bancos, 5 dos 8 bancos elaboram o planejamento para cinco anos, ao passo que o restante o elabora para 3 anos.

Embora alguns autores conceituem o planejamento estratégico como um instrumento de longo prazo, observa-se a falta de consenso quanto à definição do período de duração específico. Entretanto, observa-se a tendência de se elaborar o planejamento para períodos que variam de 1 a 5 anos.

De acordo com Lunkes et al. (2013), a forma como utilizam o processo orçamentário é objeto de muitos debates. Além das correntes que defendem o uso ou a eliminação do processo orçamentário, há pesquisas que abordam a integração entre os objetivos e as metas do planejamento estratégico com as dotações orçamentárias. Também há estudos que discutem as práticas orçamentárias sob a ótica da abordagem contingencial (COVALESKI, et, al., 2003).

O relacionamento entre o planejamento estratégico e o orçamento é um fenômeno estrutural do processo, e que deve ser sequencial e harmônico, com vinculações entre si (STEINER, 1979; WELSCH; HILTON; GORDON, 1988, STEED; GU, 2009; UYAR; BILGIN, 2011).

O estudo de Frezatti (2005) em 119 empresas brasileiras identificou que a aderência entre a teoria e a prática quanto ao planejamento estratégico e ao processo orçamentário varia entre as empresas. As maiores tendem a seguir essa lógica de planejamento estratégico/orçamento em maior grau.

Suave et al. (2013) mostram que 7 dos 8 bancos públicos brasileiros adotam a integração entre o orçamento e o planejamento estratégico. O outro banco elabora seu orçamento independente do planejamento estratégico.

Considerando-se a abordagem contingencial no processo orçamentário, o estudo de Silva e Gonçalves (2008), em duas empresas de grande porte no Brasil, mostra a integração entre o sistema orçamentário e as estratégias, como uma das variáveis de caracterização nas práticas orçamentárias.

Os resultados evidenciaram que mesmo não havendo formalização do planejamento estratégico em uma das empresas pesquisadas, havia a definição das estratégias que eram integradas ao orçamento e amplamente

divulgadas entre os gestores. Já, na outra empresa, havia um planejamento estratégico totalmente vinculado ao orçamento, embora fosse com divulgação restrita.

Alguns estudos defendem a necessidade de se formalizar o processo orçamentário, e evidenciam as práticas em alguns segmentos, conforme apresentadas a seguir:

Nos estudos de Welsch, Hilton e Gordon (1988) e Frezatti (2009), os autores defendem e identificam razões para que o processo orçamentário seja formal e exista na empresa. De acordo com Umapathy (1987), 97% das empresas norte-americanas entrevistadas adotavam um processo formal de controle orçamentário.

No contexto brasileiro, Castanheira et al. (2012) mostram que 80% das indústrias farmacêuticas de médio porte adotam o processo formal de orçamento. No estudo de Almeida et al. (2009) em 70 cooperativas agropecuárias, verificou-se que 90% delas adotam o processo formal de orçamento de forma completa ou parcial. No setor financeiro, Suave et al. (2013) mostram que todos os bancos públicos brasileiros adotam o processo formal de orçamento.

Dentre outras práticas de formalização do processo orçamentário identificadas na literatura, constata-se a utilização de manual de orçamento. A propósito, Uyar e Bilgin (2011) afirmam que 63% das empresas preparam manuais de orçamento. Entretanto, o estudo de Castro et al. (2012), em empresas hoteleiras, constatou que nenhuma delas utiliza manual de orçamento para elaborar o processo orçamentário.

Suave et al. (2013) constataram que 7 dos 8 bancos públicos brasileiros possuem manual de orçamento, com diretrizes e/ou orçamento pré-elaborados. Esse aspecto se alinha ao estudo de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), no qual consta que 96,3% das empresas planejam seus orçamentos, baseadas em premissas (diretrizes) pré-definidas.

Além disso, Steed e Gu (2009) apontam que, em uma escala de um a cinco, 4,5 das empresas estabelecem diretrizes na fase de planejamento do orçamento.

Quanto aos componentes humanos na fase de planejamento, Uyar e Bilgin (2011) e Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) afirmam que 87% e 79% das empresas, respectivamente, possuem um comitê de orçamento. Já Suave et al. (2013) afirmam que 4 dos 8 bancos públicos brasileiros possuem comitê de orçamento.

Complementarmente, alguns estudos registram que, entre os principais componentes dos comitês, estão proprietários, diretores, e gerentes gerais, chefes de departamentos, *controller*, e etc. (SCHMIDGALL, BORCHGREVINK E ZAHL-BEGNUM, 1996;

SUAVE et al., 2013; CASTRO et al., 2012; CODESSO; LUNKES; SUAVE, 2013; LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU, 2013).

De acordo com Van der Stede (2001), o orçamento é um subconjunto do sistema de controle organizacional, e razão pela qual não deve ser planejado, nem analisado, e nem utilizado de forma isolada. Uma vez inserido no processo, os gestores devem definir o seu papel, a sua extensão e o seu objetivo.

Em estudos anteriores sobre esse assunto, destacam-se os objetivos pretendidos com a elaboração da peça orçamentária, dentre os quais estão as previsões de futuro, a melhoria dos resultados, a inserção de novos produtos ou novos serviços nas empresas, a planificação, o controle e a valoração dos resultados, a criação de incentivos e de recompensas aos empregados, as decisões de preço, o controle de custos e de despesas, o planejamento da rentabilidade, o auxílio nos planejamentos de curto e de longo prazo, a coordenação das operações, a avaliação de desempenho, a motivação de gerentes e de empregados, a comunicação dos planos, o aumento de lucros, o cálculo de bônus e o controle e a avaliação do desempenho por meio de análise das variações (HANSEN; MOWEN, 1996; JONES, 1998; ATKINSON et al., 2000; JOSHI, AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; COVALESKI et al., 2003; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; FREZATTI, 2005; JONES, 2008a; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008; LEITE et al., 2008; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2011; CASTANHEIRA et al., 2012; FREZATTI; BECK; SILVA, 2013).

Atkinson et al. (2000) afirmam que o orçamento tem como objetivo refletir as condições quantitativas de como alocar os recursos financeiros para cada subunidade da organização, com base nas atividades e nos objetivos de curto prazo, nos quais os fluxos de caixa determinam se o plano financeiro atingirá as metas organizacionais. Além disso, os autores asseguram que o orçamento é utilizado para comunicar as metas de curto prazo, assim como para coordenar as operações empresariais, a fim de mostrar o efeito do nível de vendas, da produção e dos resultados, além de eventuais ajustes necessários para atender a produção.

Leite et al. (2008) destacam que um dos objetivos do orçamento é o controle, visto que pode indicar a existência de problemas não previstos e servir como ferramenta para encontrar possíveis soluções. Os mesmos autores argumentam, ainda, que o orçamento pode prever ciclos e gerar informações sobre a alocação de recursos necessários para financiar a formação dos estoques, além de apoiar os gestores na formulação das estratégias relacionadas às operações das empresas.

Do ponto de vista motivacional, os estudos mostram que o orçamento tem impacto no comportamento dos participantes do processo, na motivação dos funcionários, no desenvolvimento da carreira, nas remunerações, nas premiações, nas promoções dos executivos e no acompanhamento do desempenho (HANSEN; MOWEN, 1996; COVALESKI et al., 2003; FREZATTI, 2005; FREZATTI et al., 2011; FREZATTI; BECK; SILVA, 2013).

Assim, percebe-se o comportamento positivo quando os objetivos orçamentários da organização estão alinhados aos dos indivíduos; e é negativo quando os objetivos pretendidos pela organização são conflituosos com os participantes.

Quanto aos objetivos pretendidos com o orçamento, os estudos de Castro et al. (2012), Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2013), Suave et al. (2013) realizados nos segmentos de hotéis, portos e bancos públicos respectivamente, confirmam os aspectos registrados em pesquisas anteriores.

De acordo com Almeida et al. (2009), o processo de elaboração do orçamento pode ser conduzido por meio de dois modos, que formam um continuum. Para Padoveze (2000), de modo genérico, o orçamento pode ser conduzido de cima para baixo (*top-down*), de forma centralizada, ou de baixo para cima (*bottom-up*), totalmente descentralizado. O que decide o grau de centralização ou de descentralização do orçamento é o modelo de gestão da empresa.

Frezatti (2004) afirma que o processo de descentralização do planejamento orçamentário, que permite a participação dos gestores na definição das metas, está sendo implementado de forma crescente apesar de que, em algumas empresas, a flexibilidade desse processo não pode ser implementada em função da complexidade e do tamanho dessas organizações. Para o autor, a participação dos gestores na definição das metas é um ingrediente esperado e considerado importante para a vida da organização.

Outros estudos apontam a presença desses modos, dados como top-down, bottom-up, além de um modo denominado combinação participativa (LUNKES; CODESSO; SUAVE, 2013; LUNKES; CODESSO, RIPOLL-FELIU, 2013; CASTRO et al., 2012; SUAVE et al., 2013; UYAR; BILGIN, 2011; STEED; GU, 2009; ALMEIDA et al., 2009; JONES, 2008b; JONES, 1998; SCHMIDGALL; DEFRANCO, 1998; SCHMIDGALL, BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; SCHMIDGALL; NINEMEIER, 1989; WEST; PRENDERGAST, 2009; PRENDERGAST, WEST; SHI, 2006).



No setor hoteleiro, Castro et al.(2012) evidenciam que 57% das empresas elaboram seus orçamentos com base nos centros operacionais (bottom-up), 29% elaboram a partir da alta administração (top-down) e 14% elaboram seus orçamentos de forma conjunta (combinação participativa).

Almeida et al. (2009) evidenciaram uma tendência de prática do modelo top-down das cooperativas agrícolas, uma vez que nos questionários aplicados, verificou-se que as discussões acerca do orçamento ocorrem somente nos níveis hierárquicos de gerências e de chefias.

Suave et al. (2013) mostram que 6 dos 8 dos bancos públicos brasileiros elaboram seus orçamentos com base na combinação participativa, levando-se em consideração os diversos níveis hierárquicos das instituições.

A Tabela 1 apresenta estudos que avaliaram as práticas relacionadas aos modos de elaboração da peça orçamentária.

**Tabela 1 - Modos de elaboração do processo orçamentário (em percentual)**

	Suave <i>et al.</i> (2013); Brasil	Codeso, Lunkes e Suave (2013); Brasil	Lunkes, Codeso e Ripoll- Feliu (2013); Brasil	Castro <i>et al.</i> (2012); Brasil	Uyar e Bilgin (2011); Turquia	Steed e Gu (2009); EUA	Almeida <i>et al.</i> (2009); Brasil	Jones (2008b); Reino Unido	Jones (1998); Reino Unido	Schmidgall e DeFranco (1998); EUA	Schmidgall <i>et al.</i> (1996); EUA	Schmidgall <i>et al.</i> (1996); Escandinávia	Schmidgall e Ninemeier (1989); EUA	West e Prendergast (2009); Reino Unido	Prendergast, West e Shi (2006); China
Top-down	12,5*	17	34	29	24	2,4	N/D	26	13,6	4,5	4,5	4	13,3	30	39,4
Bottom-up	12,5	66	0	57	34	16,7	N/D	36	54,6	64	79,5	64	56,7	64	52,9
Combinação	75	17	66	14	42	78,6	N/D	38	31,8	28	16	28	26,7	3	7,7
Outro	0	0	0	0	0	2,3	N/D	0	0	3,5	0	4	3,3	3	0

Fonte: Castro *et al.* 2012, com adaptações.

\* Embora o banco afirme elaborar seu orçamento de modo top-down, a instituição informou que a partir de 2013 adotaria a combinação participativa em seu processo.

De acordo com Lunkes (2011), o orçamento é a expressão de um plano futuro da administração para um determinado período. Esse plano abrange aspectos financeiros e não financeiros, além de funcionar como um projeto para a empresa seguir no período vindouro.

Brookson (2000) afirma que o orçamento pode assumir diversas formas, mas geralmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, de modo a fornecer bases para aferir o desempenho da organização.

Segundo Lunkes (2011), ao longo dos anos, principalmente a partir dos anos 1920, os tipos de orçamento foram se adaptando e acompanhando as tendências de gestão. É possível encontrar na literatura sobre esse tema os processos ou tipos de orçamento mais comuns. Dentre os principais tipos utilizados constam o orçamento empresarial, o orçamento contínuo, o orçamento flexível, o orçamento de base zero (OBZ), o orçamento por atividades e o beyond budgeting (CRESS; PETTIJOHN, 1985; SCHMIDGALL, BORCHGREVINK, ZAHL-BEGNUM, 1996; JONES, 1998; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; HANSEN; VAN DER STEDE, 2004; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; JONES, 2008a; ALMEIDA *et al.*, 2009; AHMAD; SALLEH, 2009; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; LUNKES, 2011; UYAR; BILGIN, 2011; CASTRO *et al.*, 2012; PEREIRA; ESPEJO,

2012; LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU, 2013; CODESSO; LUNKES; SUAVE, 2013; SUAVE et al., 2013).

Um fato comum entre esses tipos de orçamento é que a definição, os objetivos e as características básicas são os mesmos para todos eles, entretanto alguns aspectos e procedimentos são únicos e específicos de cada processo.

A Tabela 2 apresenta alguns estudos que evidenciam os principais tipos de orçamento utilizados, os países pesquisados e, para alguns deles, o percentual de utilização identificado em cada estudo.

**Tabela 2 - Tipos de orçamentos (em percentual)**

	Suave <i>et. al.</i> (2013); Brasil	CodeSSO, Lunkes e Suave (2013); Brasil	Lunkes, CodeSSO e Ripoll-Feliu; Brasil	Pereira e Espajo (2012); Brasil	Castro <i>et al.</i> (2012); Brasil	Uyar e Bilgin (2011); Turquia	Pavlatos e Paggios (2009); Grecia	Almad e Salleh (2009); Malásia	Almeida <i>et al.</i> (2009); Brasil	Jones (2008a); Reino Unido	Abdel-Kader e Luther (2006); Reino Unido	Hansen e Van der Stede (2004); EUA	Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003); Bahrein	Jones (1998); Reino Unido	Schmidgall et al. (1996); EUA	Schmidgall et al. (1996); Escandinávia	Cress e Pettijohn (1985) - EUA
Orçamento empresarial	87,5	83	34	N/A	50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Orçamento contínuo	12,5	0	0	8	7	N/A	N/A	31,3	N/A	N/A	N/A	23	11,1	4,5	N/A	N/A	19,5
Orçamento de base zero	0	0	0	8	0	15	49,4	N/A	N/A	N/A	83	N/A	N/A	52	42	7	N/A
Orçamento flexível	0	17	0	N/A	43	70	15,3	N/A	N/A	23	82	N/A	38,9	16	N/A	N/A	N/A
Orçamento por atividades	0	0	66	73	0	N/A	14,1	N/A	N/A	N/A	82	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Beyond budgeting	0	0	0	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fonte: CodeSSO, Lunkes e Suave (2013), com adaptações.

Cabe ressaltar que, no ambiente empresarial brasileiro, o Estado possui o controle acionário de diversas empresas. Para essas empresas, há ainda a obrigação de se elaborar o orçamento público se cumprir a legislação dos entes que as controlam.

Embora possa ser considerado um processo orçamentário, a utilização do orçamento público se restringe apenas às empresas públicas, constituídas ou não como sociedades de economia mista.

O estudo de Suave et al. (2013) aproveitou para investigar essa relação entre as duas peças orçamentárias nos bancos públicos brasileiros constituídos sob a forma de sociedade de economia mista. Assim, identificou-se que 37,5% das instituições elaboram seus orçamentos públicos antes do gerencial, e 25% delas elaboram seus orçamentos em conjunto, embora seja cada um deles o espelho do outro. Outros 25% afirmam que o orçamento público não possui relação com o gerencial e uma instituição (12,5%) elabora o orçamento gerencial antes do público.

Para se elaborar o orçamento, são observadas algumas informações que permitem auxiliar a estimativa do resultado econômico da empresa para o período projetado. Dentre as principais informações constam os resultados de anos anteriores; as estatísticas ou os indicadores do ramo em que a empresa está inserida; as análises de mercado; os indicadores econômicos locais, regionais e nacionais; e, além disso, os números de anos anteriores (WELSCH, HILTON, GORDON, 1988; FREZATTI; BECK; SILVA, 2013; PIRES; MARCONDES, 2004; CASTRO et al., 2012; UYAR; BILGIN, 2011; JONES, 2008b; SUAVE et al., 2013; LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU, 2013).

O processo orçamentário, por sua extensão e complexidade, exige o apoio de ferramentas tecnológicas que possam auxiliar o cumprimento de todas as etapas do planejamento, da execução e do controle.

Chenhall (2003) define tecnologia como a maneira pela qual os processos de trabalho acontecem nas empresas, os quais incluem hardwares, softwares, materiais, processos, pessoas e conhecimento.

Sobre o aspecto tecnológico, alguns estudos apontam o uso de ferramentas como aplicativos de planilha eletrônica, em geral, o Microsoft Excel, ambientes web em intranets corporativas, programas próprios, desenvolvidos na própria empresa ou adquiridos de empresas externas (STEED; GU, 2009; UYAR; BILGIN, 2011; CASTRO et al., 2012; LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU, 2013; SUAVE et al., 2013).

Silva e Gonçalves (2008) observaram, em seu estudo, que, dentre as ferramentas utilizadas pelas empresas pesquisadas constavam softwares como o Microsoft Excel, o Microsoft Access, ferramentas de business intelligence e outras desenvolvidas por empresas externas, como o SAP, além do uso de ambientes de intranet corporativa.

Castro et al. (2012) mostram que 36% das empresas hoteleiras utilizam o Microsoft Excel, 43% utilizam um programa próprio, combinado com o Microsoft Excel, 7% utilizam a internet corporativa e 14% utilizam outros programas.

De acordo com Suave et al. (2013), 75% dos bancos públicos brasileiros utilizam o Microsoft Excel como ferramenta de apoio para o processo orçamentário. Entretanto, a pesquisa corrobora os achados anteriores, quando evidencia que utilizam também, de forma associada, outras ferramentas tecnológicas como programas próprios (25%), intranet corporativa e tecnologia adquirida de empresas externas (12,5%), cada uma. Além disso, ainda, utilizam um programa próprio, sem associação com o Excel.

Na etapa de elaboração, devem-se considerar outras fontes de estimativas que compõem o orçamento. A literatura aponta algumas fontes como despesas de capital, avaliação dos competidores, orçamento de produção, plano de marketing, estimativa de funcionários em tempo integral ou parcial, relatórios de salários da administração, folha salarial, dentre outros (WELSCH, HILTON, GORDON, 1988; SCHMIDGALL; DE FRANCO, 1998; NOWAK, 2004; SILVA; GONÇALVES, 2008; ALMEIDA et al., 2009; STEED; GU, 2009; CARDOSO et al. 2010; CASTRO et al., 2012; SUAVE et al., 2013).

No que diz respeito às premissas do orçamento, estabelecer as diretrizes sobre o comportamento das receitas é um dos pilares da etapa de planejamento, uma vez que, a partir da estimativa de faturamento, é possível adequar a estrutura de alocação de recursos, a fim de verificar se o resultado econômico do período será positivo ou negativo.

Cress e Pettijohn (1985) afirmam que a etapa de elaboração do orçamento possui um ponto crítico; as previsões de vendas. Segundo os autores, o uso de métodos estatísticos proporciona maior acurácia, mas as empresas não os utilizam, embora pareça ser consensual de que essa é a melhor técnica e que há diversas ferramentas estatísticas disponíveis.

Dentre os aspectos mais comuns encontrados na literatura para auxiliar o estabelecimento das diretrizes de receita estão o uso de um percentual de aumento global em relação ao ano anterior, a expectativa de se utilizar cada serviço prestado, a estimativa com base na inflação prevista, o uso de índices de reajustes previstos, métodos estatísticos, dentre outros (SCHMIDGALL; DE FRANCO, 1998; JONES, 1998; STEED; GU, 2009; ALMEIDA et al., 2009; CASTRO et al., 2012; LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU, 2013; SUAVE et al., 2013).

Em Castro et al. (2012), os resultados indicam que a principal técnica utilizada é o aumento percentual com relação ao ano anterior. Observam-se, ainda, outras técnicas menos utilizadas, como a melhoria do conjunto competitivo, a inflação prevista e o método estatístico.

Para Suave et al. (2013), no caso dos bancos públicos brasileiros, as principais receitas são as de intermediação financeira, provenientes de

operações de crédito, de juros em geral; e as de serviços, provenientes da prestação de serviços pela qual o banco cobra tarifas. Os resultados dessa pesquisa mostram que 5 das 8 instituições elaboram suas receitas de intermediação financeira, com base em projeções das receitas por carteira das operações de crédito, e o índice utilizado, em geral, é um percentual projetado para o cenário esperado. Entretanto, no que tange às receitas de serviços, 4 dos 8 bancos projetam seu faturamento com base em um percentual de aumento global, em relação ao ano anterior.

Anthony e Govindarajan (2002), afirmam que, dentro de uma sequência lógica, o orçamento deve ser elaborado após o planejamento estratégico. Assim, o orçamento tem como papel o arranjo das metas da organização, que retrata, de forma ampla, o plano de curto prazo das empresas, por meio do detalhamento dos objetivos para um horizonte de tempo que, em geral, é de um ano (HERATH; INDRANI, 2007; FREZATTI, 2009).

Alguns autores consideram horizontes temporais que podem ser de um mês a cinco anos (WELSCH, 1986; CATELLI, 2001)

Estudos anteriores apontam que em geral, as empresas preparam o orçamento para o período de um ano. Tal fato se confirma nos estudos de Uyar e Bilgin (2011), em que 74,5% das empresas da Turquia elaboram o orçamento para um ano e nos estudos de Pavlatos e Paggios (2009), em que 98,8% das empresas gregas também elaboram o orçamento para um ano. Segundo os achados de Jones (2008a), 91% das empresas pesquisadas por ele também preparam suas peças orçamentárias para um ano.

No contexto brasileiro, Almeida et al. (2009) evidenciam que 62% das cooperativas agrícolas que elaboram algum tipo de orçamento, das quais 79% o elaboram para um ano, e 6,5% delas para dois anos. Já Castro et al. (2012) afirmam que 79% dos hotéis pesquisados elaboram seus orçamentos para 1 ano, e 14% os elaboram para outros períodos não especificados.

Considerando-se os bancos públicos brasileiros, 5 dos 8 bancos elaboram seus orçamentos para 1 ano, e 2 os elaboram para 2 anos. Apenas uma instituição elabora o orçamento para 6 meses (SUAVE, et al., 2013).

A elaboração da peça orçamentária é um processo que pode durar horas, semanas ou alguns meses. Uyar e Bilgin (2011), Steed e Gu (2009), e Libby e Lindsay (2009) afirmam que o tempo médio varia de acordo com o segmento, mas, em geral, a fase de elaboração do orçamento dura de duas semanas a dois meses.

Almeida et al. (2009) evidenciam que 29% das cooperativas agrícolas elaboram as peças orçamentária em três meses, 26% em dois meses e 11% a elaboram em um mês, enquanto Castro et al. (2012) afirmam que 64% dos hotéis pesquisados elaboram seus orçamentos em até 40 horas, e 29% afirmam elaborá-los entre 41 e 80 horas.

Quanto aos bancos públicos brasileiros, 87,5% deles levam até dois meses para elaborarem seus orçamentos, e um deles leva mais de dois meses para concluir o processo de elaboração (SUAVE, et al., 2013). Como forma de sintetizar a etapa de planejamento no processo orçamentário, o Quadro 1 apresenta as práticas encontradas na literatura.

**Quadro 1 - Práticas de planejamento no processo orçamentário**

(continua)

Principais práticas de planejamento no processo orçamentário	
Planejamento Estratégico	Elaboração e aplicação
Horizonte do Planejamento Estratégico	Anual, bienal, trienal, quinquenal, etc.
Integração	Integra-se a partir do planejamento estratégico
Manual de Orçamento	Inclui diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela alta administração
Comitê de Orçamento	Pode incluir os proprietários, diretores e gerentes gerais, chefes de departamentos, <i>Controller</i> etc.
Objetivos Pretendidos e Finalidades	Previsões de futuro
	Maximizar resultados
	Introduzir novos produtos e serviços
	Planificar, controlar e valorar o resultado
	Criar incentivos e recompensas
	Auxiliar no planejamento de longo prazo
	Auxiliar no planejamento de curto prazo
	Avaliar o desempenho
	Coordenar as operações
	Motivar os funcionários
Comunicar os planos	
Controle	
Formas de elaboração	Top-down - o orçamento é elaborado pela alta administração e imposto aos demais membros da organização



### Quadro 1 - Práticas de planejamento no processo orçamentário

(continuação)

Principais práticas de planejamento no processo orçamentário	
Planejamento Estratégico	Elaboração e aplicação
Formas de elaboração	<i>Bottom-up</i> - o orçamento é elaboração pelos centros ou pelos departamentos responsáveis e encaminhado a alta administração para a aprovação
	Combinação - o orçamento é elaborado por meio de um processo interativo entre centros responsáveis e alta administração
Tipo de Orçamento	Orçamento público
	Orçamento empresarial
	Orçamento de base zero
	Orçamento flexível
	Orçamento por atividades
	<i>Beyond budgeting</i>
Informações utilizadas na elaboração	Resultados dos anos anteriores
	Estatística
	Análise de mercado
	Indicadores econômicos nacionais
	Indicadores econômicos locais e regionais
Ferramentas tecnológicas	Excel Microsoft
	Intranet corporativa
	Programa próprio, desenvolvido na empresa
	Programa adquirido por empresas externas
	Outros
Fontes de estimativas do pacote orçamentário	Despesas de capital
	Avaliação dos competidores
	Plano de <i>marketing</i>
	Funcionários em tempo integral ou equivalente
	Relatórios dos salários da administração
	Pesquisa salarial
	Outros

**Quadro 1 - Práticas de planejamento no processo orçamentário**  
(conclusão)

Principais práticas de planejamento no processo orçamentário	
Planejamento Estratégico	Elaboração e aplicação
Estimativa das receitas de Intermediação Financeira	Percentual de aumento em relação ao ano anterior
	Com base no somatório das projeções das receitas por carteira
	Com base na inflação prevista
	Método estatístico
	Outros
Estimativa das receitas de Prestação de Serviços	Percentual de aumento em relação ao ano anterior
	Com base na expectativa de cada serviço prestado
	Com base na inflação prevista
	Método estatístico
	Outros
Período de projeção	Seis meses, um ano, plurianual
Tempo de Elaboração	Horas, dias, meses, etc.

