

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

LARISSA REI DE SOUZA

***BEYOND BUDGETING* E ORÇAMENTO TRADICIONAL: ESTUDO  
COMPARATIVO PARA GESTÃO DE EMPRESAS**

CURITIBA

2017

LARISSA REI DE SOUZA

***BEYOND BUDGETING* E ORÇAMENTO TRADICIONAL: ESTUDO  
COMPARATIVO PARA GESTÃO DE EMPRESAS**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof.º Dr. R. Douglas Colauto.

CURITIBA

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me conceder a oportunidade de andar pelos caminhos que ele designou para minha vida.

Ao meu esposo Jorge Eduardo Bustos e meus pais pela compreensão na ausência nos dias de sábados durante meses.

Ao professor Douglas Colauto pelo apoio, conhecimento, aprendizados e ensinamentos oferecidos em todas as reuniões para a elaboração da monografia.

## RESUMO

O objetivo geral desse trabalho consistiu em apresentar os elementos que diferenciam o Orçamento Tradicional do *Beyond Budgeting* como suporte para a gestão. Em específico, buscou-se apresentar elementos bibliográficos caracterizadores do Orçamento Tradicional e o *Beyond Budgeting* por meio de um estudo bibliométrico; apresentar os elementos constitutivos do orçamento tradicional nas empresas; apresentar os elementos constitutivos para adaptação do orçamento tradicional para o *Beyond Budgeting* nas empresas; comparar os elementos que diferenciam o Orçamento Tradicional do *Beyond Budgeting* como suporte para a gestão. Os resultados mostram que o *Beyond Budgeting* traz uma forma mais livre e flexível para a gestão orçamentária, mais que ainda existe um pré-conceito para as grandes organizações mudarem sua forma tradicional de gerir.

**Palavras-chave:** Orçamento Tradicional. *Beyond Budgeting*. Gestão.

## **ABSTRACT**

The main objective of this paper was to present the elements that differentiate Traditional Budget from Beyond Budgeting as a support for management. In particular, it aimed to present characterizing bibliographic elements of the Traditional Budget and Beyond Budgeting through a bibliometric study; present the constituent elements of the traditional budget in enterprises; present the constituent elements for adapting the traditional budget to Beyond Budgeting in companies; compare the elements that differentiate Traditional Budget from Beyond Budgeting as a support for management. The results show that Beyond Budgeting brings a freer and more flexible way to budget management, but there is still reluctance for large organizations to change their traditional way of managing.

**Key words:** Traditional Budget. Beyond Budgeting. Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Quadro 1</b> - Comparativo de elementos na gestão das empresas.....	16
--	----

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	3
RESUMO.....	4
LISTA DE FIGURAS .....	7
1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	11
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO .....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS E DELIMITAÇÕES ORÇAMENTO TRADICIONAL .....	13
2.2 DEFINIÇÃO E APLICAÇÃO DO <i>BEYOND BUDGETING</i> .....	15
3 METODOLOGIA .....	17
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	18
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	21
REFERÊNCIAS.....	23

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contém informações em um âmbito geral a respeito do conceito de *Beyond Budgeting* e Orçamento Tradicional e necessidade do estudo perante as diferenças apresentadas. Inicialmente, apresenta-se o problema de pesquisa, em seguida, objetivos, justificativas e, por fim, a forma como o trabalho está estruturado.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Lunkes (2003) a necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade, os homens da caverna precisavam prever a sua alimentação para os longos invernos. O orçamento empresarial é um dos artefatos mais utilizados para a gestão e tomados de decisões em empresas de diversos portes, setores e regiões do mundo (Chapman & Kihn, 2009; Covaleski, Evans, Luft, & Shields, 2003; Libby & Lindsay, 2010; Malmi & Brown, 2008) apud Mucci, Frezatti, Dieng, 2015, p.3.

Essa ferramenta enfrenta desafios no ambiente corporativo, devido às incertezas, novas tecnologias e a alta competitividade. Nesse contexto a decisão de adotar um orçamento tradicional ou outras filosofias de gestão como o *Beyond Budgeting* se torna uma ferramenta estratégica para as empresas. O *Beyond Budgeting* vem com a proposta de flexibilização para os gestores, fazendo que o planejamento e a execução sejam feitas pelas mesmas pessoas.

O Orçamento Tradicional demanda muito tempo para a sua elaboração e adiciona muito pouco valor ao seu usuário, muitas vezes ele está distante do ambiente competitivo e econômico que a empresa está inserida e muitas vezes encoraja o comportamento antiético dos gestores.