Fonte: Dados desta pesquisa com base na revisão de literatura

## 2.2 EXECUÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

A etapa de execução no processo orçamentário inicia-se com a entrada em vigor do orçamento aprovado pela administração da empresa. Nessa etapa, os gestores acompanham e verificam as metas gerais, em nível de unidade, por meio de medidas qualitativas e quantitativas. A partir dessas medidas, é possível verificar se os objetivos estão sendo atingidos (LUNKES, 2011).

Algumas práticas apresentam relação direta com o desempenho, já que a execução orçamentária pode influenciar diretamente nos resultados desejados. Práticas como a periodicidade do acompanhamento do orçamento, o grau de sigilo, a forma de condução por parte dos líderes durante o processo, o fluxo das informações e a coordenação entre os departamentos e a maneira como as metas são negociadas, são encontrados em alguns estudos relacionados ao processo orçamentário.

Quanto ao acompanhamento do processo orçamentário, estudos anteriores evidenciam as práticas em alguns ramos de atividade.

Almeida et al. (2009) afirmam que 72% das cooperativas agrícolas fazem a divulgação e o acompanhamento mensalmente, 15% delas trimestralmente e 13%, quadrimestralmente ou semestralmente. O estudo de Castanheira et al. (2012) em indústrias farmacêuticas de médio porte, mostra que todas elas se reúnem, em geral, mensalmente, para acompanharem o orçamento. Castro et al. (2012) afirmam que, no segmento hoteleiro, o acompanhamento é feito mensalmente por 79% das empresas pesquisadas. Dentre os bancos públicos brasileiros, Suave et al. (2013) constataram que 75% deles acompanham o orçamento mensalmente, e o restante o acompanha semestralmente.

Considerando-se o acompanhamento orçamentário como uma das variáveis da abordagem contingencial, o estudo de Silva e Gonçalves (2008) em duas empresas de grande porte no Brasil, mostra que o acompanhamento é feito mensalmente.

Nessa etapa de execução, alguns estudos destacam práticas relacionadas aos aspectos comportamentais e de que forma tais práticas podem influenciar no desempenho do processo orçamentário das empresas.

Dentre essas práticas, destacam-se a característica de sigilo do orçamento, se o sigilo é considerado um segredo da alta administração; se no processo de execução há uma liderança eficaz por parte dos gestores; se o fluxo de informações disponibilizadas é adequado ao processo de execução; se a coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente; se a alta administração é que determina as metas e se as opiniões são coletadas nos departamentos; e se as metas são fruto de um processo alinhado ao planejamento estratégico (STEINER, 1979; ANSOFF, 1997; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; ALVES, 2007; JONES, 2008; AHMAD; SALLEH, 2009; UYAR; BILGIN, 2011; CASTRO et al., 2012; CASTANHEIRA et al., 2012; LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU, 2013; SUAVE, et al. 2013).

A pesquisa de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) em empresas listadas e não listadas em bolsa de valores, mostra que há uma tendência mais elevada de que os gestores de empresas não listadas consideram o orçamento um segredo de alta direção.

Esse estudo cita, ainda, outras práticas relacionadas a essa etapa, entre elas, se na execução do processo orçamentário há uma liderança eficaz, se há um fluxo informações considerado adequado, se a coordenação entre departamentos é conseguida facilmente e práticas relacionadas à forma de se elaborar as metas.

Castanheira et al. (2012) afirmam que, em cinco empresas farmacêuticas de médio porte, no Brasil, todas possuem um bom fluxo de informações para subsidiar as tomadas de decisão no processo orçamentário.

Ahmad e Salleh (2009) também evidenciam algumas das práticas, dentre as quais constataram que mais de 75% das empresas consideram que a liderança eficaz e a coordenação entre os departamentos são fatores determinantes para o sucesso do processo orçamentário.

Dentre os bancos públicos brasileiros, a pesquisa de Suave et al. (2013) mostra que, há uma tendência de discordância de 62,5% dos gestores, no que se refere ao orçamento como um segredo da alta direção. Entretanto, há uma tendência de concordância de todos os bancos no que tange à existência de liderança eficaz e bom fluxo de informações disponíveis para o orçamento.

No que se refere a práticas relacionadas à coordenação entre os departamentos, 62,5% dos gestores concordam total ou parcialmente que isso se consegue facilmente nas instituições pesquisadas.

No que tange às determinações das metas, a concordância varia em função da forma de elaboração do orçamento, se é top-down, bottom-up, ou combinação participativa.

Quanto às metas referentes ao planejamento estratégico, 75% dos gestores tendem a concordar total ou parcialmente que há um processo estruturado e alinhado entre eles.

Como forma de sintetizar a etapa de execução no processo orçamentário, o Quadro 2 apresenta as práticas adotadas, que foram encontradas na literatura.

## Quadro 2 - Práticas de execução no processo orçamentário

Principais práticas de execução no processo orçamentário	
Acompanhamento orçamentário e aspectos na execução do processo orçamentário	Mensal, bimestral, semestral, etc.
	Orçamento é considerado um segredo da alta direção.
	Uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário.
	Bom fluxo de informações está disponível para o orçamento.
	Coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente.
	Metas são determinadas primeiramente nos departamentos e depois submetidas à alta direção.
	Metas são determinadas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nos departamentos.
Metas são fruto de um processo estruturado e alinhado com o Planejamento Estratégico.	

Fonte: Dados desta pesquisa com base na revisão de literatura.

### 2.3 CONTROLE NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

As organizações precisam ser conduzidas na direção pretendida pelos seus gestores. Essa condução se dá por meio do desenvolvimento de um conjunto de instrumentos e de mecanismos que permitam assegurar que os objetivos definidos sejam atingidos (ALVES, 2007).

A etapa de controle no processo orçamentário deve permitir aos gestores, continuamente, comparar o que se faz com aquilo que deveria estar sendo feito.

Segundo Welsch (1986), o controle no processo orçamentário pode ser definido como a ação necessária para assegurar a execução dos objetivos, dos planos, das políticas e dos padrões estabelecidos.

O controle é o processo que assegura a obtenção e a aplicação dos recursos para se atingir os objetivos da empresa, e o orçamento é parte integrante desse processo (ANTONY, 1970).

Para Koontz, O'Donnell e Wallace (1987), a etapa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades para assegurar que os objetivos e os planos formulados pela empresa estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos.

Goudek et (2001) sugere alguns aspectos que as empresas devem seguir no controle do processo orçamentário, dentre os quais, os aspectos motivacionais dos gestores e dos empregados, dos responsáveis pelo orçamento e as observações estatísticas.

Em sentido amplo, Welsch (1986) acrescenta que essa etapa envolve as seguintes atividades: de avaliação de desempenho, de comparação do desempenho real com o que foi planejado, de análise das variações e dos desvios, de tomada de medidas corretivas decorrentes das análises, do acompanhamento e da avaliação dessas medidas. Essas atividades podem servir, inclusive, para se desenvolverem os ciclos futuros da atividade empresarial.

Um ponto observado no controle orçamentário é o papel que o monitoramento tem no sistema de gestão da organização.

O estudo de Jones (2008a) constatou que uma das principais razões para se utilizar o orçamento foi medir o desempenho, quando as empresas apontaram que esse mecanismo era visto como o principal ou um dos poucos indicadores-chave de desempenho.

Em números, o autor mostra que o orçamento é o principal indicador de desempenho para 47% das empresas pesquisadas. Entretanto, o orçamento é considerado como um dos poucos indicadores-chave de desempenho por 37,5% delas, e pouco utilizado como medida de desempenho por 10% das empresas.

O estudo de Silva e Gonçalves (2008), em duas empresas de grande porte do Brasil, mostra que o orçamento também é considerado a principal ferramenta de controle gerencial dessas empresas.

Castro et al.(2012) mostram que o orçamento é o principal indicador de desempenho para 64% dos hotéis pesquisados, e é um dos poucos indicadores para os outros 36%.

Pinto, Codesso, Lunkes e Suave (2013) mostram que o orçamento é o principal indicador de desempenho para 87,5% dos bancos públicos brasileiros.

Por outro lado, a análise das variações também é outra prática adotada na etapa de controle, na qual se verificam as finalidades das análises, a periodicidade com que essas análises são realizadas e quem são os responsáveis por elas.

Algumas pesquisas mostram que os diretores, chefes ou gerentes de departamentos e comitês de orçamento são os responsáveis pelas

análises das variações. Quanto à periodicidade das análises, os relatórios são apresentados mensalmente, trimestralmente ou semestralmente (CRESS, PETTIJOHN, 1985; JOSHI, AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; UYAR; BILGIN, 2011; CASTANHEIRA et al., 2012; LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU, 2013; SUAVE, et al. 2013).

Segundo Ahmad e Salleh (2009), a análise de variações é de responsabilidade, principalmente, da alta administração e a maioria o faz mensalmente. Nesta pesquisa, 70% dos respondentes concordaram que as análises de variações são utilizadas para avaliar a capacidade dos gestores e a capacidade de previsão.

Além da avaliação dos gestores, dentre outras finalidades da análise das variações, estão a possibilidade de se fazer análise comparativa, o controle de custos e de despesas, a identificação de um potencial problema a tempo de evitá-lo, e o feedback para o orçamento do próximo período (SCHMIDGAL, BORCHGREVINK e ZAHL-BEGNUM, 1996; JOSHI, AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; SILVA; GONÇALVES, 2008; UYAR; BILGIN, 2011).

Considerando-se ainda, as finalidades das análises, sob a ótica da abordagem contingencial, com base no estudo de Merchant (1981), uma das características do controle no processo orçamentário tem como variável o acompanhamento, em que se exploram os participantes e a periodicidade nessa etapa. Nessa variável, observam-se como práticas, ainda, o ciclo de feedback como forma de controle das variações orçamentárias, a identificação das causas e a proposição de medidas corretivas.

Para se analisar as variações no orçamento, algumas práticas são observadas nessa etapa do processo orçamentário.

Castro et al. (2012) afirmam que entre as práticas estão a análise comparativa, a identificação dos desvios, a análise das causas dos desvios e as medidas de adequação. Os autores concluíram que a análise comparativa é feita por 79% das empresas hoteleiras estudadas, a identificação dos desvios é feita por 57% delas, a análise das causas dos desvios é feita por 79% e as medidas de adequação por 64% dessas empresas.

No contexto dos bancos públicos brasileiros, Pinto, Codesso e Suave (2013) mostram que 87,5% deles fazem a análise comparativa, 75% a identificam os desvios e 62,5% analisam as causas dos desvios e as medidas de adequação.

Quanto às avaliações das variações orçamentárias, a literatura aponta algumas práticas que envolvem critérios ou pontos específicos, tais como: benchmarking, pontos de referência internos ou a não

utilização de pontos de referência (UYAR; BILGIN, 2011; CASTRO et al., 2012).

Quanto aos pontos de referência, estes podem ser sob a forma de valor monetário, percentual ou repetição de uma variável adversa.

Com relação à utilização de pontos de referência, Castro et al. (2012) afirmam que essa prática é adotada por 93% das empresas hoteleiras pesquisadas, e os 7% restantes não utilizam pontos de referência.

Dentre os pontos de referência utilizados, a variação percentual é utilizada por 57% das empresas e a variação monetária por 43% delas.

Considerando-se os bancos públicos brasileiros, Pinto, Codesso e Suave (2013), confirmam as práticas utilizadas em estudos anteriores, que constataram que 87,5% das instituições utilizam a variação percentual e 62,5% delas utilizam a variação monetária.

Destaca-se, ainda, que 50% dos bancos públicos analisam as variações percentuais e monetárias de forma combinada. Entretanto, quanto à utilização do benchmarking como critério de análise, apenas uma instituição (12,5%) afirmou adotar essa prática.

Outra prática observada nas empresas com relação ao processo orçamentário, é a utilização de medidas para avaliar o desempenho do orçamento.

Segundo Uyar e Bilgin (2011) e Schmidgal, Borchgrevink e Zahl-Begnum, 1996, comparações podem ser feitas com o orçamento original, com dados reais do ano anterior, com o orçamento revisto ou ainda com base nos valores das despesas e de mix de vendas realizados.

O estudo de Uyar e Bilgin (2011) apontou que os resultados de anos anteriores são utilizados por 72% das empresas. Já valores orçados e estatísticas da indústria são utilizados por 53%; comparações entre empresas são utilizados por 13%, *balanced scorecard* (BSC) e comparações com os concorrentes por 16%, respectivamente.

Almeida et al. (2009) afirmam que a comparação entre orçado versus realizado é feita por 76% das cooperativas agrícolas pesquisadas no sul do Brasil.

Pinto, Codesso, Lunkes e Suave (2013) argumentam que 87,5% dos bancos públicos brasileiros comparam os valores orçados com os realizados, dentre os quais 75% utilizam indicadores e metas do BSC; 62,5% deles comparam seus resultados com os de anos anteriores; 25% se comparam aos concorrentes e 12,5% fazem uma comparação com base nas estatísticas do setor.

Com base nas análises feitas na etapa de controle no processo orçamentário, é possível que se identifiquem distorções que podem alterar



o rumo da empresa em quanto aos seus objetivos. Alguns fatores internos e externos podem influenciar o planejamento estratégico da empresa e, por consequência, o seu processo orçamentário e o plano de metas.

Para se corrigirem as distorções, a prática de revisar permite alterações no orçamento em decorrência de mudanças no ambiente econômico (UYAR; BILGIN, 2011).

Frezatti (2005) afirma que, além de contribuir para maior acurácia ao orçamento, as revisões podem torná-lo mais aberto.

Libby e Lindsay (2010) afirmam que empresas que atuam em ambientes imprevisíveis fazem revisões para mitigar esse problema.

Dentre os bancos públicos brasileiros, Suave et al. (2013) mostram que 37,5% delas revisam seus orçamentos semestralmente e 25% revisam mensalmente. A pesquisa mostra, ainda, que 25% deles revisam de acordo com a necessidade, e uma instituição (12,5%) não o revisa por ter um orçamento semestral.

Cabe destacar, ainda, que, segundo esta pesquisa, 50% dos bancos informaram que podem fazer alguns ajustes ao longo do processo orçamentário, em função de distorções provocadas pelo volume das operações.

Em síntese, o Quadro 3 apresenta as práticas observadas na etapa de controle no processo orçamentário.

**Quadro 3 - Práticas de controle no processo orçamentário**

Principais práticas de controle no processo orçamentário	
Papel no monitoramento	Principal indicador de desempenho
	Um dos poucos indicadores-chave utilizados
	Pouco utilizado como medida de desempenho
Finalidade de análise das variações	Avaliar o desempenho do gestor
	Avaliar a capacidade de previsão do responsável
	Controlar gastos

Principais práticas de controle no processo orçamentário	
	Reconhecer um problema a tempo
	<i>Feedback</i> para o orçamento do próximo período
Periodicidade da análise das variações	Mensal
	Trimestral
	Semestral
	Anual
	Outro
Etapas aplicadas no controle	Análise comparativa
	Identificação dos desvios
	Análise das causas dos desvios
	Medidas de adequação
Critérios utilizados para avaliar os resultados	<i>Benchmarking</i>
	Não usa pontos de referência
	Usam pontos de referência
	Valor monetário
	Percentual
Principais medidas de desempenho	Repetição de uma variável adversa
	Resultados dos anos anteriores
	Valores orçados X valores realizados
	Indicadores e metas do <i>Balanced Scorecard</i>
	Comparações com os concorrentes
Responsáveis pelas análises de variações	Estatísticas do setor
	Chefes de departamentos
	Alta administração
	Comitê de orçamento
	Gerente geral
	Centro de responsabilidade
Período de revisões orçamentárias	Outros
	Mensal
	Bimestral
	Trimestral
	Semestral
Outras alterações	Não há
	Decorrentes do volume

Fonte: Dados desta pesquisa com base na revisão de literatura.

Além das práticas utilizadas na etapa de controle no processo orçamentário, alguns autores consideram, ainda, outras relacionadas aos aspectos motivacionais. Para Goudek et (2001), o controle no processo orçamentário é, em geral, um problema psicológico, que não pode ser ignorado sob pena de abrir caminho para o insucesso.

Castro et al. (2012) citam que os principais itens motivacionais envolvem a participação dos funcionários no processo, a definição de responsabilidades e das metas, além de possíveis jogos.

Steed e Gu (2009) e Uyar e Bilgin (2011) pesquisaram aspectos como a ligação dos bônus por desempenho ao atingimento dos objetivos orçamentários, a aplicação das diretrizes orçamentárias, o orçamento como padrão para se avaliar o desempenho e se os gerentes buscam os objetivos o mais baixo possível.

Uyar e Bilgin (2011) asseguram que os itens mais relevantes são a clara definição de responsabilidade e a autoridade de gerentes, a participação dos gestores para que estes considerem o orçamento possível de alcançar e também quando o orçamento é usado como medida de desempenho para os gestores.

Em estudo baseado na abordagem indutiva fundamentada (grounded theory) em uma instituição financeira de grande porte no Brasil, Frezatti et al. (2011) mostram que a definição clara do papel dos envolvidos no processo e de suas responsabilidades estimulam positivamente o impacto sobre o processo orçamentário.

Considerando-se os aspectos humanos, Yuen (2006) pesquisou em empresas de Macau, na China, os efeitos relacionados à satisfação e à participação dos empregados no processo orçamentário. Dentre os resultados apurados no estudo, o autor constatou que a relação direta e positiva entre a participação dos empregados, a responsabilidade e as experiências.

A participação de níveis inferiores no orçamento é considerada uma política gerencial salutar. Já a participação por si só não necessariamente proporciona melhora no desempenho, mas fornece aos gestores maior senso de responsabilidade, aumenta o comprometimento organizacional, a probabilidade de aceitação das metas e reduz a assimetria da informação (CRESS; PETTIJOHN, 1985; FISHER et al. 2002; SUBRAMANIAM; MCMANUS; MIA, 2002; MARGINSON; OGDEN, 2005; WINATA; MIA, 2005; PARKER; KYJ, 2006; ZONATTO; LAVARDA, 2013).

Outro ponto importante no processo orçamentário é a definição de metas, em que aspectos como participação nesse processo e dificuldade no alcance delas tem sido objetivo de pesquisas comportamentais na contabilidade (OTLEY, 1999).

De acordo com Merchant e Manzoni (1989), quanto menor for a dificuldade em alcançar as metas, mais os gestores indicam vantagens como melhoria da comunicação corporativa, do planejamento de recursos, do controle e da motivação.

Hansen e Mowen (2003) e Welsch, Hilton e Gordon (1988) afirmam que o grau de realidade percebida pelos gestores, no que se refere ao atingimento das metas, é fundamental para o adequado andamento do sistema.

Yuen (2004) afirma que quanto mais difícil for a meta a ser atingida, maior será a propensão em criar reservas orçamentárias, visto na literatura também como folgas orçamentárias, jogos orçamentários ou gamesmanship.

Geralmente a folga orçamentária surge a partir dos níveis inferiores. Onsi (1973) afirma que a alta direção não está em posição adequada para determinar e para controlar um montante de folga devido às diferenças entre tecnologias e quantidades de informações disponíveis em níveis inferiores.

Frezatti et al. (2011) entendem que a criação de reservas orçamentárias, em especial na instituição financeira pesquisada, tem como foco a insegurança quanto às informações disponibilizadas e à percepção de que as metas podem ser modificadas a qualquer momento, sem a participação das áreas envolvidas no processo. Esse fato foi corroborado pelos trabalhos de Davila e Wouters (2005), que destacaram que a assimetria e a incerteza de informações, e a forma de condução do orçamento participativo são fatores que aumentam a propensão para a constituição de reservas.

Van der Stede (2000) argumenta que unidades que possuem como estratégia a diferenciação, que está sujeita a controles orçamentários menos rígidos, aumentam a propensão à criação de folga orçamentária, bem como a tendência ao pensamento de longo prazo.

Entretanto, gerentes de unidades com desempenhos ruins, mais afetados por rígidos controles orçamentários, têm menos margem de manobra para construir folga, e estão preocupados principalmente com questões que afetam seus resultados de curto prazo.

Frezatti, Beck e Silva (2013) afirmam que apesar de grande parte dos trabalhos da literatura tratar a reserva orçamentária como algo a ser evitado, ela pode auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos planejados, conforme observaram os autores na empresa estudada, que, inclusive, não possui remuneração atrelada ao orçamento.

Como forma de sintetizar algumas práticas relacionadas aos aspectos motivacionais na etapa de controle no processo orçamentário, o Quadro 4 apresenta os principais achados na literatura sobre esse assunto.

#### **Quadro 4 - Aspectos motivacionais de controle no processo orçamentário**

Aspectos motivacionais de controle no processo orçamentário	
Aspectos motivacionais do controle no processo orçamentário	A autoridade e a responsabilidade individual do gerente devem ser claras para o controle orçamentário ser eficaz
	A participação é fundamental para os gestores aceitarem seus orçamentos e considerá-los atingíveis
	O <i>gamesmanship</i> orçamentário, no qual os gerentes tentam subestimar receitas e superestimar os custos/despesas é um problema para o banco
	Os bônus por desempenho para o gerente devem estar ligados ao alcance dos objetivos orçamentários
	Ter orçamento realizável, mas difícil de atingir, motiva os gestores
	A participação no processo orçamentário é fundamental quando os orçamentos são usados como uma medida de desempenho para os gestores

Fonte: Dados desta pesquisa com base na revisão de literatura.

## 2.4 OS BANCOS NO CONTEXTO SOCIOECONÔMICO E ESTUDOS RELACIONADOS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO

As técnicas orçamentárias podem ser aplicadas em qualquer economia, por qualquer entidade. Para isso, basta apenas entender os efeitos decorrentes da inflação, para que se construam sistemas de elaboração e de acompanhamento de orçamentos (LEITE et al., 2008).

É possível encontrar na literatura estudos aplicados em instituições financeiras, sobre diversos temas, porém o tema orçamento é pouco explorado.

As instituições financeiras, em sua origem, tinham como essência ser o agente garantidor da salvaguarda e da manutenção das fortunas acumuladas no processo de geração de riqueza das pessoas e das empresas (BRITO, 2003).

Com esses recursos resguardados, passaram a conceder empréstimos a pessoas, a empresas e a governos, e dessa forma financiar o crescimento e o desenvolvimento da sociedade, que passou a demandar cada vez mais bens de consumo e melhorias de infraestrutura.

De fato, as instituições financeiras foram importantes no processo de desenvolvimento das principais atividades econômicas do século XX, tais como importação, exportação, agricultura e serviços públicos.

Gerschenkron (1962) cita que os bancos privados foram veículos de canalização dos recursos na industrialização de alguns países, dentre eles a Alemanha, especialmente a partir da segunda metade do século XIX.

No caso da Rússia, o sistema bancário privado não conseguiu se desenvolver suficientemente da mesma forma para impulsionar o desenvolvimento observado em outros países industrializados, onde além da escassez de capital, aspectos éticos, políticos e institucionais fizeram com que os bancos privados não vissem como atrativo fornecer um grande volume de capital em um país onde práticas fraudulentas e corrupção eram comuns nos negócios (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 2002).

Apesar da participação de alguns bancos privados no financiamento das atividades, diversos setores encontravam dificuldades para crescer, haja vista a escassez de crédito e o curto prazo dos pagamentos, uma vez que o setor produtivo necessita de prazos mais longos para financiarem suas atividades (LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 2002).

La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (2002) asseguram que não só o governo russo, mas os de diversos países na África, na América Latina, na Ásia e na Europa passaram a promover o desenvolvimento econômico e do sistema financeiro a partir da institucionalização de bancos públicos, evidenciando assim, a importância dessas instituições para a economia como um todo.

Estudos recentes mostram que políticas de liberalização e de desregulamentação na Índia na década de 1990 contribuíram para o desenvolvimento da economia do país. Esse desenvolvimento se deu em virtude do aumento da competitividade entre bancos públicos e bancos privados, que disputam fatias de mercado e, além disso, por ter ampliado e diversificado os riscos pelas instituições financeiras. Isso tornou o crédito mais acessível e mais barato (PENNATHUR, SUBRAHMANYAM; VISHWASRAO, 2012).

Sensarma (2006) destaca ainda a importância dos bancos públicos na economia indiana e evidencia que tanto em relação à eficiência quanto em relação à produtividade, os bancos públicos da Índia apresentam melhores resultados que os bancos privados daquele país.

Cabe ressaltar, ainda, que existem na literatura diversos estudos que apontam o contrário, em que os bancos privados possuem

desempenhos superiores aos dos bancos públicos, em função de critérios mais rígidos de concessões que restringem o crédito, reduzem os riscos e aumentam as margens com o spread (MEGGINSON, 2005; MEGGINSON; NETTER, 2001; SHIRLEY; WALSH, 2000; BARTH; CAPRIO; LEVINE, 2004; LA PORTA; LOPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 2002; BECK; DEMIRGUC-KUNT; LEVINE, 2006).

Em contrapartida, a diminuição do volume de empréstimos tem como consequência a desaceleração do desenvolvimento econômico, como ocorreu em alguns países do leste europeu e em outros como o México e a Argentina (CLARKE; CRIVELLI; CULL, 2005; HABER, 2005; BONIN, HASAN; WACHTEL, 2005).

No caso da China, é possível encontrar trabalhos de diversos autores que evidenciam e relacionam a contribuição dos bancos públicos para o desenvolvimento de diversas regiões, de empresas, da sociedade em geral e, até mesmo, da evolução da padronização contábil (XU; XU, 2008; LIN, 2011; LU, ZHU; ZHANG, 2012), principalmente, após a reforma econômica chinesa de 1978, marco inicial do maior crescimento econômico de todos os tempos visto no mundo (CHANG, JIA; WANG, 2010).

No continente africano, apesar da liberalização do setor financeiro em países como Uganda, Nigéria e África do Sul, que permitiu a incorporação dos bancos públicos por parte dos bancos privados, os bancos estatais ainda são os principais provedores de serviços financeiros, principalmente em áreas remotas, onde a participação dos bancos privados é mínima (CLARKE, CULL E FUCHS, 2009).

No Brasil, com a reforma bancária na década de 1960, o setor bancário começou a tomar forma e a ajustar o sistema financeiro do país, com a instituição do Sistema Financeiro de Habitação e do Banco Central do Brasil. Essas duas instituições deram mais respaldo ao desenvolvimento econômico brasileiro, observado nas décadas seguintes, principalmente, a partir do financiamento do setor produtivo. Naquele período surgiram os primeiros bancos públicos estaduais no Brasil (LUZ, 2008).