Assim, a pesquisa pretende-se responder a seguinte questão-problema: **Quais os elementos diferenciam o Orçamento Tradicional do *Beyond Budgeting* como suporte para a gestão empresarial?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo da pesquisa consiste em apresentar os elementos que diferenciam o Orçamento Tradicional do *Beyond Budgeting* como suporte para a gestão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar elementos bibliográficos caracterizadores do Orçamento Tradicional e o *Beyond Budgeting* por meio de um estudo bibliométrico;
- Apresentar os elementos constitutivos do orçamento tradicional nas empresas;
- Apresentar os elementos constitutivos para adaptação do orçamento tradicional para o *Beyond Budgeting* nas empresas;
- Comparar os elementos que diferenciam o Orçamento Tradicional do *Beyond Budgeting* como suporte para a gestão.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente trabalho justifica-se por meio da abordagem de dois aspectos principais: quanto a sua conveniência e implicações práticas. Permite-se afirmar que o estudo é conveniente visto, primeiramente, que a organização, tem a preocupação com a escolha do orçamento que demonstre de forma clara e aplicável o planejamento estratégico traçado pelos executivos. Relacionado às implicações práticas, o estudo proposto trará informações que podem auxiliar nas tomadas de decisões quanto ao modelo de orçamento mais apropriado para o planejamento traçado pela empresa.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

O projeto está dividido em cinco capítulos. O primeiro contempla a introdução ao estudo proposto, seguido de uma breve contextualização, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, e por fim, a justificativa e a estrutura do trabalho.

Seguidamente, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, segregado em três seções: inicialmente apresenta os principais aspectos conceituais de

orçamento tradicional e posteriormente o conceito de *Beyond Budgeting* e por fim o estudo bibliométrico desse último orçamento estudado.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia de pesquisa adotada, descrevendo-a quanto aos objetivos, à abordagem do problema apontado e aos procedimentos técnicos adotados na pesquisa.

No quarto capítulo descrevem-se e analisam-se os resultados da comparação entre os dois modelos de orçamento estudado. Em seguida, relatam-se as correlações e análises entre os dois orçamentos. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões, as quais contemplam as limitações do presente trabalho bem como as contribuições para eventuais trabalhos científicos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Com o intuito de aprimorar o trabalho, primeiramente faz-se necessário a caracterização e delimitações do Orçamento Tradicional, como também a definição e aplicação do *Beyond Budgeting*.

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS E DELIMITAÇÕES ORÇAMENTO TRADICIONAL

O orçamento é um instrumento de planejamento e controle de grande importância para as empresas, pois estabelece com antecedência as ações a serem tomadas para alcançar as metas previstas. A empresa mensura o quanto precisa produzir para alcançar a receita proposta (MAIA; SOUZA; ALMEIDA; APARECIDA, 2009). Segundo Frezatti (2007):

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado nos compromissos dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

O orçamento tradicional é considerado como um dos pilares da gestão e umas das ferramentas fundamentais para que a empresa alcance suas metas. Segundo LOPES e BLASCHEK, apud Neely et al (2001), o orçamento em seu conceito tradicional:

Processo periódico no qual as organizações buscam projetar seus resultados e gastos operacionais futuros. É um processo de cima para baixo; o pacote orçamentário é encaminhado da diretoria para as várias divisões e unidades operacionais, acompanhado por formulários a serem preenchidos e previsões operacionais e de vendas a serem completadas. [...] O orçamento final é normalmente produzido semanas ou meses após a distribuição inicial dos formulários e fixa os limites operacionais para o próximo período e as metas a serem alcançadas.

O orçamento tradicional possui algumas características como: visa potencializar o lucro, planejado geralmente por um período de um ano, os executivos se comprometem a responsabilidade de atingir as metas, a proposta orçamentária é aceita pela autoridade hierárquica e não pelos responsáveis por executar esse orçamento e uma vez aprovado, só pode ser modificado em situações extrema.

Hansen & Mowen (1996: 698-699), reconhecem que o orçamento exerce um forte impacto no desenvolvimento da carreira dos executivos. O que pode influenciar no comportamento dos mesmos, que só pode ser considerado um comportamento positivo quando estão em concordância com os objetivos da empresa. Entretanto quando esses objetivos são conduzidos de forma inadequada podem trazer resultados negativos, o comportamento do gestor conflita com o da organização, nesses casos os problemas com ética podem aparecer. Os problemas mais críticos de acordo com Frezatti (2004, p.124) são:

1. Definições de objetivos muito altos ou muito baixos. O desejo de se alcançar objetivos desafiantes e factíveis, é um constante desafio para os gerentes;
2. Superestimar os custos ou subestimar as receitas, criar reservas de orçamento, o que faz com que as demandas de performance sejam menos objetivas; e
3. Pse participação provocada pela participação superficial dos subordinados pelo simples propósito de se aceitar formalmente o objetivo.

No orçamento tradicional os responsáveis pela elaboração nem sempre são os mesmos que irão utiliza-lo, podendo trazer incoerência com a necessidade do gestor responsável pelo departamento. Como os gastos são superestimados a sobra de orçamento no final de ano, muitas vezes é gasto de forma desorganizada, gastar por gastar.

Para FREZATTI apud FISCHER (2002), o orçamento tradicional é uma perda de tempo, pois é baseado no passado ao invés do que foi planejado, o importante é discutir o futuro. O processo orçamentário não encoraja o desempenho das pessoas e sim o desempenho do orçamento. O *forecast* leva tempo e as pessoas não o gerenciam de forma rápida.

## 2.2 DEFINIÇÃO E APLICAÇÃO DO *BEYOND BUDGETING*

Segundo Cohen (2002), o *Beyond Budgeting*, foi criado em 1998 em Londres, um grupo de pesquisadores de diversas empresas que tinham o objetivo de criar um modelo de gestão que não fosse baseado em metas fixas, então surgiu a ideia do *Beyond Budgeting*, que na sua tradução literal significa “além do orçamento”.

Para Frezatti (2005) esse método se baseia na ideia que deve existir flexibilidade para os gestores, que pode ser obtida a partir da participação dos profissionais, principalmente os da linha de frente, como gerentes e coordenadores, aonde o planejamento e a execução sejam realizados pelos mesmos profissionais, o que muitas vezes não ocorre no orçamento tradicional, gerando conflitos de interesses. O *Beyond Budgeting* tem como objetivo criar um ambiente de trabalho bem gerenciado, com uma cultura de responsabilidade pessoal, ou seja, exigindo uma maior participação de todos os funcionários. De acordo com (HOPE e FRASER, 2003, p70) as características do *Beyond Budgeting* são:

- Definição de metas levando em conta *benchmarking* externo à organização, numa perspectiva de médio prazo. Não existem metas fixas, mais variáveis, decorrente de momentos vivenciados pelos gestores. Pretende eliminar as metas anuais fixas para conviver com uma abordagem situacional;
- Motivação e premiações baseadas nas metas externas avaliadas posteriormente, levando em conta o que deveria ser feito. O objetivo dessa visão é diminuir o que os autores chamam de “jogo orçamentário”, no sentido de atingir metas fixas a todo custo, inclusive abrindo mão de princípios éticos;
- Processo estratégico contínuo, descentralizado e até mesmo local, que deve ser incentivado considerando o nível de ambição e respostas rápidas;
- Oferecimento de recursos quando demandados, o que reduz perdas, desperdícios e gastos desnecessários, eliminando-se questões do tipo: “tenho que gastar para não perder a verba do ano que vem”;

- Coordenação entendida como “um time” ou “todos no mesmo barco”, encorajando a cooperação e a excelência dos serviços;
- Circulação rápida de informações, que devem ser disponibilizadas para facilitar o aprendizado e encorajar o comportamento ético.

O *Beyond Budgeting* pretende trazer para os gestores uma visão mais situacional, levando em conta a avaliação externa da empresa, para aperfeiçoar seus próprios métodos e propor suas metas. Os gastos desnecessários também tendem a ser eliminados, pois os recursos são liberados de acordo com a demanda. Frezatti (2005. p.29) apresentam três argumentos para defender a abordagem do *Beyond Budgeting*, o primeiro refere-se quanto à simplicidade, baixo custo e relevância para os usuários.

- a) A gestão adaptativa e descentralizada, que proporciona autoridade e capacidade de decisões rápidas em seus mercados, gerando condições de resposta apropriada às demandas; b) o fato de não se desenvolver o orçamento anual implica uma redução de trabalho e custo. Por outro lado, os profissionais envolvidos passam há dedicar seu tempo a atividades mais nobres, com mudança do foco do modelo, de centralizado em termos de controle para descentralizado para cada local. Dessa maneira, as equipes passam a se engajar no planejamento e controle; c) as lideranças são beneficiadas, pois passam há ter mais tempo para atividades de orientação do seu pessoal.

O segundo é referente ao tratamento dos fatores de êxito da economia da informação e por ultimo o terceiro argumento diz respeito ao encorajamento da boa governança e do comportamento ético. Parte do princípio que as pessoas querem trabalhar em empresas bem sucedidas e ter o melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Elas querem conhecer as perspectivas da empresa e também querem confiar nas pessoas da sua equipe. Os autores acreditam que a ausência da pressão das metas fixas, torna possível uma melhora no comportamento ético.