Segundo Andrade e Deos (2009), um banco público é uma instituição cujo controle acionário pertence, geralmente, ao Estado. Esse tipo de instituição se caracteriza por desempenhar, preponderantemente, atividades como o provimento de linhas de fomento e de crédito de longo prazo, para segmentos politicamente prioritários, e que não são atendidos pelos bancos privados, seja com novos produtos, seja com custos, ou com prazos.

Apesar de serem vistos como instituições menos eficientes dos que as instituições privadas no Brasil, os bancos públicos desempenham um papel preponderante no que diz respeito ao desenvolvimento de longo prazo e às políticas anticíclicas (IANONI, 2012).

Por outro lado, Andrianova, Demetriades e Shortlhand (2012) evidenciam em seu estudo que durante os anos de 1995 a 2007, os bancos públicos foram associados a taxas de crescimento mais elevadas, o que suporta uma versão moderna da visão desenvolvimentista dessas instituições.

Entretanto, apesar das peculiaridades em função do tipo de controle acionário de cada instituição, um ponto comum aos bancos é a busca pelo diferencial competitivo. Pires e Marcondes (2004) apontam que essa busca é marcada por certa alternância, principalmente, no lançamento de produtos entre os concorrentes. Porém, os bancos estatais possuem algumas vantagens que não podem ser oferecidas pela concorrência privada, uma vez que esta não tem acesso a recursos e à vantagens operacionais de empresas do Estado, nem aos chamados serviços delegados do governo.

Por outro lado, os bancos privados não enfrentam dificuldades operacionais vividas pelos estatais, pois têm condições de tomar decisões mais rápidas, quando comparados aos estatais, em função das legislações próprias que orientam o relacionamento das instituições públicas com o mercado.

Tais observações induzem a pensar que os bancos públicos, apesar de algumas restrições legais, melhoram a gestão e deixaram de lado a ingerência política em demasia, observada ao longo das décadas, e que tenham adotado práticas de mercado adequadas às suas operações. Por outro lado, a visão de Pires e Marcondes (2004) podem induzir a pensar, também, que os bancos privados estão perdendo competitividade frente aos seus concorrentes estatais.

Quanto ao tema da pesquisa, a literatura mostra a escassez de trabalhos que versem a respeito das práticas orçamentárias na indústria bancária. Algumas pesquisas colocam as instituições financeiras em seu escopo, mas, em geral, ao lado de outros segmentos.

A pesquisa de Gooneratne e Hoque (2013) revisa a literatura e identifica uma lacuna nas pesquisas sobre a indústria bancária. O estudo deles revela a carência de pesquisas sobre os controles de gestão nesse setor. Os autores evidenciam um número considerável de estudos descritivos que não envolvem investigações aprofundadas sobre as questões de controle em bancos, o que resulta em pouco conhecimento



sobre as preocupações enfrentadas pelos bancos e sobre a natureza das práticas de controle de gestão implantadas.

Entretanto, apesar da escassez de trabalhos sobre esse assunto, é possível encontrar alguns deles aplicados total ou parcialmente a bancos.

A pesquisa de Hope e Fraser (2003) aborda a eliminação do orçamento tradicional em detrimento do *Beyond Budgeting* pelas empresas. Nesse estudo, os autores citam que as primeiras empresas a abandonarem o orçamento tradicional eram de países nórdicos, dentre as quais, duas eram instituições financeiras; uma delas o Svenska Handelsbanken da Suécia.

Os autores destacam que, desde o abandono do orçamento na década de 70, a performance do banco foi superior à dos concorrentes em todos os critérios de avaliação, tais como o retorno sobre o patrimônio líquido, o retorno total sobre as ações, os ganhos por ação, o custo do capital e a satisfação dos clientes. O estudo deixa evidente que a adoção do *beyond budgeting* obteve êxito no gerenciamento dos negócios por mais de 25 anos com resultados positivos.

Já o estudo de Wu, Boateng e Drury (2007) aborda a adoção e os benefícios das práticas de contabilidade gerencial em empresas estatais e *joint-ventures* chinesas, dentre as quais, instituições financeiras.

Dentre os pontos abordados, a pesquisa buscou identificar algumas práticas com base em um questionário com 40 itens referentes à contabilidade gerencial, dentre os quais, o orçamento, o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho.

Embora os bancos pesquisados fizessem parte de 3,7% da amostra, é possível concluir que, no contexto chinês, a adoção de um sistema de orçamento é o item com a maior importância relativa dentre as práticas de contabilidade gerencial. Quanto aos outros itens analisados, o planejamento, a avaliação de desempenho e o controle também apresentam elevados índices de importância dentro da escala definida.

A pesquisa de Belkhir (2009) aborda a relação entre o desempenho e o tamanho do comitê de diretoria, em 174 instituições bancárias durante o período de 1995 a 2002. Os resultados dos bancos pesquisados contrariam a teoria de que os comitês menores eram mais efetivos. O autor afirma que o aumento do comitê de diretores não enfraquece o desempenho das instituições pesquisadas.

Quanto aos aspectos motivacionais, a pesquisa de Wong-On-Wing, Guo e Lui (2010) propõe e testa um modelo motivacional relacionado à participação das pessoas na elaboração dos orçamentos, considerando-se as características intrínsecas e as extrínsecas aos gerentes de um banco internacional.

Seus resultados mostram uma relação positiva entre a motivação intrínseca dos gestores com o desempenho, e uma relação negativa, quando são considerados os aspectos motivacionais extrínsecos.

O estudo de Sandalgaard, Bukh e Poulsen (2011), em um banco regional escandinavo, discute como os fatores de motivação interagem no orçamento participativo e na sua relação com as metas. Para os autores, o efeito do aumento da participação das pessoas no orçamento na definição das metas é maior para os subordinados com uma elevada necessidade de poder, mas que para subordinados com baixa necessidade de poder, o efeito da participação das pessoas no orçamento é pequeno.

O estudo de Rasid, Rahman e Ismail (2011) examina a ligação entre as práticas de contabilidade gerencial com a gestão de riscos em instituições financeiras da Malásia. Os autores observam que a maioria dos respondentes considera que algumas práticas, dentre as quais, o planejamento estratégico e o controle orçamentário, possuem importante papel na gestão de riscos, pelo fato de um ser o complemento do outro.

Na literatura bancária brasileira, a escassez de trabalhos relacionados ao tema orçamento é mais evidente.

Frezatti et al. (2011) propõem uma teoria substantiva abrangente e fundamentada em dados empíricos, por meio da abordagem indutiva (grounded theory) que permite entender os problemas relacionados ao processo orçamentário de um banco brasileiro de grande porte.

O estudo define algumas categorias de análise e busca identificar, com base em propriedades vinculadas às categorias, se as práticas enquadradas nas propriedades inibem ou estimulam o processo orçamentário.

Peleias et al. (2012) identificam e analisam as percepções de um grupo de gestores de um grande banco de varejo, sobre o processo orçamentário e os comportamentos vinculados, relativo ao *beyond budgeting*. Os resultados apontam evidências suficientes para motivar a adoção desse modelo de gestão para os bancos.

Entretanto, dentre os bancos públicos brasileiros, Suave et al. (2013) mostram que nenhum deles utiliza o *beyond budgeting* como método em seu processo orçamentário.

Observa-se que, para esse método, é necessária a mudança de cultura no ambiente da empresa, o que pode levar anos. César (2010) mostra em um estudo no maior banco público do Brasil, que a mudança de cultura na empresa pode levar cerca de 10 anos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são abordados aspectos relevantes à realização do trabalho científico, com o intuito de enquadrá-lo de modo que se dê sustentação metodológica e possibilite a contextualização do ponto de vista do delineamento e sua execução para o alcance dos objetivos e dos resultados finais.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratório-descritiva (RICHARDSON; SOUSA PERES, 1999), uma vez que busca evidenciar as práticas orçamentárias adotadas pelos bancos brasileiros.

As análises são feitas sob a lógica da pesquisa indutiva, em que o conhecimento dos pesquisadores baseia-se na observação da realidade empírica, e o problema pesquisado apresenta aspectos ainda não explorados devidamente ou expressa novos esclarecimentos no meio científico (IUDÍCIBUS, 2004).

A geração de conhecimento ocorre durante o processo de identificação das práticas nas etapas de planejamento, de execução e de controle no processo orçamentário, adotadas por diversos setores empresariais em vários países.

No que tange à coleta de dados, foram usados dados primários e secundários. Os primários advêm das delimitações estabelecidas pelos pesquisadores ao longo do processo de seleção do portfólio bibliográfico e, também, da aplicação de um questionário no apêndice A.

No que diz respeito aos dados secundários, foram extraídos das análises dos artigos do portfólio bibliográfico quanto aos aspectos orçamentários ((RICHARDSON; SOUSA PERES, 1999).

Quanto à abordagem do problema, o trabalho caracteriza-se como qualitativo e quantitativo: o primeiro, no processo desenvolvido para identificar as práticas acerca do tema; e o segundo, nas análises dos dados por meio de estatística descritiva ((RICHARDSON; SOUSA PERES, 1999).

Quanto aos resultados, trata-se de uma pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à identificação de problemas específicos. Essa pesquisa envolve verdades e interesses locais.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como uma pesquisa de campo, do tipo levantamento (LAKATOS; MARCONI, 2006). Pesquisa bibliográfica quanto às análises de

publicações revisadas, indexadas nas bases de dados disponibilizadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) para a construção do referencial teórico, e de levantamento com a aplicação de um questionário para interrogar os gestores dos bancos cujas práticas de orçamento se deseja conhecer (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

### 3.2 PROCEDIMENTO PARA PORTFOLIO DE PESQUISA

Para se construir o conhecimento necessário para iniciar uma pesquisa, Tasca et al. (2010) e Ensslin e Ensslin (2007) afirmam que a relação do pesquisador com as delimitações por ele definidas para a pesquisa são influenciadas pelo contexto no qual o pesquisador está inserido e pela disponibilidade de acesso aos meios de divulgação de pesquisas.

Tasca et al. (2010); Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), Ensslin, Ensslin e Pacheco (2012) e Rosa et al. (2012) alegam que identificar artigos relevantes que geram conhecimento e dão suporte a novas pesquisas científicas se tornou uma atividade muito complexa, dada a abundância de informações disponíveis nas literaturas internacional e nacional, dispersas em uma grande variedade de fontes de pesquisa.

Para este estudo, no que se refere ao mapeamento da literatura internacional, o instrumento utilizado foi o Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C), proposto por Ensslin e Ensslin (2007); Ensslin et al. (2010); Ensslin, Ensslin e Pinto (2013), e o mapeamento de trabalhos nacionais foi realizado nas bases brasileiras.

#### 3.2.1 Pesquisa do portfólio bibliográfico internacional

O processo utilizado para a seleção e a análise de referências está dividido em três fases: definição dos eixos de pesquisa, escolha das bases de dados e seleção de artigos (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013).

A primeira fase auxilia no direcionamento do tema pesquisado, a que tem como eixos de pesquisa o setor bancário e o orçamento. A segunda fase fundamenta a escolha das bases de dados e, por fim, a terceira obtém um portfólio de artigos a partir de processo estruturado e fundamentado.

Primeiramente, realizou-se uma consulta às bases disponíveis na Capes, nas quais foram pesquisadas as seguintes coleções: ISI Web of Science, Scopus, Emerald, OneFile e Science Direct.

A partir da seleção das bases de pesquisa, a etapa seguinte consistiu em definir as combinações das palavras-chave que serviram de parâmetro para a pesquisa, conforme a seguir: “bank\*”; “budget\*”; “practic\*”; “manag\*” e “control\*”.

Combinando-se palavras-chaves chegou-se ao conjunto de parâmetros utilizados nas bases: (i) “bank\*” AND “budget\*”; (ii) “bank\*” AND “budget\*” AND “practic\*”; (iii) “bank\*” AND “budget\*” AND “manag\*”; (iv) “bank\*” AND “practic\*”; (v) “bank\*” AND “manag\*”; (vi) “budget\*” AND “control\*”; (vii) “budget\*” AND “practic\*”; (viii) “budget\*” AND “manag\*”.

Como resultado primário do processo estruturado, chegou-se a um total de 25.347 títulos, entre artigos e outros meios de publicação. Para efeito de construção do referencial teórico para esta pesquisa foram utilizados apenas os artigos publicados em periódicos indexados, publicados a partir de 2000, o que totalizou 16.658 títulos. Para o gerenciamento dos trabalhos encontrados, foi utilizado o software Endnote X5.

Excluindo-se as duplicidades resultantes do processo de levantamento bibliográfico, chegou-se a 10.523 artigos, cujos títulos foram lidos, a fim de se identificarem os trabalhos alinhados ao tema de pesquisa.

Dessa etapa, totalizaram-se 461 artigos cujos resumos foram lidos na fase subsequente do processo. Excluindo-se os artigos não alinhados, chegou-se ao total de 195 artigos alinhados ao tema de pesquisa.

A etapa seguinte consistiu na leitura dos trabalhos para identificar quais deles se alinhavam às necessidades da pesquisa, o que resultou um total de 13 trabalhos.

### **3.2.2 Pesquisa do portfólio bibliográfico nacional**

Para o levantamento da literatura nacional sobre o tema da pesquisa, o processo adotado foi a busca por artigos nas principais bases de pesquisas no Brasil, dentre elas, a Scielo, o Portal de periódicos da Capes e a base Spell. Essas duas últimas não apresentaram resultados significativos, por isso foram descartadas como base de pesquisa.

Assim como no processo de pesquisa internacional, foram utilizadas combinações de palavras-chave, conforme a seguir, a fim de se identificarem estudos nacionais sobre o tema. (i) “banco” e “orçamento”; (ii) “banco” e “controle”; (iii) “banco” e “gerenciamento”; (iv) “orçamento” e “controle”; (v) “orçamento” e “práticas”; (vi) “orçamento” e “gerenciamento”; (vii) “banco” e “planejamento”; (viii) “banco” e

“execução”; (ix) “orçamento” e “planejamento”; (x) “orçamento” e “execução”; (xi) “orçamento” e “gestão”; (xii) “banco” e “gestão”.

Por meio das combinações acima citadas, foram encontrados 560 artigos, cujos títulos e resumos foram integralmente lidos. Após essa filtragem, restaram 24 artigos alinhados ao tema da pesquisa.

Ao término do levantamento dos portfólios bibliográficos nacional e internacional, fez-se o cruzamento dos trabalhos encontrados, oportunidade em que se constatou que o trabalho de Frezatti (2005) constava dos dois levantamentos. Dessa forma, foi excluída a duplicidade do portfólio nacional.

Os artigos anteriores ao ano 2000, abordados nesta pesquisa, foram trazidos dos trabalhos de Suave et al. (2013) e Pinto, Codesso, e Suave (2013) sobre as práticas orçamentárias nos bancos públicos brasileiros.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAR O QUESTIONÁRIO

O questionário utilizado na pesquisa foi originalmente elaborado pelo Núcleo de Pesquisa em Controladoria do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, a partir das principais características apontadas na revisão de literatura (SCHMIDGALL; NINEMEIER, 1986, 1987, 1989; SCHMIDGALL, BORCHGREVINK; ZAHL-BEGNUM, 1996; MILES; WHITE; MUNILLA, 1997; SCHMIDGALL; DEFRANCO, 1998; JONES; 1998, 2008a, 2008b; SUBRAMANIAM; MCMANUS; MIA, 2002; JOSHI; AL-MUDHAKI; BREMSER, 2003; WINATA; MIA, 2005; YUEN, 2006, 2007; PRENDERGAST; WEST; SHI, 2006; WEST; PRENDERGAST, 2009; PAVLATOS; PAGGIOS, 2009; STEED; GU, 2009; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2011; CASTRO et al., 2012), já tendo sido empregado em outros contextos e estudos.

O questionário foi submetido a um pré-teste, no qual foram verificados os itens que foram inseridos e ajustados, para não gerar dúvidas quanto ao entendimento das perguntas utilizadas. Ressalta-se, ainda, o desenvolvimento de algumas pesquisas em que esse questionário foi usado como base, entre as quais, pesquisas em empresas do ramo hoteleiro (CASTRO et al., 2012; CODESSO; LUNKES; SUAVE, 2013) e no setor portuário (LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU 2013).

Para o contexto bancário foram incluídas algumas características, abordadas em Suave et al. (2013) e Pinto, Codesso e Suave (2013).

O Quadro 5 apresenta as práticas identificadas, bem como as pesquisas sobre tais abordagens.



**Quadro 5 - Práticas referentes às etapas de planejamento, execução e controle**

Etapa	Práticas / Pesquisas	Staver et al. (2013)	Codomo, Lunkes e Suave (2013)	Brazil	Linkes, Codomo e Ruppell-Pellu (2013)	Brazil	Castro et al. (2012)	Staedt e Gu (2009)	Cross e Pettijohn (1985)	Hassam e van der Steede (2004)	EU A	Jones (1988)	UK	Jones (2008)	UK	Leith, Al-Mudhaki e Bromser (2003)	Bahrein	Laliby e Lindsay (2010)	EU A e Canadá	Pavlatos e Pappas (2005)	Grécia	Predungar, West e Shi (2006)	China	Schmidgall e Mhemert (1987)	EU A	Schmidgall e Mhemert (1986)	EU A	Uyar e Bilgin (2011)	Turquia	West e Pfindergast (2009)	UK	Abdel-Kader e Luliter (2006)	UK	Almad e Saleh (2009)	Maldás	Almada et al. (2009)	Brazil	Pereira e Espgo (2012)	Brazil															
Planejamento	Manual de Orçamento																																																					
	Comitê de Orçamento																																																					
	Composição do Comitê de Orçamento																																																					
	Tempo de preparação do orçamento																																																					
	Objetivos pretendidos																																																					
	Informações p/ elaboração																																																					
	Formas de elaboração																																																					
	Período do Orçamento																																																					
	Revisão do Orçamento																																																					
	Diretrizes sobre o comportamento das receitas																																																					
	Itens que fazem parte do pacote orçamentário																																																					
	Tipos de Orçamento																																																					
	Programas de computadores utilizados																																																					
	Planejamento estratégico																																																					
	Itens na execução do processo orçamentário																																																					
	acompanhamento																																																					
	Aspectos Motivacionais																																																					
	Critérios utilizados para avaliar os resultados																																																					
	Formas de avaliação dos resultados																																																					
	Métricas de Desempenho Utilizadas																																																					
	Papel no monitoramento																																																					
	Periodicidade de relatórios orçamentários																																																					
	Responsáveis pela análise das variações																																																					
	Periodicidade das análises de variação																																																					
	Finalidade de análise das variações																																																					
	Etapas do controle orçamentário																																																					

Fonte: Dados coletados na revisão

A partir das práticas adotadas, constantes da literatura, foram elaboradas as questões de pesquisa. A aplicação do questionário ocorreu



em duas etapas: a primeira envolveu a caracterização dos bancos, a qual contém 6 questões; a segunda contém 17 questões acerca do planejamento do orçamento; 2 delas referem-se à execução do orçamento, com a utilização da escala Likert, e 11 questões sobre o controle orçamentário. Para efeito de visualização, o questionário em questão está no apêndice A.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para construir a população da presente pesquisa, em função do objetivo dela, confrontou-se a relação dos bancos comerciais listados no setor VI – Instituições Financeiras da BMF&Bovespa, apresentados na Tabela 3, com a lista do Banco Central do Brasil com os 50 maiores bancos do Brasil, em total de ativos na data-base de dezembro de 2011, conforme Tabela 4, supondo-se que esses bancos são as maiores instituições financeiras do Brasil. Constatou-se que as empresas maiores são mais inclinadas a usar orçamento, ao passo que as empresas de pequeno porte tendem a usar processos orçamentários informais, em vez de usar aqueles prescritos pela teoria financeira (BLOCK, 1997; DANIELSON; SCOTT, 2006; BENNOUNA, MEREDITH; MARCHANT, 2010). Além disso, a seleção da população como das grandes empresas facilita a comparação pela semelhança com estudos anteriores.

**Tabela 3 - Bancos listados no setor VI – Financeiros e outros, no segmento bancos**

Banco	Ativo total (R\$ mil)
ALFA HOLDINGS S.A.	R\$ 3.225.612
BANESTES S.A. – BANCO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO	R\$ 10.119.254
BANCO ABC BRASIL S.A.	R\$ 10.521.583
BANCO ALFA DE INVESTIMENTO S.A.	R\$ 12.325.820
BANCO DA AMAZÔNIA S.A.	R\$ 9.871.604
BANCO BRADESCO S.A.	R\$ 666.320.079
BANCO DO BRASIL S.A.	R\$ 935.009.463
BANCO BTG PACTUAL S.A.	R\$ 58.159.704
BANCO DAYCOVAL S.A.	R\$ 12.068.049
BANCO DO ESTADO DE SERGIPE S.A. - BANESE	R\$ 2.760.668
BANCO DO ESTADO DO PARA S.A.	R\$ 2.740.013
BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	R\$ 37.826.937
BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A.	R\$ 17.192.813
BANCO INDUSVAL S.A.	R\$ 4.292.067
BANCO MERCANTIL DE INVESTIMENTOS S.A.	R\$ 628.890
BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.	R\$ 10.272.465
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	R\$ 26.435.588
BANCO PANAMERICANO S.A.	R\$ 12.930.707
BANCO PATAGONIA S.A.	R\$ 7.982.345
BANCO PINE S.A.	R\$ 10.995.064
BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	R\$ 431.759.588
BANCO SOFISA S.A.	R\$ 5.426.935
BRB - BANCO DE BRASÍLIA S.A.	R\$ 8.397.001
CONSORCIO ALFA DE ADMINISTRACAO S.A.	R\$ 5.286.483
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	R\$ 91.053.044
ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	R\$ 312.002.000
PARANA BANCO S.A.	R\$ 3.084.751
<b>Total Bovespa</b>	<b>R\$ 2.708.688.527</b>
<b>Total SFN</b>	<b>R\$ 5.135.488.660</b>
<b>Representatividade</b>	<b>53%</b>

Fonte: BM&F Bovespa.

**Tabela 4 - 50 maiores bancos em total de ativos, em 2011**

(continua)

Banco	Ativo total (R\$ mil)
BANCO DO BRASIL S.A.	R\$ 935.009.463
BANCO ITAU S.A.	R\$ 815.220.206
BANCO BRADESCO S.A.	R\$ 666.320.079
BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES	R\$ 603.698.324
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	R\$ 511.031.048
BANCO SANTANDER	R\$ 431.759.588
BANCO HSBC	R\$ 146.593.297
BANCO VOTORANTIM	R\$ 115.373.092
BANCO SAFRA	R\$ 87.728.360
BANCO BTG PACTUAL	R\$ 58.159.704
BANCO CITIBANK	R\$ 57.766.434
BANCO BANRISUL	R\$ 37.826.937
BANCO CREDIT SUISSE	R\$ 30.360.972
BANCO JP MORGAN CHASE	R\$ 29.426.948
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	R\$ 26.435.588
DEUTSCHE BANK S.A.	R\$ 25.300.834
BANCO VOLKSWAGEN S.A	R\$ 23.743.532
BANCO BMG	R\$ 17.443.995
BIC BANCO	R\$ 17.192.813
BANCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	R\$ 16.822.247
BANCO BNP PARIBAS	R\$ 15.312.674
BANCO PANAMERICANO	R\$ 12.930.707
BANCO SOCIETE GENERALE	R\$ 12.481.916
BANCO ALFA	R\$ 12.325.820
BANCO COOPERATIVO DO BRASIL	R\$ 12.137.701

**Tabela 4 - 50 maiores bancos em total de ativos, em 2011**

(continuação)

Banco	Ativo total (R\$ mil)
BANCO DAYCOVAL S.A	R\$ 12.068.049
BANCO CRUZEIRO DO SUL	R\$ 11.481.863
BANCO MERCEDES-BENZ	R\$ 11.263.561
BANCO FIBRA	R\$ 11.025.813
BANCO PINE	R\$ 10.995.064
BANCO RABOBANK INTERNATIONAL BRASIL S.A.	R\$ 10.890.466
BANCO ABC-BRASIL	R\$ 10.521.583
BANCO MERCANTIL DO BRASIL	R\$ 10.272.465
BANCO BANCO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO S.A. - BANESTES	R\$ 10.119.254
BANCO DA AMAZÔNIA S.A. - BASA	R\$ 9.871.604
BANCO DE BRASÍLIA S.A. - BRB	R\$ 8.397.001
BANCO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO EXTREMO SUL	R\$ 8.338.332
BANCO GM LEASING S.A.	R\$ 7.240.393
BANCO BVA S.A.	R\$ 6.760.771
BANCO ESPÍRITO SANTO	R\$ 6.621.261
BANCO BARCLAYS	R\$ 6.456.297
BANCO MORGAN STANLEY	R\$ 5.470.382
BANCO SOFISA	R\$ 5.426.935
BANCO MERRILL LYNCH	R\$ 5.314.823
BANCO CLASSICO S.A.	R\$ 5.247.574
BANCO FIDIS	R\$ 5.149.607
BANCO DE LAGE LANDEN BRASIL S.A.	R\$ 4.848.060
BANCO RURAL	R\$ 4.651.905
BANCO INDUSVAL	R\$ 4.292.067

**Tabela 4 - 50 maiores bancos em total de ativos, em 2011**

(conclusão)

Banco	Ativo total (R\$ mil)
BANCO ORIGINAL	R\$ 3.940.375
Total 50 maiores bancos	R\$ 4.915.067.784
Total do Sistema Financeiro Nacional	R\$ 5.135.488.660
Representatividade no SFN	96%

Fonte: Banco Central do Brasil.

Assim, excluindo-se os bancos que estão em processo de liquidação ou sob intervenção do Bacen, os bancos de investimentos e, considerando-se apenas os bancos comerciais, de acordo com seus estatutos sociais, foram classificados 25 bancos para integrar a população da pesquisa, conforme a Tabela 5.

**Tabela 5 - População definida para pesquisa**

(continua)

Banco	Listado na Bovespa	Ativo Total R\$	Rep. na População	Rep. no SFN
BANCO DO BRASIL S.A.	SIM	935.009.463,00	23,33%	18,21%
BANCO ITAÚ S.A.	SIM	815.220.206,00	20,34%	15,87%
BANCO BRADESCO S.A.	SIM	666.320.079,00	16,63%	12,97%
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	NÃO	511.031.048,00	12,75%	9,95%
BANCO SANTANDER	SIM	431.759.588,00	10,77%	8,41%
BANCO HSBC	NÃO	146.593.297,00	3,66%	2,85%
BANCO VOTORANTIM	NÃO	115.373.092,00	2,88%	2,25%
BANCO SAFRA	NÃO	87.728.360,00	2,19%	1,71%
BANCO CITIBANK	NÃO	57.766.434,00	1,44%	1,12%
BANCO DO EST. DO RIO GDE. DO SUL - BANRISUL	SIM	37.826.937,00	0,94%	0,74%
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. - BNB	SIM	26.435.588,00	0,66%	0,51%
DEUTSCHE BANK	NÃO	25.300.834,00	0,63%	0,49%
BANCO BMG	NÃO	17.443.995,00	0,44%	0,34%
BIC BANCO	SIM	17.192.813,00	0,43%	0,33%
SOCIETE GENERALE	NÃO	12.481.916,00	0,31%	0,24%
BANCO COOPERATIVO DO BRASIL - BANCOOB	NÃO	12.137.701,00	0,30%	0,24%
BANCO ABC-BRASIL	SIM	10.521.583,00	0,26%	0,20%
BANCO MERCANTIL DO BRASIL	SIM	10.272.465,00	0,26%	0,20%
BANCO DO EST. DO ESPÍRITO SANTO S.A. - BANESTES	SIM	10.119.254,00	0,25%	0,20%
BANCO DA AMAZÔNIA S.A - BASA	SIM	9.871.604,00	0,25%	0,19%
BANCO DE BRASÍLIA S.A. - BRB	SIM	8.397.001,00	0,21%	0,16%

**Tabela 5 - População definida para pesquisa**

(conclusão)

Banco	Listado na Bovespa	Ativo Total R\$	Rep. na População	Rep. no SFN
BANCO SOFISA	SIM	5.426.935,00	0,14%	0,11%
BANCO INDUSVAL	SIM	4.292.067,00	0,11%	0,08%
BANCO DO ESTADO DO SERGIPE S.A – BANESE	SIM	2.760.668,00	0,07%	0,05%
BANCO DO ESTADO DO PARÁ S.A. – BANPARÁ	SIM	2.740.013,00	0,07%	0,05%
TOTAL Amostra		3.980.022.941,00	100,00%	77,50%
TOTAL do SFN em 12/2011		5.135.488.660,00		

Fonte: Banco Central do Brasil (2014). Adaptado pelo autor.

Os ativos totais dos 25 bancos que compõem a população da pesquisa correspondem a 77,50% do total do Sistema Financeiro Nacional, o que permite inferir que os resultados podem indicar uma tendência das práticas de orçamento dos bancos brasileiros.

Cabe ressaltar, ainda, que, no Brasil, quase todos os bancos comerciais públicos são enquadrados como sociedade de economia mista, que segundo o Decreto-Lei 200/67 (BRASIL, 1967), é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei, para explorar a atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertencem em sua maioria, à União ou a entidade da administração indireta. A exceção é a Caixa Econômica Federal, que tem como único acionista o governo federal brasileiro, razão pela qual é classificada como empresa pública.

Dessa forma, o questionário solicitando informações sobre as práticas orçamentárias adotadas pelas instituições classificadas para a pesquisa foi enviado aos bancos públicos, por e-mail, entre agosto e outubro de 2012, aos responsáveis pelo processo orçamentário das instituições. Para o restante dos bancos, o questionário foi enviado entre fevereiro e julho de 2013. Ao término da etapa, obteve-se a resposta de 16 bancos, conforme a Tabela 6.

**Tabela 6 - Bancos respondentes dos questionários**

Banco	Listado na Bovespa	Ativo Total R\$	R. na População	R. no SFN
BANCO DO BRASIL S.A.	SIM	935.009.463,00	37,25%	18,21%
BANCO BRADESCO S.A.	SIM	666.320.079,00	26,55%	12,97%
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	NÃO	511.031.048,00	20,36%	9,95%
BANCO HSBC	NÃO	146.593.297,00	5,84%	2,85%
BANCO SAFRA	NÃO	87.728.360,00	3,50%	1,71%
BANCO DO EST. DO RIO GDE DO SUL S.A. - BANRISUL	SIM	37.826.937,00	1,51%	0,74%
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. - BNB	SIM	26.435.588,00	1,05%	0,51%
DEUTSCHE BANK	NÃO	25.300.834,00	1,01%	0,49%
BANCO BMG	NÃO	17.443.995,00	0,69%	0,34%
BANCO COOPERATIVO DO BRASIL	NÃO	12.137.701,00	0,48%	0,24%
BANCO MERCANTIL DO BRASIL	SIM	10.272.465,00	0,41%	0,20%
BANCO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO S.A. - BANESTES	SIM	10.119.254,00	0,40%	0,20%
BANCO DA AMAZÔNIA S.A. - BASA	SIM	9.871.604,00	0,39%	0,19%
BANCO DE BRASÍLIA S.A. - BRB	SIM	8.397.001,00	0,33%	0,16%
BANCO DO ESTADO DE SERGIPE S.A. - BANESE	SIM	2.760.668,00	0,11%	0,05%
BANCO DO ESTADO DO PARÁ S.A - BANPARÁ	SIM	2.740.013,00	0,11%	0,05%
TOTAL Amostra		2.509.988.307,0 0	100,00%	48,9%
TOTAL do SFN		5.135.488.660,0 0		

Fonte: Dados observados nesta pesquisa

Os bancos: Itaú, Santander, Votorantim, Citibank, BICBANCO, Societe Generale, ABC Brasil, Sofisa e Indusval optaram por não participar da pesquisa. Dentre os motivos alegados para não participarem da pesquisa, destacam-se a falta de interesse na pesquisa, normativos internos contrários à participação em pesquisas acadêmicas e/ou por falta de tempo para responder ao questionário. Assim, os bancos respondentes



são responsáveis por 48,9% do total de ativos do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Diversos aspectos desta pesquisa podem apresentar limitações e vieses quanto aos resultados. Primeiramente, a pesquisa está limitada a atender o objetivo de identificar quais são as práticas adotadas nos processos orçamentários, pelos gestores dos maiores bancos comerciais no Brasil, em ativos, segundo o Banco Central do Brasil.

Essa identificação se dá com a aplicação de um questionário baseado em estudos que abordam as práticas comumente utilizadas no processo orçamentário, durante as fases de planejamento, de execução e de controle em diversos setores da economia.

Em segundo lugar, este estudo não propõe um modelo de processo orçamentário para os bancos comerciais, e também não visa melhorar os processos utilizados por essas instituições. Apesar de o objetivo desta pesquisa ser tomar conhecimento das práticas adotadas por determinado segmento, a pesquisa pode ser aplicada em quaisquer outras organizações que possuem processo orçamentário. Por esse motivo, os resultados obtidos são particularidades de cada pesquisa.

Constitui-se limitação da pesquisa a veracidade das respostas extraídas dos questionários aplicados, entre agosto e outubro de 2012 nos bancos públicos e, entre fevereiro e julho de 2013 nos demais bancos. Não houve uma segunda aplicação de questionário e não ocorreu nenhum fato que influenciasse na resposta de cada banco, haja vista o fato de todos terem respondido por e-mail.

Embora o estudo tenha ampliado o escopo das questões em relação às pesquisas anteriores, o foco foram aspectos relacionados às práticas adotadas no processo orçamentário. Outros pontos sobre essas práticas podem ser explorados em conjunto como, o setor e o segmento; isso pode enriquecer as discussões sobre o tema.

Por se tratar de um questionário que vem sendo aperfeiçoado ao longo das pesquisas realizadas pelo Núcleo de Pesquisas em Controladoria da UFSC, em diversos segmentos, observou-se que algumas questões poderiam ser feitas de forma indireta, de modo que as práticas de orçamento fossem indicadas a partir dos conceitos e das características, e não apenas pelo conceito definido, apresentado de forma direta.

Além disso, a partir do aperfeiçoamento do questionário, é possível que outras empresas, de outros segmentos, possam identificar outras

questões ou outros aspectos pertinentes que possam contribuir com a proposta apresentada nesta pesquisa.

#### 4 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa são apresentados neste capítulo, estruturado para apresentar a caracterização dos bancos, as práticas observadas nas etapas de planejamento, de execução e de controle do processo orçamentário, a comparação entre os bancos públicos e os privados e as discussões em relação aos trabalhos anteriores, no que diz respeito à presença das práticas no contexto apresentado.

A Tabela 7 apresenta os dados relacionados aos bancos, no que se refere às características do principal executivo e do número de funcionários das instituições.

**Tabela 7 - Caracterização dos presidentes dos bancos e quantitativo de funcionários**

Idade dos diretores-presidentes	Entre 40 e 49 anos: 3 bancos (18,75%)	Entre 50 e 59 anos: 11 bancos (68,75%)	60 anos ou mais: 2 bancos (12,50%)		
Tempo de exercício na função de diretor-presidente	Entre 6 meses e 1 ano: 1 banco (6,25%)	Entre 2 e 4 anos: 4 bancos (25%)		Mais de 4 anos: 11 bancos (68,75%)	
Formação acadêmica do diretor-presidente	Graduação: 2 bancos (12,5%)	Pós-Grad. - Espec.: 10 bancos (62,5%)		Mestrado: 4 bancos (25%)	Doutorado – 0
Número de funcionários	Até 1000: 3 bancos (18,75%)	1.001 a 5.000: 6 bancos (37,5%)	5.001 a 10.000: 3 bancos (18,75%)	10.001 a 50.000; 1 banco (6,25%)	Mais de 50.000; 3 bancos (18,75%)

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

No que se refere à receita bruta, as instituições auferem anualmente entre US\$ 50 milhões e US\$ 5 bilhões. Quanto à participação em mercados externos 10 bancos (62,5%) possuem filiais ou subsidiárias no exterior.

#### 4.1 PLANEJAMENTO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

O processo orçamentário se inicia na etapa de planejamento do orçamento. O orçamento é a quantificação do planejamento estratégico das empresas e, em geral é elaborado para períodos de médio e de longo prazo.

Nessa etapa, levam-se em consideração aspectos relacionados ao horizonte do planejamento estratégico, que norteia e se integra aos orçamentos; ao rito formal de elaboração das peças orçamentária e aos participantes da elaboração; aos objetivos pretendidos com o processo orçamentário; ao seu modo de elaboração e; ao método utilizado para construir o orçamento.

Conforme a Tabela 8, os resultados mostram que, quanto ao planejamento estratégico, todos os bancos o elaboram e o aplicam; 2 desses bancos (12,5%) o elaboram para apenas 1 ano, 7 bancos (43,75%) o elaboram para 3 anos, 6 instituições (37,5%) o elabora para 5 anos e 1 banco (6,25%) o elabora para mais de 5 anos. Esses resultados indicam que os bancos brasileiros veem o período de 3 a 5 anos como previsível para a definição das suas estratégias.

Já no que diz respeito à integração à peça orçamentária, 15 bancos (93,75%) afirmaram que elaboram o orçamento somente após a aprovação do planejamento estratégico, e, 1 banco (6,25%) o elabora e aplica independentemente do planejamento estratégico, o que demonstra que o orçamento é, em regra, a tradução em números do planejamento estratégico

No que tange à normatização do processo orçamentário, identificou-se que 13 bancos (81,25%) possuem manual de orçamento, com diretrizes, e/ou orçamentos pré-elaborados para o planejamento do processo orçamentário.

Além disso, essas instituições utilizam o manual como base para a elaboração do orçamento. Em 10 instituições (62,5%) o assunto é discutido por comitês de orçamento composto por profissionais como conselheiros, contadores, presidente, diretores, executivos, superintendentes, gestores ligados diretamente ao orçamento e a empregados da área de varejo, lotados na rede de agências. Observa-se daí que, os bancos brasileiros, tendem a elaborar o orçamento de forma colegiada e com ampla participação de profissionais ligados aos diversos setores.

**Tabela 8 - Relação do planejamento estratégico com o orçamento**

O Banco elabora e aplica o planejamento estratégico?				
Elabora e aplica	Elabora mas não aplica			Não elabora
16 (100%)	0			0
Se sim, qual o horizonte de planejamento estratégico?				
1 ano	3 anos	5 anos	Mais de 5 anos	Outros
2 (12,5%)	7 (43,75%)	6 (37,5%)	1 (6,25%)	0
O orçamento é integrado ao planejamento estratégico?				
Sim, sendo o orçamento a quantificação do planejamento		Não, o orçamento é feito independente do Planejamento Estratégico		
15 (93,75%)		1 (6,25%)		
O Banco utiliza “manual de orçamento” para a elaboração do processo orçamentário?				
Sim		Não		
13 (81,25%)		3 (18,75%)		
O Banco possui Comitê de orçamento?				
Sim		Não		
10 (62,5%)		6 (37,5%)		

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

Dentre outras práticas, constam as que se referem aos objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento, com base na percepção dos gestores.

A Tabela 9 apresenta as práticas consideradas como objetivos pretendidos e a quantidade de bancos que responderam de acordo com os níveis de concordância da escala.

**Tabela 9 - Objetivos pretendidos com elaboração do orçamento**

Os objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento são:	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Previsões de futuro	0	0	0	6 (37,5%)	10 (62,5%)
Maximizar os resultados	0	0	0	5 (31,25%)	11 (68,75%)
Inserção de novos produtos e serviços da empresa	0	0	2 (12,50%)	5 (31,25%)	9 (56,25%)
Planificar, controlar e valorar os resultados	0	0	0	5 (31,25%)	11 (68,75%)
Criar incentivos e recompensas aos empregados	0	2 (12,50%)	1 (6,25%)	8 (50%)	5 (31,25%)
Decisões de preço	0	0	4 (25%)	7 (43,75%)	5 (31,25%)
Controle	0	0	0	5 (31,25%)	11 (68,75%)
Planejar a rentabilidade	0	0	1 (6,25%)	4 (25%)	11 (68,75%)
Auxiliar no planejamento de longo prazo	0	0	1 (6,25%)	5 (31,25%)	10 (62,5%)
Coordenar as operações	0	0	1 (6,25%)	10 (62,5%)	5 (31,25%)
Auxiliar no planejamento de curto prazo	0	0	1 (6,25%)	5 (31,25%)	10 (62,5%)
Avaliar o desempenho	0	0	0	8 (50%)	8 (50%)
Motivar os gerentes	1 (6,25%)	0	2 (12,50%)	8 (50%)	5 (31,25%)
Motivar os empregados	1 (6,25%)	0	4 (25%)	6 (37,5%)	5 (31,25%)
Comunicar os planos	0	1 (6,25%)	4 (25%)	5 (31,25%)	6 (37,5%)
Outro. Qual?	-	-	-	-	-

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

Embora as respostas tenham um caráter subjetivo, por depender da percepção de cada gestor, observa-se que há uma tendência de concordância parcial ou plena por parte deles nos itens apresentados como objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento.

Percebe-se, ainda, que alguns itens relacionados à motivação e ao incentivo aos empregados foram pontos de discordância em 3 instituições (18,75%), uma pública e duas privadas.

Ressalta-se que, em uma das instituições privadas, houve a discordância com relação à motivação dos gerentes, e dos empregados, e também quanto à comunicação dos planos. Na outra, assim como na instituição pública, a discordância se refere à criação de incentivos e de recompensas aos empregados.

Cabe acrescentar que uma instituição pública acrescentou no campo “outros”, que além dos itens apontados, a elaboração do orçamento tem como objetivo pretendido o cumprimento de demanda legal.

Quanto ao fluxo de construção do orçamento, foram questionados o modo de elaboração e o tipo de orçamento utilizado pelas instituições, conforme Tabela 10.

**Tabela 10 - Forma e tipo de orçamento praticado na elaboração**

Como o processo orçamentário é elaborado?						
<i>Bottom-up</i> (elaborados pelos centros operacionais)	<i>Top-down</i> (elaborado pela alta administração)	Combinação/Participativa (elaboração conjunta)	Outros			
2 (12,5%)	2 (12,5%)	12 (75%)	0			
Qual método ou tipo de orçamento utilizado?						
Orçamento empresaria l	Orçament o flexível	Orçamento contínuo	<i>Beyond Budgeting</i>	Orçamento base zero	Orçament o por atividades	Outros
10 (62,5%)	1 (6,25%)	2 (12,5%)	0	1 (6,25%)	1 (6,25%)	2 (12,5%)

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

Com relação ao modo de elaboração do orçamento, 12 bancos (75%) o elaboram a partir da combinação participativa dos departamentos; 2 instituições (12,5%) o elaboram com base nos centros operacionais, o *bottom-up*, e outros 2 bancos (12,5%) o elaboram a partir do que determina a alta administração (*top-down*).

Ressalta-se que uma das instituições que afirmaram elaborar o orçamento a partir das determinações da alta administração (*top-down*) informou que a partir de 2013, a elaboração dar-se-ia por meio da combinação participativa dos departamentos.

Quanto ao método utilizado, 10 bancos (62,5%) utilizam o orçamento empresarial e 2 bancos (12,5%) utilizam o orçamento contínuo. Outros 3 bancos (18,75%) afirmam utilizar os métodos de orçamento flexível, orçamento por atividades e o orçamento base zero (OBZ) respectivamente.

Nesse questionamento houve ainda o campo “outros” para que fosse possível identificar algum outro tipo de método utilizado em alguma instituição. Assim, um dos bancos (6,25%) apontou a aplicação do modelo Gecon, desenvolvido pela Universidade de São Paulo (USP) observando-se à obra de Hastings (2006), e outro citou o Orçamento Mensal por Linha de Negócio.

Cabe ressaltar que um banco utiliza o orçamento gerencial simultaneamente ao Orçamento Base Zero, em que, embora o modelo geral adotado pela organização seja o orçamento empresarial, os principais departamentos gestores orçam suas principais despesas utilizando-se o OBZ, principalmente, no que diz respeito às despesas administrativas.

A utilização do orçamento empresarial pela maior parte dos bancos brasileiros pode indicar, entre alguns fatores, uma resistência por parte das instituições em tentar tipos alternativos de orçamento ou, ainda, uma deficiência na formação os gestores, que acabam adotando os métodos mais tradicionais estudados ao longo da formação acadêmica.

Após definir a estrutura do orçamento na etapa do planejamento, a elaboração da peça envolve informações utilizadas como premissas, o aparato tecnológico de apoio para a confecção do orçamento e itens que compõem a sua estimativa.

Nas Tabelas 11 e 12 são apresentadas as práticas observadas no que se refere às informações utilizadas, às ferramentas tecnológicas e os itens do pacote orçamentário.

**Tabela 11 - Informações utilizadas na elaboração do orçamento**

As informações utilizadas na elaboração do orçamento são:	Sempre	Quase Sempre	Eventual	Quase nunca	Nunca
Resultados de anos anteriores realizados	9 (56,25%)	4 (25%)	3 (18,75%)	0	0
Estatística da indústria / indicadores	6 (37,5%)	5 (31,25%)	3 (18,75%)	1 (6,25%)	1 (6,25%)
Análises de mercado	8 (50%)	5 (31,25%)	2 (12,5%)	0	1 (6,25%)
Indicadores econômicos nacionais	11 (68,75%)	3 (18,75%)	2 (12,5%)	0	0
Número de anos anteriores	7 (43,75%)	5 (31,25%)	3 (18,75%)	0	1 (6,25%)
Indicadores locais ou regionais	6 (37,5%)	7 (43,75%)	2 (12,50%)	0	1 (6,25%)

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

Os resultados mostram que a maioria dos bancos utilizam as informações encontradas na literatura para a elaboração do orçamento. Considerando-se a média das informações elencadas na tabela 11, 79,17% dos bancos as utilizam de forma recorrente (sempre ou quase sempre).

Com relação às ferramentas tecnológicas utilizadas, conforme a Tabela 12, 12 bancos (75%) utilizam o aplicativo Microsoft Excel, e 3 (18,75%) deles ainda utilizam programas próprios desenvolvidos no banco, em conjunto com o programa citado; um deles (6,25%) ainda adiciona um módulo de sua intranet corporativa para elaborar o orçamento; e 3 bancos (18,75%) recorrem ainda a soluções adquiridas de empresas externas. Dois bancos (12,50%) utilizam apenas o programa desenvolvido na própria empresa e outros 2 (12,50%) utilizam apenas a tecnologia adquirida de empresas externas. A utilização do Microsoft Excel pode ser explicada por alguns fatores como a facilidade de operacionalização e o seu custo de implementação, que é inferior às ferramentas de mercado ou de desenvolvimento interno.



**Tabela 12 - Programas utilizados e itens do pacote orçamentário**

Qual o programa (software) ou tecnologia utilizado na elaboração do processo orçamentário?						
Excel Microsoft	Internet corporativa	Programa próprio	Programa adquirido p/ empresas externas	Outros		
12 (75%)	1 (6,25%)	5 (31,25%)	4 (25%)	1 (6,25%)		
Quais são os itens que fazem parte do pacote orçamentário?						
Despesas de capital	Avaliação dos competidores	Plano de Marketing	Funcionários em tempo integral	Relatórios de salários da administração	Pesquisa salarial	Outros
13 (81,25%)	4 (25%)	8 (50%)	6 (37,5%)	7 (43,75%)	1 (6,25%)	6 (37,5%)

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

Quanto aos itens do pacote orçamentário, 13 bancos (81,25%) incluem as despesas de capital, 8 bancos (50%) incluem o plano de marketing, 7 bancos (43,75%) incluem o relatório de salários da administração, 6 bancos (37,5%) incluem o quantitativo de pessoal em tempo integral, 4 bancos (25%) incluem a avaliação dos competidores e 1 banco (6,25%) inclui a pesquisa salarial.

Dos bancos que responderam o campo “outros”, são citados itens como os relatórios de *funding*; de projeção do índice de Basileia; do plano de capital da instituição; da alocação de ativos e de passivos; do risco corporativo; da evolução de indicadores relacionados aos ativos, aos passivos; da posição da carteira de crédito; do patrimônio líquido; das informações do balanço; das demonstrações de resultados e do custo de oportunidade.

Cabe ressaltar que são citados, ainda, o desembolso com investimentos que não estão enquadrados no orçamento de despesas de capital, além das despesas administrativas como parte do pacote orçamentário.

Na elaboração do orçamento, além dos itens citados no pacote orçamentário, deve-se levar em consideração a composição das receitas da empresa.

No caso dos bancos, as principais receitas são as de intermediação financeira, provenientes das operações de crédito e as receitas com prestações de serviços, provenientes das tarifas cobradas pelos serviços prestados aos clientes e pela manutenção das contas. Sobre esses aspectos, questionou-se aos bancos sobre as formas de projeção das receitas expressas no orçamento; os resultados são apresentados na Tabela 13.

**Tabela 13 - Diretrizes sobre o comportamento das receitas de intermediação financeira e de prestação de serviços**

Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita de intermediação financeira, expressas no processo orçamentário?				
Percentual de aumento em relação ao ano anterior	Com base no somatório das projeções das receitas por carteira	Com base na inflação prevista	Método estatístico	Outros
4 (25%)	10 (62,5%)	2 (12,5%)	1 (6,25%)	2 (12,5%)
Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita de prestação de serviços, expressas no processo orçamentário?				
Percentual de aumento em relação ao ano anterior	Com base na expectativa de cada serviço prestado	Com base na inflação prevista	Método estatístico	Outros
6 (37,5%)	9 (56,25%)	2 (12,5%)	1 (6,25%)	1 (6,25%)

Fonte: Dados observados nesta pesquisa

Com relação às receitas de intermediação financeira, 10 bancos (62,5%) elaboram seus orçamentos com base no somatório das projeções das receitas por carteira das operações de crédito, e um deles ainda leva em consideração, os efeitos inflacionários. Quatro bancos (25%) determinam suas receitas com base em um percentual de aumento global em relação ao ano anterior, sendo que um deles também leva em consideração os efeitos inflacionários sobre os ganhos, além de utilizar métodos estatísticos para projetá-los. A utilização desses métodos de estimativa é observada com maior frequência nos bancos brasileiros pois, em geral, as instituições conhecem as variáveis que compõem a formação da sua receita, como o volume esperado de crescimento, a taxa nas operações de captação e aplicação de recursos na forma de depósitos e empréstimos, respectivamente e o spread previsto em cada uma das suas operações, de forma individual ou por grupo de carteiras.

Quanto aos dois bancos restantes, 1 deles (6,25%) projeta suas receitas de acordo com suas metas operacionais, seus cenários econômicos, suas expectativas de mercado e outras variáveis que o seu comitê de orçamento julgar necessário. O outro banco (6,25%) projeta suas receitas de intermediação financeira com base na rentabilidade dos ativos financeiros sobre o Certificado de Depósito Interbancário (CDI).

No que tange às receitas de prestações de serviços, 9 bancos (56,25%) projetam seu faturamento com base na expectativa de utilização de cada serviço prestado, e um deles, considera ainda os efeitos inflacionários. Outros 6 bancos (37,5%) estabelecem como parâmetro de projeção, o percentual de aumento global em relação ao ano anterior, e um desses bancos envolve aspectos relacionados à inflação prevista e aos métodos estatísticos na composição do cálculo. Da mesma forma que a previsão das receitas com intermediação financeira, as instituições possuem projeções de crescimento da prestação dos seus serviços, já que muitas delas possuem ferramentas de *business intelligence* que permitem identificar o perfil de utilização de serviços por parte dos seus clientes. Dessa forma, as estimativas com base na expectativa de cada serviços prestado e com base no percentual de aumento em relação ao ano anterior se torna mais praticadas.

Por fim, 1 banco (6,25%) projeta suas receitas de prestação de serviços com base em cenários econômicos, em expectativas de crescimento de mercado e em seu modelo de negócio. É uma prática mais sofisticada onde o custo benefício pode não ser vantajoso em bancos de pequeno e médio porte.

Por ser um instrumento de controle de curto e de médio prazo, o orçamento é elaborado para um período que a empresa entenda como adequado. Conforme a Tabela 14, 10 bancos (62,50%) elaboram o orçamento para o período de 1 ano, outros 3 (18,75%) o elaboram para 2 anos, 1 banco (6,25%) o elabora para 6 meses e 2 bancos (12,50%) o elaboram para 3 anos.

**Tabela 14 - Horizonte de tempo do orçamento**

Para qual horizonte de tempo é elaborado o orçamento?				
1 mês	6 meses	1 ano	2 anos	Outros
0	1 (6,25%)	10 (62,5%)	3 (18,75%)	2 (12,5%)

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

A elaboração do orçamento é um processo que demanda tempo em função da sua complexidade e da ferramenta tecnológica disponível.

No caso das instituições financeiras, a capilarização de suas redes de varejo, as diretrizes da alta administração, os itens do pacote orçamentário e os aspectos regionais fazem com que a peça orçamentária seja discutida várias vezes.

Os resultados mostram que 12 bancos (75%) afirmam que o processo de preparação, de revisão final e de aprovação do orçamento têm duração de 1 a 2 meses, e 4 instituições (25%) alegam a necessidade de 2 a 6 meses para finalizar seus trabalhos, justificado pelo tamanho e complexidade de cada um deles, que são capilarizados por milhares de municípios brasileiros.

**Tabela 15 - Tempo de elaboração do orçamento**

Quantos dias são necessários para preparar e revisar o orçamento?			
De 15 a 29 dias	De 1 mês a 2 meses	De 2 a 6 meses	Mais de 6 meses
0	12 (75%)	4 (25%)	0

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

Uma peculiaridade dos bancos públicos no Brasil é a necessidade de elaborar o orçamento público para integrar a peça orçamentária do ente da federação que o controla.

Dessa forma, questionou-se aos bancos a elaboração do orçamento em conjunto com o orçamento gerencial.

Como resultado dos 8 bancos públicos enquadrados como sociedade de economia mista e um enquadrado como empresa pública, 3 bancos (33,33%) elaboram o orçamento público antes do gerencial e outros 3 bancos (33,33%) o elaboram em conjunto, e um é espelho do outro. Apenas 1 instituição (11,11%) elabora o orçamento gerencial antes do público e outros 2 bancos (22,22%) apontam que as peças do orçamento público não possuem relação com o orçamento gerencial.

## 4.2 EXECUÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Após a elaboração do orçamento, o desdobramento dele na forma de metas é uma das maneiras utilizadas para executar tudo aquilo que foi planejado.

Como forma de verificar a execução do orçamento, os bancos fazem acompanhamentos periódicos da peça orçamentária e das metas a fim de identificar possíveis distorções.

No que tange ao acompanhamento na execução do processo orçamentário, os resultados mostram que 15 bancos (93,75%) o fazem mensalmente, e 1 deles (6,25%) o acompanha de forma semestral. Essa

prática se justifica pelo fato da necessidade de acompanhamento das metas determinadas pela instituição, pois parte da remuneração dos empregados e da alta administração vem na forma de remuneração variável, em função do atingimento das metas.

Conforme aponta a literatura, alguns aspectos relacionados à percepção dos gestores na etapa de execução do processo orçamentário foram colocados à disposição para a avaliação dos gestores. A Tabela 16 descreve os itens de avaliação e, para cada nível de concordância, a quantidade de bancos respondentes.

**Tabela 16 - Percepção dos gestores com relação à etapa de execução no processo orçamentário**

Avalie os seguintes itens na execução do processo orçamentário:	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
O orçamento é considerado um segredo da alta direção	6 (37,5%)	6 (37,5%)	0	3 (18,75%)	1 (6,25%)
Uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário	0	1 (6,25%)	0	9 (56,25%)	6 (37,5%)
Um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento	1 (6,25%)	0	0	9 (56,25%)	6 (37,5%)
Coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente	1 (6,25%)	4 (25%)	1 (6,25%)	9 (56,25%)	1 (6,25%)
Metas são determinadas primeiro nos departamentos e depois submetidas à alta direção	3 (18,75%)	4 (25%)	0	7 (43,75%)	2 (12,5%)
Metas são determinadas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nos departamentos	2 (12,5%)	2 (12,5%)	0	12 (75%)	0
Metas são fruto de um processo estruturado e alinhado com o Planejamento Estratégico	0	2 (12,5%)	1 (6,25%)	5 (31,25%)	8 (50%)

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

Considerando-se a concordância total ou parcial, da maioria dos bancos (75%), o orçamento não é considerado um segredo da alta administração. Esse fato corrobora os dados obtidos quanto à percepção dos objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento, que é a de comunicar os planos aos demais empregados da instituição.

Dessa forma, pode-se inferir, quando o orçamento não é considerado um segredo da alta administração, na qual há uma liderança identificada, que um bom fluxo das informações está disponível, e que dentre os objetivos do orçamento está a comunicação dos planos, o acompanhamento da execução orçamentária se torna mais eficaz, fato esse observado em 93,75% dos bancos pesquisados.

Entretanto, apesar dos aspectos citados, percebe-se que se consegue facilmente a coordenação entre os departamentos em 62,50% dos bancos pesquisados. Embora haja um bom fluxo de informações disponíveis para quase todos os bancos, observa-se dificuldade no que se refere à coordenação entre os departamentos no acompanhamento da execução orçamentária.

No que diz respeito à relação entre as metas e o planejamento estratégico, prevalece a concordância parcial e/ou total (81,25%) de que as metas são fruto de um processo estruturado e alinhado ao planejamento estratégico. Esse posicionamento corrobora os dados relacionados à aplicação do planejamento estratégico no processo orçamentário.

Quanto à determinação das metas, observa-se a tendência de concordância na percepção dos gestores quando da determinação das metas primeiramente nos departamentos e depois submetidas à alta direção. Nota-se que 56,25% dos gestores concordam parcial ou totalmente, e 43,25% dos gestores discordam total ou parcialmente do item. Cabe destacar que dois dos bancos que concordam totalmente, elaboram seu orçamento de modo *bottom-up*.

Entretanto, percebe-se que a maioria dos bancos (75%) concorda parcialmente que as metas são determinadas pela alta administração em um primeiro momento e depois são coletadas opiniões nos departamentos. Esse posicionamento corrobora os dados coletados com relação ao modo que o orçamento é elaborado, por meio da combinação participativa, em 68,75% das instituições pesquisadas, nas quais, embora haja a determinação das metas pela alta direção, há a negociação entre as partes na definição das metas.

### 4.3 CONTROLE NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

No processo orçamentário, o controle é a etapa em que os gestores avaliam o desempenho e promovem ações de melhoria, a fim de ajustar eventuais distorções e se necessário, revisam os seus objetivos estratégicos e orçamentários.

Nessa etapa, é possível observar o papel do orçamento no monitoramento da organização, as finalidades da análise das variações do orçamento, os períodos de análises e de possíveis revisões, além dos métodos de controle e dos aspectos motivacionais por parte dos envolvidos. Nas tabelas 17 a 25, são apresentados os resultados da pesquisa feita nos bancos.

**Tabela 17 - Papel do orçamento no monitoramento do desempenho real da organização**

Papel	Respostas/%
Principal indicador de desempenho	11 (68,75%)
Um dos poucos indicadores-chave utilizados na organização	4 (25%)
Pouco utilizado	1 (6,25%)

**Tabela 18 - Finalidades da análise das variações do orçamento**

Finalidades	Respostas/%
Avaliar o desempenho do gerente	5 (31,25%)
Avaliar a capacidade de previsão do gerente	0
Controlar os custos/ despesas	13 (81,25%)
Identificar um problema potencial a tempo de evitá-lo	11 (68,25%)
Fornecer feedback para o orçamento do próximo período	5 (31,25%)
Outros	6 (37,5%)

**Tabela 19 - Frequencia que ocorre a análise da variação**

Frequencia	Respostas/%
Mensalmente	16 (100%)
Trimestralmente	0
Semestralmente	0
Anualmente	0
Outros	0

**Tabela 20 - No controle orçamentário, quais etapas são aplicadas?**

Etapas	Respostas/%
Análise comparativa	13 (81,25%)
Identificação dos desvios	10 (62,5%)
Análise das causas dos desvios	12 (75%)
Medidas de adequação	6 (37,50%)

**Tabela 21 - Quais os critérios utilizados para avaliar diferenças significativas entre os valores orçados e realizados**

Critérios	Respostas/%
<i>Benchmarking</i>	1 (6,25%)
Valor global da execução	2 (12,5%)
Conferência das principais rubricas do orçamento	1 (6,25%)
Conferência de cada rubrica do orçamento	1 (6,25%)
Não usam pontos de referência	1 (6,25)
Usam pontos de referência	13 (81,25%)
Não há avaliação	

**Tabela 22 - No caso dos pontos de referência, qual(quais) a(s) forma(s) de análise utilizada(s)?**

Valor monetário	1 (6,25%)
Percentual da variação	8 (50%)
Valor monetário e percentual de variação	7 (43,75%)
Repetição de uma variação adversa	0
Outros	0

**Tabela 23 - Quais são as principais medidas de desempenho utilizadas?**

Medidas	Respostas/%
Resultados de anos anteriores	9 (56,25%)
Comparação dos valores orçados X realizados	13 (81,25%)
Indicadores e metas do <i>Balanced Scorecard</i>	11 (68,75%)
Comparações com os concorrentes	5 (31,25%)
Estatísticas do setor	2 (12,5%)
Avaliação econômico-financeira da empresa, por meio de indicadores	0
Outros	1 (6,25%)



**Tabela 24 - O orçamento sofre algum tipo de revisão dentro deste período?**

Tipo de revisão	Respostas/%
Mensalmente	1 (6,25%)
Trimestralmente	0
Semestralmente	9 (56,25%)
Não é revisado	2 (12,5%)
Outros	4 (25%)

**Tabela 25 - O Banco faz alterações decorrentes do volume?**

Alterações	Respostas/%
Sim	6 (37,5%)
Não	10 (62,5%)

Para 11 bancos (68,75%), o orçamento é o principal indicador de desempenho, e 4 bancos (25%) o consideram um dos poucos indicadores-chave utilizados. Apenas 1 banco (6,25%) pouco utiliza o orçamento como medida de desempenho.

Dentre as finalidades da análise das variações do orçamento na etapa de controle no processo orçamentário, são apontados itens como o controle de custos e de despesas por 13 bancos (81,25%); a identificação de um problema potencial a tempo de evitá-lo por 11 bancos (68,75%); o fornecimento de feedbacks para o orçamento do próximo período por 5 bancos (31,25%) e; a avaliação do desempenho do gerente por 5 bancos (31,25%). Nenhum banco assinalou a possibilidade de avaliar a capacidade de previsão do gerente.

Assim como em outros questionamentos, foi possível aos gestores incluírem no campo “outros”, aspectos relacionados às finalidades das análises das variações do orçamento. Seis bancos (37,5%) incluíram itens como verificar a aderência e os possíveis impactos futuros no orçamento; a necessidade de reavaliar as diretrizes e; avaliar a geração de receitas por categoria da carteira ou por produto.

No que se refere à periodicidade das análises das variações, todos os bancos responderam que as análises são feitas mensalmente.

Quanto às rotinas de controle adotadas nessa etapa do processo orçamentário, dos 16 bancos, 13 (81,25%) fazem a análise comparativa;

10 bancos (62,5%) buscam identificar os desvios; 12 bancos (75%) analisam as causas dos desvios e; 6 bancos (37,5%) adotam medidas de adequação quando necessárias.

Com relação aos critérios de avaliação das diferenças significativas entre valores orçados e realizados no orçamento, dos 16 bancos, 13 deles (81,25%) utilizam pontos de referência.

A utilização do valor global da execução é adotada em 2 bancos (12,5%), e o benchmarking é realizado por 1 banco (12,5%). Observa-se ainda que a conferência das principais rubricas do orçamento é feita por 1 banco (6,25%) e a conferência do orçamento por cada rubrica é feita, também, por 1 banco (6,25%). Dentre os bancos pesquisados, 1 deles (6,25%) não faz avaliação referente às diferenças significativas entre o que é orçado e o que é realizado.

Outras maneiras de se avaliar as diferenças entre orçado e realizado das instituições identificadas foram o valor monetário da variação e o percentual de variação. Nesse questionamento, além dessas duas maneiras combinadas ou isoladas entre si, permitiu-se a inclusão de outros critérios não colocados pelos pesquisadores.

Dessa forma, dos 16 bancos pesquisados, 11 deles (68,75%) afirmam utilizar o percentual da variação e 5 bancos (31,25%) utilizam o valor monetário da variação. Desses, 7 (43,75%) utilizam os dois critérios combinados e 1 banco (6,25%) utiliza apenas o critério de valor monetário da variação. Por consequência, 8 bancos (50%) utilizam somente o critério de percentual da variação.

No que tange às medidas de desempenho utilizadas para a avaliação de desempenho, o questionário apresentou como alternativas a comparação com o resultado de anos anteriores; a comparação dos valores orçados versus realizados; indicadores e metas do *Balanced Scorecard*; comparações com os concorrentes; estatísticas do setor; a avaliação econômico-financeira da empresa por meio de indicadores; e por fim, um campo onde o respondente poderia incluir outras medidas.

Dessa forma, identificou-se que 13 bancos (81,25%) comparam valores orçados versus realizados, 11 bancos (68,75%) utilizam indicadores e metas do BSC, 9 bancos (56,25%) comparam com resultados de anos anteriores, 5 bancos (31,25%) se comparam aos concorrentes e 2 bancos (12,50%) fazem comparação com base nas estatísticas do setor. Com relação a outras medidas utilizadas, nenhum dos bancos incluiu algum tipo de critério diferente dos que colocados nas alternativas.

Observa-se, nesse ponto, que a maioria dos bancos avalia seus desempenhos com base em aspectos internos, seja por meio do

planejamento, seja por meio de modelos de avaliação de desempenho instituídos. Cabe ressaltar que 5 bancos (31,25%) dão importância aos seus pares de mercado e 2 bancos (12,50%) comparam seus números com os números apresentados pelo setor.

Quanto aos profissionais envolvidos no controle e na avaliação do processo orçamentário, citam-se o gerente de orçamento por 5 bancos, a alta administração por 5 bancos, os chefes de departamento por 4 bancos e os *controllers* por 4 bancos.

Além desses, outros 8 bancos responderam que as análises são feitas por “outros”. Dentre os profissionais citados, incluem-se ocupantes de cargos como: gerente executivo, analista, gerente de planejamento e grupos conjuntos de técnicos das áreas de orçamento e de planejamento.

Por fim, 4 bancos assinalam que a análise das variações envolve a participação de uma comissão de orçamento, composta por alguns dos profissionais ocupantes dos cargos citados anteriormente.

Cabe ressaltar que alguns bancos utilizam a combinação dos profissionais ocupantes dos cargos citados para as suas análises e que alguns desses cargos têm atribuições iguais entre os bancos, embora a nomenclatura dos cargos seja diferente. O ponto comum entre eles é que sempre há um profissional de finanças, um de orçamento e outro de planejamento envolvidos nas análises.

Pode-se inferir, com base nas práticas identificadas, que, por meio do orçamento, é possível avaliar se o que de fato está sendo realizado está de acordo com o que foi planejado.

Todavia, nem sempre os orçamentos projetados são compatíveis ao que de fato se executa. Assim, ao identificar os “descasamentos” as empresas podem, se necessário for, proceder a uma revisão orçamentária.

Sobre esse aspecto, 9 bancos (56,25%) afirmaram que revisam o orçamento semestralmente e apenas 1 banco (6,25%) o revisa de forma mensal.

Dos outros 6 bancos, 1 deles (6,25%) afirma que a revisão é feita semestralmente ou anualmente, de acordo com a necessidade da ocasião; 1 banco (6,25%) não faz revisão, já que o orçamento é feito para 6 meses; 1 banco (6,25%) não revisa o orçamento, mas possui *forecasts* mensais; 1 banco (6,25%) revisa eventualmente, sem prazo definido. Isso ocorre apenas quando há descasamentos acentuados ou fatores extraordinários. Por fim, 2 bancos (12,50%) não informaram a periodicidade de sua revisão, apenas revisam de acordo com as necessidades.

Adicionalmente, dos 16 bancos pesquisados, 10 deles (62,50%) afirmaram que, quando são necessárias, fazem alterações decorrentes de distorções nos volumes das operações. Cabe ressaltar que o comitê de

orçamento existente em 11 bancos (68,75%), também avalia as possíveis mudanças que porventura sejam necessárias no orçamento.

Além das práticas observadas na etapa de controle, alguns aspectos motivacionais inerentes à percepção dos gestores devem ser levados em consideração. Essa percepção em relação ao processo orçamentário, quando positiva, motiva a concentração de esforços para que o controle seja efetivo e que possíveis distorções sejam corrigidas. Caso contrário, uma percepção negativa do processo orçamentário pode inibir os esforços e tornar o controle ineficiente, feito apenas para cumprir formalidades.

A Tabela 26 apresenta alguns aspectos motivacionais, que constam da literatura, ligados à etapa de controle no processo orçamentário.

Cabe ressaltar que para este questionamento, um dos bancos participantes da pesquisa eximiu-se de responder, pois seu processo orçamentário não se desdobra em itens/unidades de negócios sob os quais existam responsabilidades específicas.

Esse banco possui metodologias estruturadas de metas por carteira/agências/superintendências, volumes financeiros relativamente alinhados ao orçamento global, baseado em metodologia contábil. Dessa forma, a instituição afirma que do ponto de vista orçamentário, para este questionamento, não existem vinculações à competências específicas, razão pela qual não há como relacionar diretamente a aspectos de ordem pessoal.

Conforme a Tabela 26, todos os bancos respondentes concordam total (68,75%) ou parcialmente (25%) que a autoridade e a responsabilidade do gerente devem ser claras para que o controle orçamentário seja eficaz. Esse aspecto corrobora os dados obtidos em relação à concordância quanto à liderança eficaz constatada na etapa de execução no processo orçamentário, apresentado na Tabela 16. Conclui-se que, quando o processo orçamentário possui um bom fluxo de informações e uma liderança definida na execução, o controle se torna mais eficaz.

**Tabela 26 - Aspectos motivacionais no controle do processo orçamentário**

Avalie os aspectos motivacionais apresentados na sequência:	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
A autoridade e responsabilidade individual do gerente devem ser claras para o controle orçamentário ser eficaz	11 (68,75%)	4 (25%)	0	0	0
A participação é fundamental para os gestores aceitarem seus orçamentos e considerá-los atingíveis	12 (75%)	3 (18,75%)	0	0	0
O "gamesmanship" orçamentário, onde os gerentes tentam subestimar receitas e superestimar as despesas é um problema para o banco.	6 (37,50%)	9 (56,25%)	0	0	0
Os bônus por desempenho para o gerente devem estar ligados ao alcance dos objetivos orçamentários	7 (43,75%)	5 (31,25%)	1 (6,25%)	2 (12,50%)	0
Ter orçamento realizável, mas difícil de atingir, motiva os gestores.	5 (31,25%)	9 (56,25%)	1 (6,25%)	0	0
A participação no processo orçamentário é fundamental quando os orçamentos são usados como uma medida de desempenho para os gestores	9 (56,25%)	5 (31,25%)	1 (6,25%)	0	0

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

No que diz respeito à motivação no processo orçamentário, a maioria dos respondentes concorda total (31,25%) ou parcialmente (56,25%) que um orçamento realizável, mas atingível, motiva os gestores para o controle do orçamento, principalmente, quando há a participação deles nas etapas do processo.

Com relação à participação dos gestores no processo orçamentário, todos os bancos respondentes consideram total (75%) ou parcialmente (18,75%) que suas opiniões são relevantes para que eles aceitem o orçamento e passem a considerá-los atingíveis. Pelo fato de a maioria dos bancos (68,75%) elaborar seus orçamentos com base na combinação participativa, infere-se que os gestores se motivam a controlar e a atingir os orçamentos por terem dado as suas sugestões ao longo do processo.

Além disso, a participação dos gestores no processo orçamentário, quando este é utilizado como medida de desempenho, é vista pela maioria deles, total (56,25%) ou parcialmente (31,25%), como fundamental, principalmente quando as remunerações variáveis ou os bônus por desempenho são apurados em função do cumprimento das metas orçamentárias.

Assim sendo, infere-se que o gestor se motiva a controlar mais o orçamento e busca aumentar o seu resultado. Quanto ao gestor que respondeu que esse aspecto é indiferente, cabe ressaltar que, a instituição em que trabalha, pouco utiliza o orçamento como medida de desempenho.

No que tange aos bônus e às remunerações variáveis, os gestores concordam total (43,75%) ou parcialmente (31,25%) que a premiação pelo seu desempenho deve estar condicionada ao alcance das metas orçamentárias.

Cabe destacar que os gestores que discordam parcialmente (12,50%) desse aspecto, pertencem a empresas que elaboram os orçamentos de modo *top-down*. Assim, pressupõe-se que o processo orçamentário, quando definido pela alta administração, imposto e difícil de ser atingido pode desmotivar os gestores em decorrência do iminente prejuízo referente à premiação por desempenho. Para amenizar os riscos de não atingimento das metas orçamentárias e a desmotivação dos gestores, observa-se uma prática que a literatura denomina de *gamesmanship*.

Esse termo é utilizado se referir à subestimação das receitas e à superestimação das despesas. Isso ocorre quando se tem como meta um montante inferior ou superior ao que de fato poderia para ocorrer. Dessa forma, os gestores sabem que, se os resultados superarem as expectativas, suas remunerações e seus bônus, dependendo do caso, podem ser maiores.

Os resultados da pesquisa mostram que todos os gestores respondentes concordam total (37,5%) ou parcialmente (56,25%) que essa prática é um problema nos bancos em que trabalham.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO E COMPARAÇÃO DAS PRÁTICAS ENTRE BANCOS PÚBLICOS E BANCOS PRIVADOS

Após a apresentação das práticas orçamentárias nos bancos brasileiros, esta seção estratifica a amostra pesquisada e discute os resultados mais significativos, por etapa, no processo orçamentário, no qual o tipo de controle acionário indica diferenças entre as práticas adotadas. O critério utilizado para a análise de dados se dá por meio da moda das respostas e por resultados considerados significativos para o pesquisador.

Dos 16 bancos pesquisados, 9 deles (56,25%) são públicos, 8 dos quais são enquadrados como sociedades de economia mista e 1 deles é enquadrado como empresa pública. Os 7 bancos restantes (43,75%) são instituições privadas, de capital aberto ou fechado.

No que se refere à representatividade, os bancos públicos são responsáveis por 30% do total de ativos do Sistema Financeiro Nacional - SFN, e os bancos privados pesquisados respondem por 18,8%.

Todas as respostas sobre as práticas orçamentárias identificadas nos bancos, por tipo de controle acionário e por etapa no processo orçamentário, podem ser encontradas nos apêndices B, C e D.

Dentre as práticas identificadas na etapa de planejamento no processo orçamentário, os resultados mostram que o horizonte do planejamento estratégico das instituições é diversificado. Entretanto, dentre os bancos públicos brasileiros, 55,6% possuem planejamento estratégico para 5 anos, e dos bancos privados, 57,1% possuem um horizonte de 3 anos.

Considerando-se o resultado seguinte mais relevante, 33,3% dos bancos públicos possuem planejamento estratégico para 3 anos, e 28,6% dos bancos privados elaboram planejamento para 1 ano. Com base nos resultados, observa-se, que os bancos públicos tendem a elaborar o planejamento estratégico para um horizonte maior do que o dos bancos privados.

Outro fato que também demonstra diferença entre os tipos de controle acionário é a existência de um comitê de orçamento. Os resultados mostram que os bancos privados tendem a instituir o comitê de orçamento (85,7%), ao passo que os bancos públicos, menos da metade possui o comitê. Esses resultados mostram que as decisões a respeito do orçamento tendem a ser tomadas de forma colegiada nos bancos privados e mais concentrada nos bancos públicos, possivelmente em função da participação acionária do controlador.

No que diz respeito aos objetivos pretendidos com o planejamento orçamentário, os resultados da pesquisa mostram algumas divergências quanto às percepções dos gestores respondentes dos bancos públicos com os dos bancos privados.

Para 77,8% dos respondentes dos bancos públicos brasileiros, há a concordância plena de que dentre os objetivos pretendidos com o planejamento orçamentário consta a previsão de futuro. Por outro lado, 57,1% dos bancos privados, que é a maioria, concorram parcialmente com essa questão. Os resultados mostram, também, que nenhuma instituição discorda ou se coloca em uma posição neutra de que a previsão de futuro é um objetivo pretendido no planejamento orçamentário.

Outro objetivo pretendido que apresenta divergências, quando se comparam os bancos pelo tipo de controle acionário, é a decisão de preço. Para 44,4% dos bancos públicos há a concordância plena de que esse item é um dos objetivos pretendidos com o planejamento orçamentário.

Nos bancos privados, 57,1% deles concordam de forma parcial que esse item é um dos objetivos pretendidos. Ressalta-se, ainda, que 22,2%

dos bancos públicos e 28,6% dos bancos privados se posicionam de forma neutra em relação ao item.

Com relação à coordenação das operações, todos os bancos privados concordam parcialmente que esse é um dos objetivos pretendidos com o planejamento do orçamento. Quanto aos bancos públicos, 55,6% deles concordam plenamente, e os outros 33,3% concordam parcialmente com a coordenação das operações. Infere-se daí que nos bancos brasileiros, a coordenação das operações é um dos principais objetivos pretendidos com ao planejar o orçamento.

Conforme consta da literatura pesquisada, a avaliação de desempenho aparece como outro objetivo pretendido com o planejamento do orçamento. Os resultados mostram que a maioria dos bancos públicos (55,6%) concorda plenamente que a avaliação de desempenho é um dos objetivos pretendidos, e 57,1% dos bancos privados concordam parcialmente.

Quanto aos aspectos motivacionais, a literatura aponta que dentre os objetivos pretendidos com o planejamento orçamentário consta a motivação dos gerentes e dos empregados. A maioria dos bancos públicos (55,6%) concorda plenamente que o planejamento orçamentário tem como objetivo motivar os gerentes.

Por outro lado, a maioria dos bancos privados (71,4%) assume uma posição de concordância parcial quanto à motivação dos gerentes. Cabe ressaltar que uma das instituições privadas discorda totalmente de que o planejamento orçamentário tenha como objetivo motivar os gerentes.

No que se refere à motivação dos empregados, o resultado se mantém em relação à percepção dos bancos públicos, uma vez que os mesmos 55,6% concordam totalmente que esse item faz parte de um dos objetivos pretendidos com o planejamento orçamentário. Entretanto, 42,9% dos bancos privados se posicionam de forma neutra (indiferente) e outros 42,9% concordam parcialmente que a motivação dos empregados é um dos objetivos pretendidos com o orçamento.

Considerando-se o conjunto dos bancos pesquisados, observa-se uma tendência de concordância, independentemente do tipo de controle acionário, de que dentre os objetivos pretendidos com o planejamento orçamentário consta a motivação dos gerentes. Entretanto, observa-se uma tendência de concordância quanto à motivação dos empregados como objetivo pretendido com o orçamento apenas nos bancos públicos, já que nos bancos privados a maioria se coloca em uma posição neutra ou de discordância. Esse posicionamento nos bancos privados demonstra que uma percepção de que os orçamentos são vistos mais como mecanismos de cobrança no atingimento das metas do que propriamente de motivação,



já que há uma cultura muito propagada pelos sindicatos da categoria, de que as metas são sempre inatingíveis ou abusivas.

Alguns estudos mostraram que a comunicação dos planos é também um dos objetivos pretendidos com o planejamento orçamentário. Apesar de os resultados corroborarem a literatura, observa-se que o nível de concordância entre os bancos varia em função do tipo de controle acionário.

A maioria dos bancos públicos (55,6%) concorda totalmente que o orçamento tem como objetivo comunicar os planos, enquanto nos bancos privados, ao passo que dos bancos privados, apenas 14,3% deles concordam totalmente e 42,9% concordam parcialmente.

No que diz respeito à elaboração do processo orçamentário, os resultados mostram três formas de composição da peça orçamentária. Embora 75% dos respondentes dos bancos afirmem elaborar seus orçamentos com base na combinação participativa de vários níveis hierárquicos, observa-se uma divergência em função do tipo de controle acionário, quando os outros bancos utilizam outras formas de elaboração.

Os resultados mostram que os bancos públicos que não elaboram seus orçamentos com base na combinação participativa dos vários níveis hierárquicos, elaboram-nos de forma *bottom-up*, ao passo que os bancos privados os elaboram de modo *top-down*.

Quanto ao tipo de orçamento utilizado, a maioria dos respondentes dos bancos afirma utilizar o orçamento empresarial. Entretanto, ao estratificar os resultados por tipo de controle acionário, observa-se que 80% das instituições que utilizam o orçamento empresarial são públicas, e, nos bancos privados, o método utilizado se divide entre o orçamento empresarial (28,6%), flexível, contínuo, base-zero e por atividades (14,3%, respectivamente). Dentre os bancos privados, observa-se, ainda, a utilização do modelo Gecon e o Orçamento Mensal por Linha de Negócio. A adoção de outros tipos de orçamento nos bancos privados pode ser justificada por alguns aspectos, entre eles, a maior propensão de investimentos em modelos que podem elevar os resultados, e pela maior qualificação técnica do corpo funcional nos bancos privados.

Na elaboração do orçamento, algumas informações são utilizadas como base para as estimativas. Quando estratificados por tipo de controle acionário, os resultados mostram algumas divergências quanto à utilização de alguns dos itens apresentados.

No que diz respeito ao uso de indicadores e de estatísticas da indústria, observa-se que os bancos privados sempre as utilizam, mesmo que de forma eventual, como em dois dos bancos pesquisados. Quanto

aos bancos públicos, é possível encontrar aqueles que sequer utilizam esses indicadores.

Com relação às análises de mercado, os bancos privados são unânimes em utilizá-las, uma vez que 71,4% as utilizam sempre e o restante as utiliza quase sempre. Nos bancos públicos, a frequência de uso é menor: 66% deles utilizam sempre ou quase sempre. Por outro lado, um dos bancos afirma não utilizar as análises de mercado para efeito de elaboração do orçamento.

A pesquisa mostra que, com relação às informações utilizadas na elaboração do orçamento, todos os bancos privados usam, com alguma frequência, todos os itens apresentados, ao passo que os bancos públicos deixam de utilizar algumas delas. Esses resultados justificam o fato de os bancos privados adotarem uma postura mais conservadora em momentos de retração da econômica, principalmente na administração dos seus ativos, ao levar em consideração mais informações a respeito dos cenários do que os bancos públicos na elaboração do orçamento. Quanto maior o nível de informações, mais acuradas serão as estimativas orçamentárias, que poderão auxiliar os gestores na determinação de estratégias em função do apetite ao risco que desejam incorrer.

No que tange às ferramentas tecnológicas, embora 75% dos bancos utilizem o Microsoft Excel, a pesquisa identificou o uso de outras ferramentas de apoio ao processo orçamentário.

Com a estratificação dos resultados, observa-se que, além da ferramenta citada, os bancos públicos tendem a utilizar programas próprios, desenvolvidos na própria instituição, e os bancos privados tendem a adquiri-los de empresas externas.

Um dado que pode explicar essa diferença é o fato de que os bancos públicos são obrigados, por lei, a elaborarem processos licitatórios para a aquisição de ferramentas. Tais processos podem levar semanas ou meses para serem concluídos, o que atrasa o atendimento das necessidades da empresa. Nos bancos privados, a inexistência dessa exigência permite que a aquisição de ferramentas seja mais rápida e financeiramente mais vantajosa.

Outra prática que apresenta algumas divergências em função do tipo de controle acionário é a composição do pacote orçamentário, principalmente em itens como plano de marketing, funcionários em tempo integral e relatório de salários da administração.

Os resultados mostram que os bancos públicos tendem a incluir mais o plano de marketing e os relatórios de salários da administração no pacote orçamentário do que os bancos privados. Dentre os fatores que podem justificar essa prática nos bancos públicos em relação aos

privados, está a obrigatoriedade por parte dos bancos públicos da elaboração do orçamento público, com o orçamento de marketing, de pessoal, de despesas administrativas e de despesas de capital.

Por outro lado, os bancos privados tendem a incluir mais o montante dos valores gastos com funcionários em tempo integral. Isso pode ser justificado pelo fato de que nos bancos privados, quando os gestores identificam a necessidade de corte de custos, geralmente, a redução é feita na folha salarial; ao passo que nos bancos públicos, essa redução não é possível devido à forma de contratação dos seus funcionários, por meio de concurso público.

Com relação à composição da receita, observam-se algumas diferenças entre os bancos públicos e os bancos privados. Tanto para as receitas de intermediação financeira, quanto para as receitas de prestação de serviços, os bancos públicos, em geral (88,9%), projetam o faturamento com base em percentuais de aumento em relação ao ano anterior: no somatório das estimativas das receitas por carteira (receita de intermediação financeira) e, também na expectativa de cada serviço que possa vir a ser prestado (receita de prestação de serviços). O único banco público que utiliza outras diretrizes na composição das receitas leva em consideração as metas operacionais, os estudos de cenários econômicos e a expectativa de crescimento de mercado.

Nos bancos privados, a estimativa de faturamento leva em consideração, além dos itens citados nos bancos públicos, fatores inflacionários e o uso de métodos estatísticos. Um banco privado acrescentou que também leva em consideração ainda a rentabilidade dos ativos financeiros sobre o Certificado de Depósito Interbancário – CDI como parâmetro para estimar as receitas de intermediação financeira.

No que diz respeito à estimativa das receitas, os resultados mostram que os bancos privados tendem a utilizar mais informações e critérios mais sofisticados para projetar seus faturamentos.

Na etapa de planejamento no processo orçamentário, o horizonte de tempo para o orçamento apresenta peculiaridades entre os bancos em função do controle acionário. Os resultados mostram que embora a maioria dos bancos preparem seus orçamentos para o período de um ano, há uma tendência de que, quando são feitos orçamentos para períodos diferentes, os bancos públicos elaboram os orçamentos para períodos de até 2 anos, ao passo que os bancos privados tendem a elaborá-los para períodos maiores.

Na etapa de execução no processo orçamentário, os resultados apresentam algumas divergências na avaliação dos gestores, em função

do controle acionário, dentre eles a facilidade de coordenação entre os departamentos e o processo de definição de metas.

No que tange à coordenação entre os departamentos, dois terços dos bancos públicos afirmam que esse processo se consegue facilmente. Nos bancos privados, observa-se uma pulverização da opinião. Embora 57,1% deles concordem parcialmente que se consegue facilmente a coordenação entre os departamentos, os outros 42,9% se dividem entre uma situação neutra e de discordância total ou parcial. Os resultados evidenciam que os bancos públicos tendem a conseguir mais facilmente a coordenação entre os departamentos do que os bancos privados.

Com relação às metas, quando perguntados se são definidas primeiro nos departamentos e depois, submetidas à alta direção, dois terços dos gestores dos bancos públicos concordam total ou parcialmente com a questão; ao passo que os bancos privados tendem a discordar total ou parcialmente.

Quando perguntados se as metas são determinadas no sentido inverso, primeiro, pela alta administração com opiniões coletadas nos departamentos posteriormente, 66,7% dos bancos públicos concordam parcialmente com a questão. Nos bancos privados, 85,7% dos respondentes concordam total ou parcialmente que a determinação das metas se dá de forma *top-down*.

Considerando-se as metas como uma derivação do orçamento, os resultados obtidos nos bancos públicos com relação à determinação das metas, primeiramente, pelos departamentos com a submissão à alta administração, posteriormente; corroboram a forma de elaboração do orçamento, por meio da combinação participativa ou *bottom-up*.

Com relação à determinação das metas pela alta administração, primeiramente, e as opiniões coletadas nos departamentos, posteriormente; dois bancos discordam totalmente desse questionamento. Esse resultado evidencia que os 2 bancos que elaboram seus orçamentos de forma *bottom-up* valem-se da mesma regra para determinar as metas.

Nos bancos privados, em que pese haver a combinação participativa de vários níveis hierárquicos na elaboração do orçamento por 71,4%, a percepção dos gestores é de que as metas são determinadas pela alta administração, em um primeiro momento, e que a coleta de informações é feita posteriormente. Ou seja, no que diz respeito à determinação das metas, os bancos privados tendem a respeitar o sentido *top-down*.

Na etapa de controle no processo orçamentário, algumas das práticas encontradas na literatura, que foram questionadas aos bancos,

apresentam tendências diferentes, quando são comparadas pelo tipo de controle acionário.

No que diz respeito ao papel do orçamento no monitoramento do desempenho da organização, 88,9% respondentes dos bancos públicos afirmam que o orçamento é o principal indicador de desempenho, ao passo que os resultados dos bancos privados mostram uma divisão entre os que consideram ser esse o seu principal indicador e os que o consideram um dos poucos indicadores-chave utilizados, com os mesmos 42,9%. Um banco privado afirma, ainda, que o orçamento é pouco utilizado como ferramenta de monitoramento do desempenho real da instituição. Assim sendo, conclui-se que o orçamento tem papel de monitoramento e é utilizado com mais frequência, pelos bancos públicos, como o principal indicador de desempenho do que pelos privados.

Quanto às finalidades das análises das variações do orçamento, os resultados mostram que nos bancos privados o foco está na avaliação de desempenho do gerente, no controle de custos e de despesas e na identificação de um problema potencial a tempo de evitá-lo.

Nos bancos públicos, os resultados mostram que a análise das variações tem outras finalidades diferentes de controle de custos e de despesas e da identificação de um problema. Além dos itens disponibilizados no questionário, os bancos públicos incluíram práticas como a avaliação da geração das receitas por categoria de produto e a avaliação da aderência entre o orçamento projetado e o realizado. Assim, é possível inferir com esses resultados que a análise das variações do orçamento possui um leque maior de finalidades do que nos bancos privados.

No que tange às etapas de controle aplicadas no processo orçamentário, os resultados mostram que identificar os desvios é uma prática comum aos bancos públicos (77,8%), ao passo que essa prática é observada em 42,9% dos bancos privados. Outra prática que apresenta diferença em função do tipo de controle acionário é a que se refere às medidas de adequação, em que 55,6% dos bancos públicos as aplicam, contra apenas um banco privado.

Observa-se com esse questionamento que os bancos, independentemente do tipo de controle acionário, têm como prática comum a análise comparativa e a análise das causas dos desvios como etapa de controle. Entretanto, os bancos públicos tendem a ter mais etapas complementares, tais como promover medidas de adequação ao longo do processo.

Quanto às variações significativas nos orçamentos, os bancos utilizam critérios para comparar a projeção orçamentária e o orçamento

realizado. Os resultados mostram que 85,7% dos bancos privados utilizam pontos de referência como critério, os quais se dividem entre o percentual da variação e o valor monetário.

Nos bancos públicos, 77,8% utilizam pontos de referência, que são os mesmos dos bancos privados. Entretanto, alguns bancos públicos, adicionalmente, fazem o benchmarking, conferem as principais rubricas, analisam cada rubrica do orçamento e, caso seja necessário, observam o valor global da execução orçamentária. Portanto, pode-se inferir que, em relação aos critérios utilizados para avaliar as diferenças significativas entre os valores orçados e realizados, os bancos públicos tendem a utilizar mais do que os bancos privados.

#### 4.5 VERIFICAÇÃO DO ALINHAMENTO DAS PRÁTICAS OBSERVADAS NESTA PESQUISA COM AS DE TRABALHOS ANTERIORES

Dentre os objetivos específicos desta pesquisa consta a verificação do alinhamento quanto à presença das práticas de orçamento nos bancos brasileiros com as práticas identificadas em outros estudos e em outros contextos.

Nesta seção, apresentam-se as comparações e verifica-se o alinhamento quanto à presença das práticas encontradas no contexto estudado com as das pesquisas anteriores.

Os quadros 6, 7 e 8 apresentam as práticas observadas e as respostas obtidas nesta pesquisa e as práticas constatadas nos estudos anteriores, relacionadas a cada uma das etapas do processo orçamentário.

## Quadro 6 - Práticas de planejamento no processo orçamentário

Principais práticas de planejamento no processo orçamentário	Presente na literatura ?	Destaque	Estudos que citam práticas relacionadas ao tema orçamento
Planejamento Estratégico	Sim	100% dos bancos elaboram e aplicam o Planejamento Estratégico.	Abdel-Kader; Luther (2006); Ahmad; Salleh (2009); Almeida <i>et al.</i> (2009); Almeida (2000); Álvares-Dardet Espejo; Gutiérrez Hidalgo (2010); Ansoff (1991); Anthony; Govindarajan (2002); Atkinson <i>et al.</i> (2000); Bencini <i>et al.</i> (2009); Brooksson (2000); Cardoso <i>et al.</i> (2010); Castanheira <i>et al.</i> (2012); Castro <i>et al.</i> (2012); Catelli <i>et al.</i> (2001); Chenhall (2003); Lunkes; Codesso; Ripoll-Feliu (2013); Codesso; Lunkes; Suave (2013); Covaleski <i>et al.</i> (2003); Cress; Pettijohn (1985); Delmar; Shane (2003); Figueiredo; Caggiano (2008); Frezatti (2004); Frezatti (2005); Frezatti (2009); Frezatti <i>et al.</i> (2007); Frezatti <i>et al.</i> (2011); Frezatti; Beck; Silva (2013); Hansen; Mowen (1996); Hansen; Van Der Stede (2004); Herath; Indrani (2007); Horngren; Foster; Datar (2000); Jones (1998); Jones (2008a); Jones (2008b); Joshi; Al-Mudhaki; Bremser (2003); Kenski; 1973; Leite <i>et al.</i> (2008); Libby; Lindsay (2010); Lunkes (2011); Lunkes <i>et al.</i> (2013); Lunkes; Codesso; Ripoll-Feliu (2013); Lunkes; Codesso; Suave, (2013); Lunkes; Ripoll-Feliu; Rosa (2011); Muñiz, 2009; Padoveze (2000); Pavlatos; Paggios (2009); Pereira; Espejo, (2012); Pires; Marcondes (2004); Prendergast; West; Shi (2006); Sanvicente; Santos; (2000); Schmidgall; Defranco (1998); Schmidgall <i>et al.</i> (1996); Schmidgall; Borchgrevink; Zahl-Begnun (1996); Schmidgall; Ninemeier (1989); Silva; Gonçalves (2008); Nowak, (2004); Steed; Gu (2009); Steiner (1979); Suave <i>et al.</i> (2013); Tung (1994); Umaphathy (1987); Uyar; Bilgin (2011); Van Der Stede (2001); Welsch; Hilton; Gordon (1988); Welsch (1986); West; Prendergast (2009); Zdanowicz (1989).
Horizonte do Planejamento Estratégico	Sim	O horizonte do Planejamento Estratégico varia entre 3 e 5 anos para 43,75% e 37,5% dos bancos, respectivamente.	
Integração do Processo Orçamentário	Sim	93,75% dos bancos possuem o orçamento integrado ao Planejamento Estratégico.	
Manual de Orçamento	Sim	81,25% dos bancos utilizam manual de orçamento.	
Comitê de Orçamento	Sim	62,5% dos bancos possui Comitê de Orçamento.	
Objetivos Pretendidos e Finalidades	Sim	Os bancos concordam em sua maioria, total ou parcialmente com as práticas disponibilizadas como objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento. Os resultados são superiores a 75%.	
Formas de elaboração	Sim	75% dos bancos elaboram o orçamento com base na combinação participativa.	
Tipo de orçamento	Sim	62,5% dos bancos utilizam o orçamento empresarial.	
Informações utilizadas na elaboração	Sim	Os bancos utilizam em sua maioria, sempre, quase sempre ou eventualmente, as práticas disponibilizadas como informações para a elaboração do orçamento. Os resultados são superiores a 90%.	
Ferramentas tecnológicas	Sim	A ferramenta mais utilizada em 75% dos bancos é o <i>Microsoft Excel</i> .	
Itens do pacote orçamentário	Sim	Os principais itens do pacote orçamentário são as despesas de capital (81,25%), o plano de <i>marketing</i> (50%), os relatórios de salários da administração (43,75% e os funcionários em tempo integral (37,5%).	
Estimativa das receitas de intermediação financeira	Sim	As estimativas das receitas de intermediação financeira são projetadas com base no somatório das projeções das receitas por carteira em 62,5% dos bancos.	
Estimativa das receitas de prestação de serviços	Sim	As estimativas das receitas de intermediação financeira são projetadas com base na expectativa de cada serviço prestado em 56,25% dos bancos.	
Período de projeção	Sim	O orçamento é projetado para o período de 1 ano em	
Tempo de elaboração	Sim	A elaboração do orçamento dura de 1 mês a 2 meses em 75% dos bancos.	

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.

### Quadro 7 - Práticas de execução no processo orçamentário

Principais práticas de execução no processo orçamentário	Presente na literatura?	Destaque	Estudos que citam práticas relacionadas ao tema orçamento
Acompanhamento orçamentário	Sim	93,75% dos bancos acompanham o orçamento mensalmente.	<a href="#">Ahmad</a> ; <a href="#">Salleh</a> (2009); <a href="#">Alves</a> (2007); <a href="#">Ansoff</a> (1997); <a href="#">Bremser</a> (2003); <a href="#">Castanheira et al.</a> (2012); <a href="#">Castro et al.</a> (2012); <a href="#">Jones</a> (2008); <a href="#">Joshi</a> ; <a href="#">Al-Mudhaki</a> (2003); <a href="#">Lunkes</a> ; <a href="#">Codesso</a> ; <a href="#">Ripoll-Feliu</a> (2013); <a href="#">Steiner</a> (1979); <a href="#">Suave et al.</a> (2013); <a href="#">Uyar</a> ; <a href="#">Bilgin</a> (2011).
Aspectos na execução do processo orçamentário	Sim	75% dos bancos discordam total ou parcialmente de que o orçamento é um segredo da alta administração. Para as demais práticas apresentadas, há a concordância total ou parcial da maioria dos bancos.	

Fonte: Dados observados nesta pesquisa.



## Quadro 8 - Práticas de controle no processo orçamentário

Principais práticas de controle no processo orçamentário	Presente na literatura?	Destaque	Estudos que citam práticas relacionadas ao tema orçamento
Papel no monitoramento	Sim	O orçamento tem o papel de principal indicador de desempenho para 68,75% dos bancos.	Alves (2007); Ahmad; Salleh (2009); Almeida <i>et al.</i> (2009); Antony (1970); Castanheira <i>et al.</i> (2012); Castro <i>et al.</i> (2012); Cress; Pettijohn (1985); Davila; Wouters (2005); Fisher <i>et al.</i> (2002); Frezatti (2005); Frezatti <i>et al.</i> (2011); Frezatti; Beck; Silva (2013); Goudeket (2001); Hansen; Mowen (2003); Jones (2008a); Joshi; Al-Mudhaki; Bremser (2003); Koontz <i>et al.</i> (1987); Libby; Lindsay (2010); Lunkes; Codesso; Ripoll-Feliu (2013); Marginson; Ogden (2005); Merchant (1981); Merchant; Manzoni (1989); Onsi (1973); Otley (1999); Parker; Kyj (2006); Pinto; Codesso; Suave (2013); Schmidgall <i>et al.</i> (1996); Silva; Gonçalves (2008); Steed; Gu (2009); Suave <i>et al.</i> (2013); Subramaniam; Mcmanus; Mia, 2002; Uyar; Bilgin, (2011); Van Der Stede (2000); Welsch (1986); Welsch <i>et al.</i> (1988); Winata; Mia, 2005; Yuen (2004); Yuen (2006); Zonatto; Lavarda (2013).
Finalidade de análise das variações	Sim	Entre as finalidades das análises das variações destacam-se o controle de custos e de despesas (81,25%), identificar um problema potencial a tempo de evitá-lo (68,25%), avaliar o desempenho do gerente e o fornecimento de <i>feedback</i> para o orçamento do próximo período (31,25% para ambos).	
Periodicidade da análise das variações	Sim	Todos os bancos analisam as variações mensalmente.	
Etapas aplicadas no controle	Sim	As principais etapas aplicadas são a análise comparativa (81,25%), análise das causas dos desvios (75%), identificação dos desvios (62,5%) e medidas de adequação (37,50%)	
CrITÉRIOS utilizados para avaliar os resultados	Sim	A utilização de pontos de referência por 81,25% dos bancos, dos quais o valor monetário e o percentual de variação são os principais pontos.	
Principais medidas de desempenho	Sim	Destacam-se como medidas de desempenho a comparação dos valores orçados X realizados (81,25%), comparação com resultados anteriores (56,25%) e indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> (68,75%).	
Responsáveis pelas análises de variações	Sim	Dentre os cargos dos profissionais citados destacam-se: gerente de orçamento, alta administração, chefes de departamento, <i>controllers</i> , gerente executivo, analistas e profissionais de finanças.	
Período de revisões orçamentárias	Sim	O orçamento é revisado semestralmente por 56,25% dos bancos, e outros 12,50% não o revisam.	
Outras alterações		62,50% dos bancos não fazem alterações decorrentes do volume.	
Aspectos motivacionais do controle no processo orçamentário	Sim	Os bancos tendem a concordar total ou parcialmente com esse item, em níveis superiores a 75% com os aspectos motivacionais apresentados.	

Fonte: Dados observados nesta pesquisa

Embora a pesquisa mostre que as práticas adotadas pelos bancos se alinham às práticas encontradas na literatura em outros segmentos, a aplicação de algumas práticas pode variar em função do tipo de controle acionário nos bancos, decorrentes de aspectos legais, estratégicos, culturais, econômicos e tecnológicos.

Segundo Covaleski *et al.* (2003), os estudos sobre sistemas orçamentários apregoam que não existem práticas orçamentárias de sucesso universal. A escolha das práticas orçamentárias depende das

circunstâncias ambientais e tecnológicas às quais as organizações estão sujeitas.

#### 4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O orçamento é um dos instrumentos gerenciais mais utilizados pelas organizações, uma vez que operacionaliza o planejamento estratégico e possibilita o desdobramento das operações em metas que são acompanhadas, a fim de se evidenciar o desempenho da produção.

Em que pese ser alvo de críticas, a literatura mostra que não existe um padrão de processo orçamentário que garanta o sucesso absoluto.

Assim sendo, cabe ressaltar que o processo orçamentário precisa ser adaptado às peculiaridades de cada organização, na qual o orçamento seja uma peça de melhoria do processo, para forçar os gestores a focarem suas atenções nas formulações de objetivos, na forma como eles podem ser executados e na maneira como deverão ser controlados e avaliados.

No contexto bancário brasileiro, os resultados mostram que as práticas observadas no processo orçamentário não são as mesmas em todas as instituições. Embora algumas práticas sejam comuns, as peculiaridades de cada instituição influenciam o *modus operandi* do processo.

Entretanto, os resultados obtidos nesta pesquisa mostram que as práticas adotadas pelos bancos no Brasil se alinham às de pesquisas anteriores no Brasil e em outros países, em outros contextos.

Na etapa de planejamento, as práticas relacionadas à formalização, à aplicação e ao horizonte do planejamento estratégico se alinham com os estudos de Lunkes et al. (2013), Castanheira et al. (2012); Castro et al. (2012) e Suave et al. (2013), nos quais conta que o planejamento estratégico é adotado na maior parte das empresas pesquisadas, com o horizonte de tempo que varia de 1 a 5 anos.

Quanto à integração entre o planejamento e o orçamento, os resultados corroboram os estudos de Steiner (1979); Welsch, Hilton e Gordon (1988) Steed e Gu (2009); Uyar e Bilgin (2011); Lunkes et al. (2013), Castro et al. (2012) e Suave et al. (2013). Esses estudos mostram que o orçamento deve ser integrado ao planejamento estratégico, fato que foi observado nesta pesquisa, uma vez que 93,75% das instituições possuem seus orçamentos vinculados ao planejamento estratégico.

Com relação à formalização do processo orçamentário, os resultados mostram que 81,25% dos bancos possuem manual de orçamento, tendência esta que foi observada nas pesquisas de Umapathy (1987), Welsch, Hilton e Gordon (1988) Joshi, Al-Mudhaki e Bremser

(2003), Frezatti (2009), Almeida et al. (2009), Steed e Gu (2009), Uyar e Bilgin (2011), Castanheira et al. (2012) e Suave et al. (2013).

No que se refere à existência de um comitê de orçamento, 62,5% dos bancos brasileiros possuem alçada deliberativa com profissionais de diversas áreas da instituição. Essa prática é observada nos estudos de Schmidgal, Borchgrevink e Zahl-Begnum, (1996), Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), Uyar e Bilgin (2011), Castro et al. (2012), Suave et al. (2013), Codesso, Lunkes e Suave (2013); Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2013).

Quanto aos objetivos pretendidos com o orçamento, o nível de concordância dos itens apresentados corroboram os itens encontrados em estudos anteriores como os de Hansen e Mowen (1996), Jones (1998), Atkinson et al. (2000), Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), Covaleski et al. (2003), Hansen e Van der Stede (2004), Frezatti (2005), Jones (2008a), Figueiredo e Caggiano (2008); Leite et al. (2008); Pavlatos e Paggios (2009), Libby e Lindsay (2010); Uyar e Bilgin (2011); Castanheira et al. (2012) e Frezatti, Beck e Silva (2013).

No que se refere à forma de elaboração do orçamento nos bancos no Brasil, 75% deles o fazem com base na combinação participativa entre diferentes níveis hierárquicos. Esses resultados confirmam os achados de Suave et al. (2013) e se alinham a outros estudos como Jones (2008b), Steed e Gu (2009), Uyar e Bilgin (2011) e Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2013).

Quanto ao tipo de orçamento, 62,5% dos bancos afirmam utilizar o orçamento empresarial como modelo, entretanto, nos bancos públicos a presença deste tipo de orçamento é mais concentrada. Tais resultados se alinham com os achados de Castro et al. (2012), Codesso, Lunkes e Suave (2013) e confirmam os resultados de Suave et al. (2013).

Além disso, a literatura evidencia a utilização de algumas informações na etapa de planejamento do orçamento. Inclusive, os resultados mostram que os bancos brasileiros utilizam em sua maioria, sempre, quase sempre ou eventualmente, informações tais como resultados de anos anteriores, estatísticas ou indicadores da indústria, análises de mercado, indicadores econômicos locais, regionais e nacionais. Vale destacar que o uso dessas informações se alinha às práticas encontradas nos estudos de Welsch, Hilton e Gordon (1988) Pires e Marcondes (2004), Jones (2008b), Uyar e Bilgin (2011), Castro et al. (2012), Frezatti, Beck e Silva (2013), Suave et al. (2013) e, Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2013).

No que tange às ferramentas tecnológicas, o Microsoft Excel é uma ferramenta utilizada por 75% dos bancos brasileiros, resultado que se

alinha e confirma os achados de estudos como os de Silva e Gonçalves (2008), Steed e Gu (2009), Uyar e Bilgin (2011), Castro et al. (2012), Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2013), Suave et al. (2013).

Com relação aos itens que compõem o pacote orçamentário, a pesquisa mostra que os resultados obtidos nos bancos brasileiros se alinham aos estudos anteriores, tais como os de Welsch, Hilton e Gordon (1988), Schmidgall e De Franco (1998), Nowak (2004), Silva e Gonçalves (2008), Almeida et al. (2009), Steed e Gu (2009), Cardoso et al. (2010), Castro et al. (2012), Suave et al. (2013).

Dentre os itens mais utilizados na composição do pacote orçamentário, destacam-se as despesas de capital, o plano de marketing, o relatório de salários da administração e o quantitativo de pessoal.

No que se refere às receitas, a pesquisa mostra que os bancos privados tendem a utilizar informações e critérios mais sofisticados do que os bancos públicos. Entretanto, observa-se que, os bancos, independente do tipo de controle acionário, adotam as práticas encontradas na literatura para projetar as receitas de intermediação financeira e de prestação de serviços, tais como: aumento percentual em relação ao ano anterior, somatório das estimativas das receitas por carteira, expectativa de cada serviço prestado, métodos estatísticos, entre outros. Os resultados corroboram os estudos de Schmidgall e De Franco (1998), Jones (1998), Steed e Gu (2009), Almeida et al. (2009), Castro et al. (2012), Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2013) e Suave et al. (2013).

Quanto ao horizonte de tempo, os resultados mostram que a maioria dos bancos elabora seus orçamentos para o período de um ano, ao passo que, quando elaborado para períodos diferentes, os bancos públicos tendem a elaborá-los para períodos menores do que os bancos privados. Esses resultados corroboram pesquisas anteriores que afirmam que o orçamento, em geral, é elaborado para períodos que variam de 1 a 5 anos. A respeito desta prática, destacam-se os estudos de Welsh (1986), Catelli et al. (2001), Herath e Indrani (2007), Jones (2008a), Frezatti (2009), Almeida et al. (2009), Pavlatos e Paggios (2009), Uyar e Bilgin (2011), Castro et al. (2012) e Suave, et al., (2013).

No que tange o tempo de elaboração, 75% dos bancos afirmam levar cerca de 2 meses para compor seus orçamentos. Os resultados mostram que o lapso temporal nos bancos brasileiros se alinham às pesquisas de Steed e Gu (2009), Libby e Lindsay (2010), Almeida et al. (2009), Uyar e Bilgin (2011), e Suave et al. (2013).

Na etapa de execução do processo orçamentário, as práticas relacionadas ao acompanhamento desse processo e a de outros aspectos da execução, de modo geral, alinham-se com os estudos anteriores.

Os resultados mostram que 93,75% dos bancos brasileiros acompanham a execução orçamentária mensalmente. Esses resultados corroboram com os achados de Silva e Gonçalves (2008), Almeida et al. (2009), Castanheira et al. (2012), Castro et al. (2012) e Suave et al. (2013).

Quanto a outros aspectos relacionados às práticas de orçamento na etapa de execução, a pesquisa aponta alguns referentes à percepção dos gestores em relação ao grau de sigilo do orçamento, à eficácia da liderança no processo, ao fluxo de informações, à coordenação entre os departamentos e à determinação de metas.

Inclusive, tais aspectos são apresentados nas pesquisas de Steiner (1979), Ansoff (1997), Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), Alves (2007), Jones (2008), Ahmad e Salleh (2009); Uyar e Bilgin (2011), Castro et al. (2012), Castanheira et al. (2012), Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2013) e Suave, et al. (2013).

Por outro lado, os resultados mostram, também, que 75% dos bancos discordam total ou parcialmente de que o orçamento é um segredo da alta administração. Embora alguns estudos mostrem que em outros segmentos há a percepção de que o orçamento é considerado um segredo da alta administração, nos bancos brasileiros a percepção é de que o grau de sigilo é mínimo.

Esse fato é corroborado pelo nível de concordância dos itens seguintes, que permitem concluir que o baixo grau de sigilo com relação ao orçamento proporciona liderança eficaz, bom fluxo de informações, facilidade de coordenação entre os departamentos, participação das áreas envolvidas na definição das metas e o alinhamento das metas com o planejamento estratégico, ao longo da etapa de execução no processo orçamentário.

Assim sendo, cabe ressaltar que os resultados complementam e confirmam os achados de Suave et al. (2013) nos bancos públicos brasileiros.

Com relação à etapa de controle no processo orçamentário, os resultados mostram que o orçamento exerce o papel de principal indicador de desempenho para a maioria dos bancos pesquisados, fato que corrobora os estudos de Jones (2008a), Silva e Gonçalves (2008) e Castro et al.(2012), além de complementar os resultados obtidos em Pinto, Codesso e Suave (2013).

Dentre outras práticas adotadas nessa etapa, estão as relacionadas às análises das variações. Os resultados obtidos corroboram os estudos de Merchant (1981), Schmidgall, Borchgrevink e Zahl-Begnum, 1996, Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003), Silva e Gonçalves (2008), Uyar e Bilgin (2011), uma vez que, para 81,25% dos bancos pesquisados, as

análises tem como finalidade controlar os custos e as despesas, identificar um problema potencial a tempo de evitá-lo, para 68,25%, avaliar o desempenho do gerente e fornecer feedback para o orçamento do próximo período, para 31,25% dos bancos pesquisados. Esses resultados se alinham, ainda, aos encontrados nos estudos de Castro et al. (2012) e complementam os resultados de Pinto, Codesso e Suave (2013).

Com relação à periodicidade, observa-se que todos os bancos pesquisados fazem as análises das variações mensalmente. Os resultados complementam os resultados de Pinto, Codesso, Lunkes e Suave (2013) e se alinham às pesquisas de Cress e Pettijohn (1985); Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003); Uyar e Bilgin (2011); Castanheira et al. (2012) e Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2013).

Quanto às rotinas de controle adotadas nas análises das variações, os resultados corroboram os achados de Castro et al. (2012) e de Pinto, Codesso e Suave (2013). Os dados obtidos mostram que a maioria dos bancos pesquisados faz a análise comparativa de números e indicadores, busca identificar os desvios e as possíveis causas e toma medidas de adequação quando necessário.

Dentre os critérios utilizados para analisar a variação entre as projeções e realizações orçamentárias, os dados obtidos mostram que os bancos utilizam, em sua maioria, pontos de referência, principalmente o valor monetário e o percentual da variação das rubricas orçamentárias. Os resultados corroboram o estudo de Castro et al. (2012), no que se refere a utilização de pontos de referência e de critérios como percentual de variação, e complementa o estudo de Pinto, Codesso e Suave (2013).

Além das análises entre os valores orçados e realizados, os estudos de Schmidgal, Borchgrevink e Zahl-Begnum, 1996 e Uyar e Bilgin (2011), citam outras práticas de medição de desempenho que são constatadas na etapa de controle. Dentre essas medidas, destacam-se a comparação com resultados de anos anteriores, indicadores do **BSC**, comparação com os concorrentes e estatísticas do setor. Os resultados obtidos confirmam a adoção dessas práticas nos bancos pesquisados e se alinham aos resultados de Almeida et al. (2009) Pinto, Codesso e Suave (2013).

Com relação à periodicidade de revisão do orçamento, os resultados mostram que a maioria dos bancos pesquisados revisam seus orçamentos semestralmente ou de acordo com as suas necessidades. Os resultados confirmam a tendência de adoção dessa prática constatada no estudo de Suave et al. (2013) e corroboram os estudos de Frezatti (2005), Libby e Lindsay (2010) e Uyar e Bilgin (2011), de que a revisão periódica do orçamento pode ser benéfica para a empresa.

Com relação aos aspectos motivacionais, os resultados mostram o elevado nível de concordância por parte dos gestores respondentes de que as práticas abordadas na literatura se aplicam ao contexto bancário brasileiro. Esses resultados confirmam e complementam os estudos anteriores, tais como os de Onsi (1973), Cress; Pettijohn (1985), Welsch, Hilton e Gordon (1998), Otley (1999), Merchant e Manzoni (1989), Van der Stede (2000), Goudekot (2001), Fisher et al.(2002); Subramaniam, McManus e Mia (2002), Hansen e Mowen (2003), Marginson e Ogden, (2005), Winata e Mia, (2005), Davila e Wouters (2005), Yuen (2006), Parker e Kyj (2006), Steed e Gu (2009), Uyar e Bilgin (2011), Frezatti et al. (2011), Castro et al. (2012), Zonatto e Lavarda (2013) e Frezatti, Beck e Silva (2013)

Dessa forma, os resultados obtidos nesta pesquisa, mostram que as práticas adotadas pelos bancos brasileiros nas etapas de planejamento, de execução e de controle no processo orçamentário se alinham aos estudos anteriores sobre o tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da constatação da falta de estudos sobre o tema orçamento no Brasil, e considerando a influência e a participação dos bancos no Produto Interno Bruto do Brasil, esta pesquisa teve como objetivo identificar as práticas adotadas no processo orçamentário dos bancos comerciais brasileiros.

Para atender a esse objetivo, a pesquisa teve como base teórica, um referencial definido a partir de um processo metodológico estruturado e utilizou como instrumento, um questionário desenvolvido pelo Núcleo de Pesquisas em Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Esse questionário vem sofrendo aperfeiçoamentos e adaptações à medida que outras pesquisas são realizadas em diversos segmentos. Para esta pesquisa, foram feitas algumas adaptações para o contexto bancário brasileiro.

Com a descrição dos resultados obtidos, a pesquisa comparou as práticas utilizadas pelos bancos públicos e pelos bancos privados e identificou que, algumas práticas são divergentes em função do tipo de controle acionário. Divergências essas que, ao longo da apresentação dos resultados, são justificadas a partir do ponto de vista do autor.

Entretanto, apesar das divergências na aplicação de algumas práticas, a pesquisa confirmou a adoção, por parte bancos comerciais brasileiros, das práticas encontradas em outras obras da literatura. Em nenhuma das empresas pesquisadas, foi identificada alguma prática não encontrada em outros contextos.

Cabe ressaltar que alguns aspectos desta pesquisa podem apresentar limitações e vieses quanto aos resultados, entre eles, a veracidade das respostas extraídas dos questionários aplicados entre os anos de 2012 e 2013, bem como a não aplicação de um segundo questionário para confirmar as respostas anteriores. Além disso, não houve influência por parte do pesquisador em nenhuma das respostas, sendo que estas foram respondidas por e-mail.

Assim, esta pesquisa não só atende os objetivos propostos, como conclui que as práticas adotadas pelos bancos brasileiros nas etapas de planejamento, de execução e de controle no processo orçamentário são as mesmas encontradas em outros segmentos empresariais.

Além disso, a pesquisa deixa como contribuições a ampliação de estudos relacionados às práticas de orçamento, um panorama sobre as práticas aplicadas no processo orçamentário nos bancos comerciais



brasileiros e a possibilidade de se utilizar este estudo como base para novas pesquisas e também de aperfeiçoar o instrumento utilizado.

Por fim, sugere-se como futuras pesquisas: (i) ampliar a quantidade de bancos pesquisados; (ii) avaliar o nível de sofisticação dos orçamentos dos bancos; (iii) replicar o estudo para outros contextos empresariais.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. Management accounting practices in the British drink and food industry. **British Food Journal**, v. 108, n. 5, p. 336-357, 2006.
- AHMAD, M. F.; SALLEH, A. Budget planning, control and evaluation: an overview of its practices in manufacturing. In: SOFIAN, Saudah (ed.). **Reflecting on Accounting Research Issues**. Skudai, Johor Bahru: Penerbit UTM Press, 2009. p. 83-102, 2009.
- ALMEIDA, A. F. Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, 2000.
- ALMEIDA, L. B. et al. A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da Região Sul do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 65-99, 2009.
- ÁLVAREZ-DARDET ESPEJO, M. C.; GUTIÉRREZ HIDALGO, F. **Contabilidad de Gestión**. Madrid: Pirâmide, 2010.
- ALVES, J. M. A. O orçamento como limitação do controlo de gestão. **Jornal de Contabilidade**, v. 31, p. 288-292, 2007.
- ANDRADE, R. P. de; DEOS, S. S. de. A trajetória do Banco do Brasil no período recente, 2001-2006: banco público ou banco estatal “privado”? **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 47-80, abr. 2009.
- ANDRIANOVA, S.; DEMETRIADES, P. O.; SHORTLAND, A. Government Ownership of Banks, Institutions and Economic Growth. **Economica**, v. 79, n. 315, p. 449-469, 2012.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I. The state of practice in planning systems. **Sloan Management Review**, v. 18, n. 2, p. 1, 1997.

- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTONY, R. N. **Contabilidade gerencial**: São Paulo: Atlas, 1970.
- ATKINSON, A. A., et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARTH, J. R.; CAPRIO Jr., G.; LEVINE, R. Bank regulation and supervision: what works best? **Journal of Financial Intermediation**, v. 13, n. 2, p. 205–248, 2004.
- BECK, T.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; LEVINE, R. Bank concentration, competition, and crises: first results. **Journal of Banking & Finance**, v. 30, n.5, p. 1581–1603, 2006.
- BELKHIR, M. Board of directors' size and performance in the banking industry. **International Journal of Managerial Finance**, v. 5, n. 2, p. 201-221, 2009.
- BENCINI, F.; et al. **Come si prepara il budget**: finalità, implicazioni e metodologie di costruzione. Milano: Grupo24ora, 2009.
- BENNOUNA, K.; MEREDITH, G. G.; MARCHANT, T. Improved capital budgeting decision making: evidence from Canada. **Management Decision**, v. 48, n. 2, p. 225-247, 2010.
- BLOCK, S. Capital budgeting techniques used by small business firms in the 1990s. **The Engineering Economist**, v. 42, n. 4, p. 289-302, 1997.
- BONIN, J. P.; HASAN, I.; WACHTEL, P. Privatization matters: Bank efficiency in transition economies. **Journal of Banking & Finance**, v. 29, n. 8–9, p. 2155–2178, 2005.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil], Brasília, 27 fev. 1967.

BRITO, O. S. **Controladoria de risco-retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CARDOSO, C. R.; et al. Contribuição do planejamento orçamentário no gerenciamento do laboratório de hemodinâmica: simulação aplicada à gestão dos serviços de hemodinâmica. **Revista Brasileira de Cardiologia Invasiva**, v. 18, n. 1, p. 62-67, 2010.

CASTANHEIRA, D. F. R.; et al. O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial: um estudo comparado em indústrias farmacêuticas de médio porte. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 1, n. 0, p. 1-20, 2012.

CASTRO, J. K.; et al. Práticas orçamentárias aplicadas em empresas hoteleiras no Brasil: um estudo na cidade de Florianópolis. **Revista Estudios y Perspectivas em Turismo**, v.21, n. 4, p. 904-924, 2012.

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

CÉSAR, A. M. R. A morte simbólica em mudanças organizacionais: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 172-188, 2010.

CHANG, P. C.; JIA, C.; WANG, Z. Bank fund reallocation and economic growth: evidence from China. **Journal of Banking & Finance**, v. 34, n. 11, p. 2753-2766, 2010.

CHENHALL, R. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organization and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127, 2003.

CLARKE, G. R. G.; CRIVELLI, J. M.; CULL, R. The impact of bank privatization and foreign entry on access to credit in Argentina's provinces. **Journal of Banking & Finance**, v. 29, n. 1, p. 5-29, 2005.

CLARKE, G. R. G.; CULL, R.; FUCHS, M. Bank Privatization in Sub-Saharan Africa: the case of Uganda Commercial Bank. **World Development**, v.37, n.9, 1506-1521, 2009.

CODESSO, M.; LUNKES, R. J.; SUAVE, R. Práticas orçamentárias aplicadas em empresas hoteleiras no Brasil: um estudo na cidade de Balneário Camboriú – SC. **Turismo - Visão e Ação**, v. 15, n. 2, p. 279-294, 2013.

COVALESKI, M. A.; et al. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n 3, 2003.

CRESS, W. P.; PETTIJOHN, J. B. A survey of budget-related planning and control policies and procedures. **Journal of Accounting Education**, v. 3, n. 2, p. 61-78, 1985.

DANIELSON, M. G.; SCOTT, J. A. The capital budgeting decisions of the small business. **Journal of Applied Finance**, v. 16 n. 2, p. 45-56, 2006.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early stage/startup companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 4, p. 1039–1068, 2005.

DAVILA, T.; WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 7-8, p. 587-608, 2005.

DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 12, p. 1165, 2003.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Orientações para elaboração dos artigos científicos do LabMCDA-C** [Apostila da disciplina Avaliação de Desempenho do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina]. Florianópolis. UFSC. 2007

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PACHECO, G. C. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.17, n.2, p.71-91, abr./jun. 2012.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. de M. Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.

ENSSLIN, L.; et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISHER, J. G.; et al. Using budgets for performance evaluation: effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. **The Accounting Review**, v. 77, n. 4, p. 847-865, 2002.

FREZATTI, F. Além do orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento. **Brazilian Business Review**, v. 1, n. 2, p. 122-140, 2004.

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

FREZATTI, F.; et al. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n. n.spe2, p.33-54, 2007.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F.; et al. Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com a utilização da grounded theory. **Revista OES**, v. 18, n. 58, p. 445-466, 2011.

FREZATTI, F.; BECK, F.; SILVA, J. O. Reservas orçamentárias: algo a evitar ou gerenciar? In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS. Natal. **Anais...** Fortaleza: ANPCONT, 2013. CD-ROM.

GRSCHENKRON, A. **Economic backwardness in historical perspective**. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

GOUDEKET, R. **Dez mandamentos do controle orçamentário**. Apostila, 2001.

GOMES, G.; LAVARDA, C. E. F.; TORRENS, E. W. Revisão da literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos de 2000 até 2009. **REGE**, v. 19, n. 1, p. 107-123, 2012.

GOONERATNE, T. N.; HOQUE, Z. Management control research in the banking sector: a critical review and directions for future research. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 10, n. 2, p. 3, 2013.

HABER, Stephen. Mexico's experiments with bank privatization and liberalization, 1991–2003. **Journal of Banking & Finance**, v.29, n. 8–9, p. 2325–2353, 2005.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Cost management: accounting and control**. Cincinnati: South Western, 1996.

HANSEN, D. R. MOWEN, M. M. **Gestão de custos contabilidade e controle**. 1. reimp. da 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 95–116, 2003.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, p. 415–439, 2004

HASTINGS, David F. **Banking**: gestão de ativos, passivos e resultados em instituições financeiras. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

HOPE, J.; FRASER, R. Who needs budgets? **Harvard Business Review**, v. 81, n. 2, p. 108, 2003.

HOPE, J.; FRASER, T.; ROSEN, C. Trash the budget. **Optimize February**, v. 2, p. 24–31, 2003.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IANONI, M. Some Political Changes in Brazilian Financial Institutionalization Path. **Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica**, v. 4, n. 3, p. 464-476, 2012.

IUDICIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

JONES, T. A. UK hotel operators use of budgetary procedures. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 3, p. 96-100, 1998.

JONES, T. A. Changes in hotel industry budgetary practice. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 4, p. 428–444, 2008a.

JONES, T. A. Improving hotel budgetary practice: a positive theory model. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 4, p. 529–540, dez. 2008b.



- JOSHI, P. L.; AL-MUDHAKI, Jawahar; BREMSER, Wayne G. Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. **Managerial Auditing Journal**, v. 18, n. 9, p. 737-750, 2003.
- KENSKI, A. C. **Manual de orçamento na empresa**. Rio de Janeiro: Apex, 1973.
- KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S.. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 40-55, 2010.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração: organização, planejamento e controle**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Government ownership of banks. **Journal of Finance**, v. 57, n. 1, p. 265-301, 2002.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEITE, R. M.; et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.
- LIBBY, T.; LINDSAY, M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? a survey of North-American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 56-75, 2010.
- LIN, H. Foreign bank entry and firms' access to bank credit: Evidence from China. **Journal of Banking & Finance**, v. 35, n. 4, p. 1000-1010, 2011.
- LU, Z.; ZHU, J.; ZHANG, W. Bank discrimination, holding bank ownership, and economic consequences: evidence from China. **Journal of Banking & Finance**, v. 36, n. 2, p. 341-354, 2012.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUNKES, R. J.; CODESSO, M. M.; RIPOLL-FELIU, V. Práticas orçamentárias: um estudo em portos do sul do Brasil. In: CONGRESO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD E GESTIÓN, 7. CONGRESO IBEROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL Y CONTABILIDAD, 9. Valência, 2013.

LUNKES, R.; RIPOLL-FELIU, V. M.; ROSA, F. S. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 3, p. 112-132, 2011.

LUNKES, R.J.; et al. Estudo sobre a implantação do orçamento baseado em desempenho na Autoridade Portuária de Valência. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 49–a, 2013.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, I. Bancos estaduais: agentes financeiros em extinção. **Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO**, v.6, 2008.

MARGINSON, D.; OGDEN, S. Managers, budgets and organizational change: unbundling some of the paradoxes. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 1, n. 1, p. 45-461, 2005.

MEGGINSON, W. L.; NETTER, J. M. From state to market: a survey of empirical studies on privatization. **Journal of Economic Literature**, v. 39, n. 2, p.321–389, 2001.

MEGGINSON, W. L. **The financial economics of privatization**. New York, NY: Oxford University Press, 2005.

MERCHANT, K. A. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. **The Accounting Review**, v. 56, n. 4 p. 813, 1981.

MERCHANT, K. A.; MANZONI, J. F. The achievability of budget targets in profit centers: a field study. **Accounting Review**, v. 64, n. 3, p. 539-558, 1989.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa.**

Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em 01. maio 2014

MILES, M. P.; WHITE, J. B.; MUNILLA, L. S. Advertising budgeting practices in agribusiness: the case of farmer cooperatives. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 1, p. 31-40, 1997.

MUÑIZ, L. **Control presupuestario**: planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona: Profit, 2009.

NOWAK, W. A. Budgeting in an open system. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 15, 2004.

ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.

OSTERGREN, K.; STENSAKER, I. Management control without budgets: a field study of “beyond budgeting” in practice. **European Accounting Review**, v. 20, n. 1, 2011.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363–382, dez. 1999.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: em enfoque em sistemas de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARKER, R. J.; KYJ, L. Vertical information sharing in the budgeting process. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 1, p. 27-45, 2006.

PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. **Managerial Auditing Journal**, v. 24, n. 1, p. 81-98, 2009.

PELEIAS, I. R.; NETO, J. E.; SEGRETI, J. B.; SILVA, A. F. Beyond budgeting: percepções e adaptabilidade ao varejo bancário: pesquisa junto aos gestores de um grande banco brasileiro. **Revista de Negócios**, v. 17, n. 1, p. 101-121, 2012.

PENNATHUR, A. K.; SUBRAHMANYAM, V.; VISHWASRAO, S. Income diversification and risk: does ownership matter? an empirical examination of Indian banks. **Journal of Banking & Finance**, v. 36, n. 8, p. 2203-2215, 2012.

PEREIRA, F. A.; ESPEJO, M. M. S. B. Planejamento e controle orçamentário em empresas concessionárias de rodovias: uma pesquisa empírica. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.9, n.17, p. 121-142, 2012.

PINTO, H. M.; CODESSO, M. M.; SUAVE, R. Práticas de controle e avaliação de desempenho no processo orçamentário: um estudo nos bancos públicos do Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 20. Uberlândia, 2013.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista dos gestores dos bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8 no.spe, p. 61-78, 2004.

PRENDERGAST, G.; WEST, D.; SHI, Y. Advertising budgeting methods and processes in China. **Journal of Advertising**, v. 35, n. 3, p.165-176, 2006.

RASID, S. Z. A.; RAHMAN, A.R.A.; ISMAIL, W. K. W. Management accounting and risk management in Malaysian financial institutions: an exploratory study. **Managerial Auditing Journal**, v. 26, n. 7, p. 566-585, 2011.

RICHARDSON, R. J.; SOUSA PERES, J. A. de. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, F. S.; et al. Environmental disclosure management: a constructivist case. **Management Decision**, v. 50, n. 6, p. 1117-1136, 2012.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, n. 1, 2009.

SANDALGAARD, N.; BUKH, P. N.; POULSEN, C. S. The interaction between motivational disposition and participative budgeting: Evidence from a bank. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 15 n. 1, p.7, 2011.

SANDINO, T. Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. **The Accounting Review**, v. 82, n. 1, p. 265–293, 1 jan. 2007.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDGALL, R. S.; BORCHGREVINK, C. P.; ZAHL-BEGNUM, O. H. Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. **International Journal of Hospitality Management**, v. 15, n. 2, p. 189-203, 1996.

SCHMIDGALL, R. S.; DeFRANCO, A. L. Budgeting and forecasting: current practice in the lodging industry. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 39, n. 6, p. 45-51, 1998.

SCHMIDGALL, R. S.; NINEMEIER, J. Budgeting practices in lodging and food service chains: an analysis and comparison. **International Journal of Hospitality Management**, v. 8, n. 1, p. 35–41, 1989.

SCHMIDGALL, R. S.; NINEMEIER, J. D. Food-service budgeting how the chains do it. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 51–55, 1986.

SCHMIDGALL, R. S.; NINEMEIER, J. D. Budgeting in hotel chains: coordination and control. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 79–84, 1987.

SENSARMA, R. Are foreign banks always the best? Comparison of state-owned, private and foreign banks in India. **Economic Modelling**, v. 23, n. 4, p. 717-735, 2006.

SHIRLEY, M. M.; WALSH, P. **Public versus private ownership: the current state of the debate.** Washington: World Bank, 2000. (Policy Research working paper no. 2420).

SILVA, A. C.; GONÇALVES, R. C. M. G. Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 5, n. 1, p. 163-184, 2008.

SIVABALAN, P. et al. A. An exploratory study of operational reasons to budget. **Accounting & Finance**, v. 49, n. 4, p. 849-871, 2009.

STEED, E.; GU, Z. Hotel management company forecasting and budgeting practices: a survey-based analysis. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 6, p. 676-697, 2009.

STEINER G. A. **Strategic planning: what every manager must know.** New York: Free Press, 1979.

SUAVE, R.; et al. Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 20. Uberlândia, 2013.

SUBRAMANIAM, N.; McMANUS, L.; MIA, L. Enhancing hotel manager's organisational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. **International Journal of Hospitality Management**, n. 21, v. 4, p. 303-320, 2002.

TASCA, J. E.; et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial e custo-padrão.** 4. ed. São Paulo: Edições Universidade - Empresa, 1994.

UMAPATHY, S. **Current budgeting practices in US industry: the state of the art.** [s.l.] Quorum Books New York, 1987.

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

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 6, p. 609-622, 2000.

VAN DER STEDE, W. A. Measuring tight budgetary control. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p.119-137, 2001.

WELSCH, G. A.; HILTON, R.; GORDON, P. N. **Budgeting: profit planning and control**. 5. ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

WEST, D.; PRENDERGAST, G. P. Advertising and promotions budgeting and the role of risk. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11, 2009.

WINATA, L.; MIA, L. Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 24, n. 1, p. 21-39, 2005.

WONG-ON-WING, B., GUO, L.; LUI, G. Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. **Behavioral Research in Accounting**, v. 22, n. 2, 133-153, 2010.

WU, J.; BOATENG, A.; DRURY, C. An analysis of the adoption, perceived benefits, and expected future emphasis of western management accounting practices in Chinese SOEs and JVs. **International Journal of Accounting**, v. 42, n. 2, p. 171-185, 2007.

XU, Y.; XU, X. Social actors, cultural capital, and the state: the standardization of bank accounting classification and terminology in

early twentieth-century China. **Accounting, Organization and Society**, v. 33, n. 1, p. 73-102, 2008.

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

YUEN, D. The impact of a budgetary design system: Direct and indirect models. **Managerial Auditing Journal**, v. 21, n. 2, p. 148-165, 2006.

YUEN, D. Antecedents of budgetary participation: Enhancing employees' job performance. **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 5, p. 533-548, 2007.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1989.

ZONATTO, V. C. S.; LAVARDA, C. E. F. Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 6, n. 1, p. 92-111, 2013.



## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE ORÇAMENTO

1 – Caracterização da empresa:

1.1 Razão Social:

.....

1.2 Qual o setor da Empresa?

.....

1.3 Qual o Faturamento da organização?

- até 100 milhões
- entre 100 milhões e 500 milhões
- entre 500 milhões e 1 bilhão
- entre 1 bilhão e 10 bilhões
- acima de 10 bilhões

1.4 Total de empregados permanentes:

- até 1000
- 1001 a 5000
- 5000 a 10000
- 10000 a 50000
- Acima de 50000 (.....)

1.5 A Empresa atua no mercado externo?

- Sim
- Não

1.6 A empresa utiliza um processo formal de orçamento?  Sim  Não

## 2 PLANEJAMENTO DO ORÇAMENTO

2.1 A Empresa elabora e aplica o planejamento estratégico?

Elabora e aplica  Elabora mas não aplica  Não elabora

2.1.1 Se sim, qual o horizonte de tempo do planejamento estratégico?

- 1 ano  
 3 anos  
 5 anos  
 Mais de 5 anos

2.2 O orçamento é integrado ao Planejamento Estratégico?

- Sim, sendo o orçamento a quantificação do planejamento.  
 Não, o orçamento é feito independente do Planejamento Estratégico.

2.3 A Empresa utiliza “manual de orçamento” (o que inclui diretrizes, orçamentos pré-elaborados) para a elaboração do processo orçamentário?

- Sim  Não

2.3 A Empresa possui Comitê (Comissão) de orçamento?

- Sim  Não

2.4 Quem são os componentes da comissão de orçamento?

- Conselheiros  
 Presidente  
 Diretor financeiro  
 Diretor de orçamento  
 Contador  
 Diretor/Superintendente/Vice-presidente de marketing  
 Diretor/Superintendente/Vice-presidente de pessoal  
 Outros.

## 2.6 Os objetivos pretendidos com a elaboração do orçamento são:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
Previsões de futuro					
Maximizar os resultados					
Inserção de novos produtos e serviços na empresa					
Planificar, controlar e valorar os resultados					
Criar incentivos e recompensas aos empregados					
Decisões de preço					
Controle					
Planejar a rentabilidade					
Auxiliar no planeamento de longo prazo					
Coordenar as operações					
Auxiliar no planeamento de curto prazo					
Avaliar o desempenho					
Motivar os gerentes					
Motivar os empregados					
Comunicar os planos					
Outro. Qual..... .....					

## 2.7 Como o processo orçamentário é elaborado?

- Top-down* (elaborado pela alta administração)  
 *Bottom-up* (elaborado pelos centros operacionais)  
 Combinação/Participativa (elaboração conjunta)  
 Outro.
- .....

## 2.8 Qual método ou tipo de orçamento o banco utiliza?

- Orçamento empresarial  
 Orçamento contínuo  
 Orçamento flexível  
 Orçamento de base zero  
 Orçamento por atividades  
 Beyond Budgeting  
 Outro.
- .....

## 2.9 As informações utilizadas na elaboração do orçamento são:

	Sempre	Quase sempre	Eventualmente	Quase nunca	Nunca
Resultado dos anos anteriores – realizados					
Estatística da indústria / indicadores					
Análises de mercado					
Indicadores econômicos nacionais					
Números de anos anteriores					
Indicadores econômicos locais ou regionais					
Outros					

## 2.10 Qual o programa (software) ou tecnologia utilizada pelo banco na elaboração do processo orçamentário?

- Excel Microsoft  
 Internet corporativa  
 Programa próprio, desenvolvido na empresa  
 Programa adquirido por empresas externas

( ) Outro programa. Qual

.....

2.11 Quais são os itens que fazem parte do pacote orçamentário, além das informações financeiras das operações?

- ( ) Despesas de capital
- ( ) Avaliação dos competidores
- ( ) Plano de marketing
- ( ) Funcionários em tempo integral e equivalentes
- ( ) Relatório dos salários da administração
- ( ) Pesquisa salarial
- ( ) Outros.

.....

2.12 Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita de intermediação financeira, expressas no processo orçamentário?

- ( ) Percentual de aumento global em relação ao ano anterior
- ( ) Com base no somatório das projeções das receitas por carteira
- ( ) Com base na inflação prevista
- ( ) Método estatístico (regressão etc)
- ( ) Com base em outro fator. Qual?

.....

2.13 Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita de prestação de serviços, expressas no processo orçamentário?

- ( ) Percentual de aumento global em relação ao ano anterior
- ( ) Com base na expectativa de utilização de cada serviço prestado
- ( ) Com base na inflação prevista
- ( ) Com base no índice de reajuste de tarifas previsto
- ( ) Método estatístico (regressão etc)
- ( ) Com base em outro fator. Qual?

.....

2.14 Para qual horizonte de tempo é elaborado o orçamento?

- 1 mês
  - 3 meses
  - 6 meses
  - 1 ano
  - 2 anos
  - Outro.
- .....

2.15 Quantos dias são necessários para preparar e revisar o orçamento?

- De 1 dia a 10 dias
- De 10 dias a 14 dias
- De 15 dias a 29 dias
- De 1 mês a 2 meses
- De 2 meses a 6 meses
- Mais de 6 meses

2.16 O orçamento é elaborado em conjunto com o orçamento público?  
(Somente Bancos Públicos)

- Sim, sendo um o espelho do outro
- Não, o orçamento público é elaborado antes do gerencial
- Não, o orçamento gerencial é elaborado antes do público
- Outro: \_\_\_\_\_

### 3 EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO

#### 3.1 Qual a periodicidade dos relatórios orçamentários?

- ( ) Mensal  
 ( ) Semestral  
 ( ) Anual  
 ( ) Outro.
- .....

#### 3.2 Avalie os seguintes itens na execução do processo orçamentário:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Orçamento é considerado um segredo da alta direção					
Uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário					
Um bom fluxo de informações está disponível para o orçamento					
Coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente					
Metas são determinadas primeiro nos departamentos e depois submetidas a alta direção					
Metas são determinadas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nos departamentos					
Metas são fruto de um processo estruturado e alinhado com o Planejamento Estratégico					

#### 4 CONTROLE / AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4.1 Qual o papel do orçamento no monitoramento do desempenho real da organização?

- Principal indicador de desempenho
- Um dos poucos indicadores-chave utilizados na organização
- Pouco utilizado como medida de desempenho

4.2 Quais as finalidades da análise das variações do orçamento?

- Avaliar o desempenho do gerente
- Avaliar a capacidade de previsão do gerente
- Controlar os custos/despesas
- Identificar um problema potencial a tempo de evitá-lo
- Fornecer feedback para o orçamento do próximo período
- Outra. ....

4.3 A análise da variação acontece:

- Mensalmente
  - Trimestralmente
  - Semestralmente
  - Anualmente
  - Outro.
- .....

4.4 No controle orçamentário, quais etapas são aplicadas:

- Análise comparativa
- Identificação dos desvios
- Análise das causas dos desvios
- Medidas de adequação

4.5 Quais critérios são utilizados para avaliar diferenças significativas entre os valores orçados e realizados?

- Benchmarking
- Não usam pontos de referência
- Usam pontos de referência

4.6 Caso sim, qual(is) a(s) forma(s) utilizada(s)?

- Valor monetário
- Porcentagem
- Repetição de uma variação adversa

4.7 Quais são as principais medidas de desempenho utilizadas?



- Resultados de anos anteriores
  - Valores orçados
  - Indicadores e metas do Balanced scorecard
  - Comparações com os concorrentes
  - Estatísticas do setor
  - Outras. Quais?
- .....

4.8 Quem são os responsáveis pela análise das variações?

- Alta direção
  - Gerente da empresa
  - Chefes de departamento
  - Comissão de orçamento
  - Controller
  - Outro
- .....

4.9 O orçamento sofre algum tipo de revisão dentro deste período?

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Outros.....

4.10 A Empresa faz alterações decorrentes do volume – orçamento flexível?

- Sim
- Não

## 4.11 Avalie os aspectos motivacionais apresentados na sequência:

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente
A autoridade e responsabilidade individual do gerente deve ser clara para o controle orçamentário ser eficaz					
A participação é fundamental para os gestores aceitarem seus orçamentos e considera-los atingíveis.					
O “gamesmanship” orçamentário, onde os gerentes tentam subestimar receitas e superestimar os custos/despesas é um problema para o banco.					
Os bônus por desempenho para o gerente devem estar ligados ao alcance dos objetivos orçamentários.					
Ter orçamento realizável, mas difícil de atingir, motiva os gestores.					
A participação no processo orçamentário é fundamental quando os orçamentos são usados como uma medida de desempenho para os gestores					

**APÊNDICE B - ESTRATIFICAÇÃO DOS RESULTADOS NA ETAPA DE PLANEJAMENTO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO ENTRE OS BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS**

O Banco elabora e aplica o planejamento estratégico?					
	Elabora e aplica	Elabora mas não aplica	Não elabora		
Bancos	16	0	0		
Públicos	9 (100%)	0	0		
Privados	7 (100%)	0	0		
Se sim, qual o horizonte de planejamento estratégico?					
	1 ano	3 anos	5 anos	Mais de 5 anos	Outros
Bancos	2	7	6	1	0
Públicos	0	3 (33,3%)	5 (55,6%)	1 (11,1%)	0
Privados	2 (28,6%)	4 (57,1%)	1 (14,3%)	0	0
O orçamento é integrado ao planejamento estratégico?					
	Sim, sendo o orçamento a quantificação do planejamento			Não, o orçamento é feito independente do Planejamento Estratégico	
Bancos	15			1	
Públicos	8 (88,9%)			1 (11,1%)	
Privados	7 (100%)			0	
O Banco utiliza “manual de orçamento” para a elaboração do processo orçamentário?					
	Sim			Não	
Bancos	13			3	
Públicos	8 (88,9%)			1 (11,1%)	
Privados	5 (71,4%)			2 (28,6%)	
O Banco possui Comitê de orçamento?					
	Sim			Não	
Bancos	10			6	
Públicos	4 (44,4%)			5 (55,6)	
Privados	6 (85,7%)			1 (14,3%)	

Os objetivos pretendidos no planejamento orçamentário	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
Previsões de futuro	0	0	0	6	10
Bancos Públicos	0	0	0	2 (22,2%)	7 (77,8%)
Bancos Privados	0	0	0	4 (57,1%)	3 (42,9%)
Maximizar os resultados	0	0	0	5	11
Bancos Públicos	0	0	0	2 (22,2%)	7 (77,8%)
Bancos Privados	0	0	0	3 (42,9%)	4 (57,1%)
Inserção de novos produtos e serviços	0	0	2	5	9
Bancos Públicos	0	0	1 (11,1%)	3 (33,3%)	5 (55,6%)
Bancos Privados	0	0	1 (14,3%)	2 (28,6%)	4 (57,1%)
Planificar, controlar e valorar os resultados	0	0	0	5	11
Bancos Públicos	0	0	0	3 (33,3%)	6 (66,7%)
Bancos Privados	0	0	0	2 (28,6%)	5 (71,4%)
Criar incentivos e recompensas aos empregados	0	2	1	8	5
Bancos Públicos	0	1 (11,1%)	0	4 (44,4%)	4 (44,4%)
Bancos Privados	0	1 (14,3%)	1 (14,3%)	4 (57,1%)	1 (14,3%)
Decisões de preço	0	0	4	7	5
Bancos Públicos	0	0	2 (22,2%)	3 (33,3%)	4 (44,4%)

Bancos Privados	0	0	2 (28,6%)	4 (57,1%)	1 (14,3%)
Controle	0	0	0	5	11
Bancos Públicos	0	0	0	4 (44,4%)	5 (55,6%)
Bancos Privados	0	0	0	1 (14,3%)	6 (85,7%)
Auxiliar no planejamento de longo prazo	0	0	1	5	10
Bancos Públicos	0	0	1 (11,1%)	2 (22,2%)	6 (66,7%)
Bancos Privados	0	0	0	3 (42,9%)	4 (57,1%)
Coordenar as operações	0	0	1	10	5
Bancos Públicos	0	0	1 (11,1%)	3 (33,3%)	5 (55,6%)
Bancos Privados	0	0	0	7 (100%)	0
Auxiliar no planejamento de curto prazo	0	0	1	5	10
Bancos Públicos	0	0	1 (11,1%)	2 (22,2%)	6 (66,7%)
Bancos Privados	0	0	0	3 (42,9%)	4 (57,1%)
Avaliar o desempenho	0	0	0	8	8
Bancos Públicos	0	0	0	4 (44,4%)	5 (55,6%)
Bancos Privados	0	0	0	4 (57,1%)	3 (42,9%)
Motivar os gerentes	1	0	2	8	5
Bancos Públicos	0	0	1 (11,1%)	3 (33,3%)	5 (55,6%)
Bancos Privados	1 (14,3%)	0	1 (14,3%)	5 (71,4%)	0
Motivar os empregados	1	0	4	6	5
Bancos Públicos	0	0	1 (11,1%)	3 (33,3%)	5 (55,6%)

Bancos Privados	1 (14,3%)	0	3 (42,9%)	3 (42,9%)	0		
Comunicar os planos	0	1	4	5	6		
Bancos Públicos	0	0	2 (22,2%)	2 (22,2%)	5 (55,6%)		
Bancos Privados	0	1 (14,3%)	2 (28,6%)	3 (42,9%)	1 (14,3%)		
Planejar a rentabilidade	0	0	1	4	11		
Bancos Públicos	0	0	1 (11,1%)	2 (22,2%)	6 (66,7%)		
Bancos Privados	0	0	0	2 (28,6%)	5 (71,4%)		
<b>Como o processo orçamentário é elaborado?</b>							
	Bottom-up (elaborados pelos centros operacionais)	Top-down (elaborado pela alta administração)	Combinação/Participação ativa (elaboração conjunta)	Outros			
Bancos	2	2	12	0			
Públicos	2 (22,2%)	0	7 (77,8%)	0			
Privados	0	2 (28,6%)	5 (71,4%)	0			
<b>Qual método ou tipo de orçamento utilizado?</b>							
	Orçamento empresarial	Orçamento flexível	Orçamento contínuo	Beyond Budgeting	Orçamento base zero	Orçamento por atividades	Outros
Bancos	10	1	2	0	1	1	2
Públicos	8 (88,9%)	0	1 (11,1%)	0	0	0	0
Privados	2 (28,6%)	1 (11,1%)	1 (11,1%)	0	1 (11,1%)*	1 (11,1%)	2**

Informações utilizadas na elaboração do orçamento	Nunca	Quase Nunca	Eventualmente	Quase sempre	Sempre
Resultado dos anos anteriores – realizados	0	0	3	4	9
Bancos Públicos	0	0	2 (22,2%)	3 (33,3%)	4 (44,4%)
Bancos Privados	0	0	1 (14,3%)	1 (14,3%)	5 (71,4%)
Estatística da indústria/Indicadores	1	1	3	5	6
Bancos Públicos	1 (11,1%)	1 (11,1%)	1 (11,1%)	2 (22,2%)	4 (44,4%)
Bancos Privados	0	0	2 (28,6%)	3 (42,9%)	2 (28,6%)
Análises de mercado	1	0	2	5	8
Bancos Públicos	1 (11,1%)	0	2 (22,2%)	3 (33,3%)	3 (33,3%)
Bancos Privados	0	0	0	2 (28,6%)	5 (71,4%)
Indicadores econômicos nacionais	0	0	2	3	11
Bancos Públicos	0	0	2 (22,2%)	1 (11,1%)	6 (66,7%)
Bancos Privados	0	0	0	2 (28,6%)	5 (71,4%)
Números de anos anteriores	1	0	3	5	7
Bancos Públicos	1 (11,1%)	0	1 (11,1%)	4 (44,4%)	3 (33,3%)
Bancos Privados	0	0	2 (28,6%)	1 (14,3%)	4 (57,1%)
Indicadores econômicos locais ou regionais	1	0	2	7	6
Bancos Públicos	1 (11,1%)	0	1 (11,1%)	4 (44,4%)	3 (33,3%)
Bancos Privados	0	0	1 (14,3%)	3 (42,9%)	3 (42,9%)
<b>Qual o programa (software) ou tecnologia utilizada na elaboração do processo orçamentário?</b>					
	Excel Microsoft	Internet corporativa	Programa próprio	Programa adquirido por empresas externas	Outros
Bancos	12	1	5	4	1
Públicos	7 (77,8%)	1 (11,1%)	4 (44,4%)	1 (11,1%)	0
Privados	5 (71,4%)	0	1 (14,3%)	3 (42,9%)	1 (14,3%)

Quais são os itens que fazem parte do pacote orçamentário?							
	Despesas de capital	Avaliação dos competidores	Plano de Marketing	Funcionários em tempo integral	Relatórios de salários da administração	Pesquisa salarial	Outros
Bancos	13	4	8	6	7	1	6
Públicos	8 (88,9%)	2 (22,2%)	6 (66,7%)	2 (22,2%)	5 (55,5%)	1 (11,1%)	4 (44,4%)
Privados	5 (71,4%)	2 (28,6%)	2 (28,6%)	4 (57,1%)	2 (28,6%)	0	2 (28,6%)



Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita de intermediação financeira, expressas no processo orçamentário?					
	Percentual de aumento em relação ao ano anterior	Com base no somatório das projeções das receitas por carteira	Com base na inflação prevista	Método estatístico	Outros
Bancos	4	10	2	1	2
Públicos	2 (22,2%)	6 (66,7%)	0	0	1 (11,1%)
Privados	2 (28,6%)	4 (57,1%)	2 (28,6%)	1 (14,3%)	1 (14,3%)
Como são estabelecidas as diretrizes sobre o comportamento da receita de prestação de serviços, expressas no processo orçamentário?					
	Percentual de aumento em relação ao ano anterior	Com base na expectativa de cada serviço prestado	Com base na inflação prevista	Método estatístico	Outros
Bancos	6	9	2	1	1
Públicos	3 (33,3%)	5 (55,6%)	0	0	1 (11,1%)
Privados	3 (42,9%)	4 (57,1%)	2 (28,6%)	1 (14,3%)	0

Para qual horizonte de tempo é elaborado o orçamento?					
	1 mês	6 meses	1 ano	2 anos	Outros
Bancos	0	1	10	3	2
Públicos	0	1 (11,1%)	5 (55,6%)	2 (22,2%)	0
Privados	0	0	5 (71,4%)	1 (14,3%)	2 (28,6%)

Quantos dias são necessários para preparar e revisar o orçamento?				
	De 15 a 29 dias	De 1 mês a 2 meses	De 2 a 6 meses	Mais de 6 meses
Bancos	0	12	4	0
Públicos	0	7 (77,8%)	2 (22,2%)	0
Privados	0	5 (71,4%)	2 (28,6%)	0

**APÊNDICE C - ESTRATIFICAÇÃO DOS RESULTADOS NA  
ETAPA DE EXECUÇÃO NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO  
ENTRE OS BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS**

Avalie os seguintes itens na execução do processo orçamentário:	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
Orçamento é considerado um segredo da alta direção	6	6	0	3	1
Bancos Públicos	4 (44,4%)	2 (22,2%)	0	2 (22,2%)	1 (11,1%)
Bancos Privados	2 (28,6%)	4 (57,1%)	0	1 (14,3%)	0
Uma liderança eficaz é fornecida no processo orçamentário	0	1	0	9	6
Bancos Públicos	0	0	0	5 (55,6%)	4 (44,4%)
Bancos Privados	0	1 (14,3%)	0	4 (57,1%)	2 (28,6%)
Bom fluxo de informações está disponível para o orçamento	1	0	0	9	6
Bancos Públicos	0	0	0	6 (66,7%)	3 (33,3%)
Bancos Privados	1 (14,3%)	0	0	3 (42,9%)	3 (42,9%)
Coordenação entre os departamentos é conseguida facilmente	1	4	1	9	1
Bancos Públicos	0	3 (33,3%)	0	5 (55,6%)	1 (11,1%)
Bancos Privados	1 (14,3%)	1 (14,3%)	1 (14,3%)	4 (57,1%)	0
Metas são determinadas primeiro nos departamentos e depois submetidas a alta direção	3	4	0	7	2
Bancos Públicos	0	3 (33,3%)	0	4 (44,4%)	2 (22,2%)
Bancos Privados	3 (42,9%)	1 (14,3%)	0	3 (42,9%)	0
Metas são determinadas pela alta direção e depois são coletadas opiniões nos departamentos	2	2	0	12	0

Bancos Públicos	2 (22,2%)	1 (11,1%)	0	6 (66,7%)	0
Bancos Privados	0	1 (14,3%)	0	6 (85,7%)	0
Metas são fruto de um processo estruturado e alinhado com o Planejamento Estratégico	0	2	1	5	8
Bancos Públicos	0	1 (11,1%)	1 (11,1%)	3 (33,3%)	4 (44,4%)
Bancos Privados	0	1 (14,3%)	0	2 (28,6%)	4 (57,1%)

## APÊNDICE D - ESTRATIFICAÇÃO DOS RESULTADOS NA ETAPA DE CONTROLE NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO ENTRE OS BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS

Qual o papel do orçamento no monitoramento do desempenho real da organização?						
	Principal indicador de desempenho		Um dos poucos indicadores-chave utilizados na organização		Pouco utilizado	
Bancos	11		4		1	
Públicos	8 (88,9%)		1 (11,1%)		0	
Privados	3 (42,9%)		3 (42,9%)		1 (14,3%)	
Quais as finalidades da análise das variações do orçamento?						
	Avaliar o desempenho do gerente	Avaliar a capacidade de previsão do gerente	Controlar os custos/despesas	Identificar um problema potencial a tempo de evitá-lo	Fornecer feedback para o orçamento do próximo período	Outros
Bancos	5	0	13	11	5	6
Públicos	2 (22,2%)	0	6 (66,7%)	7 (77,8%)	3 (33,3%)	4 (44,4%)
Privados	3 (42,9%)	0	7 (100%)	4 (57,1%)	2 (28,6%)	2 (28,6%)

A análise da variação acontece:					
	Mensalmente	Trimestralmente	Semestralmente	Anualmente	Outros
Bancos	16	0	0	0	0
Públicos	9 (100%)	0	0	0	0
Privados	7 (100%)	0	0	0	0

No controle orçamentário, quais etapas são aplicadas?				
	Análise comparativa	Identificação dos desvios	Análise das causas dos desvios	Medidas de adequação
Bancos	13	10	12	6
Públicos	8 (88,9%)	7 (77,8%)	7 (77,8%)	5 (55,6%)
Privados	5 (71,4%)	3 (42,9%)	5 (71,4%)	1 (14,3%)

Critérios são utilizados para avaliar diferenças significativas entre os valores orçados e realizados?							
	Benchmarking	Valor global da execução	Conferência das principais rubricas do orçamento	Conferência de cada rubrica do orçamento	Não usam pontos de referência	Usam pontos de referência	Não há avaliação
Bancos	1	2	1	1	1	13	0
Públicos	1 (11,1%)	2 (22,2%)	1 (11,1%)	1 (11,1%)	0	7 (77,8%)	0
Privados	0	0	0	0	1 (14,3%)	6 (85,7%)	0
Caso sim, qual(is) a(s) forma(s) utilizada(s)?							
	Valor monetário	Porcentual da variação	Valor monetário e porcentual de variação	Repetição de uma variação adversa			
Bancos							
Públicos							
Privados							

O orçamento sofre algum tipo de revisão dentro deste período?					
	Mensalmente	Trimestralmente	Semestralmente	Não é revisado	Outros
Bancos	1	0	9	2	4
Públicos	1 (11,1%)	0	4 (44,4%)	1 (11,1%)	3 (33,3%)
Privados	0	0	5 (71,4%)	1 (14,3%)	1 (14,3%)

O Banco faz alterações decorrentes do volume?		
	Sim	Não
Bancos	6	10
Públicos	4 (44,4%)	5 (55,6%)
Privados	2 (28,6%)	5 (71,4%)