### 3 METODOLOGIA

No tocante à metodologia utilizada para o presente trabalho, será abordada a partir da explicação da tipologia da pesquisa.

O trabalho é classificado como pesquisa bibliográfica que utiliza referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos como livros, artigos científicos e páginas de web sites (FONSECA, 2002).

Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, acredita-se que o termo “bibliometria” foi criado pelo belga Paul Otlet e que esta relacionada à introdução de métodos quantitativos e análises bibliográficas (DA FONSECA, 1986 apud MIYUKI IKUNO). Com a leitura e seleção de artigos com esse tema, com a finalidade de conhecer as contribuições científicas para esse assunto .

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados analisados foram os conceitos de orçamentos o tradicional e o *Beyond Budgeting*, com o objetivo de mostrar as diferenças entre os métodos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Comparativo de elementos na gestão das empresas

DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO TRADICIONAL	BEYOND BUDGETING
Metas	As metas são fixadas anualmente.	As metas são fixas, mais continuamente monitoradas contra um dado <i>benchmarking</i> , preferencialmente externo, negociado com o grupo de gestores
Premiações e bonificações	OS executivos recebem desde que se enquadrem nos objetivos das metas.	Existe a confiança do recebimento da premiação a partir da avaliação do grupo dos gestores que analisa o desempenho na abordagem "daquilo que deveria ser feito".
Planos	A figura das metas fixas (contratos fixos) esta relacionada aos planos.	Existe a confiança de que qualquer ação possa ser exigida para atingir metas de médio prazo aceitas pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da entidade.
Recursos	Os recursos cuja aceitação de disponibilidade para apoiar os orçamentos operacionais e de capital são colocados à disposição.	Existe a confiança de prover os recursos quando forem necessários.
Coordenação	As atividades serão coordenadas com outros gestores de planos de acordo com plano aceito ou redirecionado por nível superior.	Existe a delegação de confiança para que o gestor coordene as atividades a partir de acordos periódicos e exigências de clientes.
Controles	O desempenho deve ser monitorado mensalmente e qualquer variação significativa deve ser revisada. <i>Forecast</i> demandado trimestralmente.	Existe confiança de que o <i>forecast</i> seja baseado na alternativa mais provável, de maneira que só existirá interferência se a tendência dos indicadores ficar fora de certos parâmetros.

Fonte: (FREZATTI, 2005, p.30)

No quadro acima pode-se verificar a comparação entre os dois orçamentos, quanto as suas características, observamos que o *Beyond Budgeting* é o oposto do Orçamento Tradicional. Quanto as Metas o orçamento tradicional fala em fixas o *Beyond Budgeting* fala em metas mais flexíveis, ou seja, conforme a necessidade do cliente/mercado

As premiações e bonificações no *Beyond Budgeting* ocorrem com base na confiança "daquilo que deveria ter feito" para uma situação específica e não com o desempenho que se enquadrem nos objetivos e metas da empresa como no orçamento tradicional, o que muitas vezes pode desenvolver atitudes antiéticas dos

gestores para alcançar essas metas, pois elas nem sempre atendem ou estão de acordo com as necessidades específicas do setor.

Outro ponto relevante e quanto à disponibilidade de orçamento, ou seja, os recursos o *Beyond Budgeting* traz a ideia de disponibilizar recursos quando necessário, essa medida pode diminuir o “gastar por gastar”. Já o Orçamento Tradicional traz um orçamento pré-estabelecido de acordo com as metas a serem alcançadas pela empresa.

Quanto à coordenação das atividades no orçamento tradicional parte do nível superior junto com o gestor responsável por projetar o orçamento. Já no *Beyond Budgeting* o gestor direto de cada área coordena as atividades conforme a necessidade dos clientes.

Por fim, o controle do desempenho desse orçamento, na forma tradicional ele é controlado mensalmente e a cada três meses revisado, no *Beyond Budgeting* isso não precisa acontecer, pois o gasto ocorre conforme a necessidade do gestor da área.

Notou-se que o Orçamento Tradicional é mais engessado, através de metas fixas anuais, os executivos só recebem as premiações e bonificações caso alcancem essa metas, o que muitas vezes pode estimular ações antiéticas. No orçamento tradicional tem-se as metas fixadas anualmente, os executivos recebem suas premiações desde que se enquadrem nos objetivos dessas metas. As atividades para alcançar essas metas são traçados pela alta gestão e muitas vezes sem a participação dos executores.

O *Beyond Budgeting* ainda é pouco difundido devido ao investimento extra que a empresa deve realizar para treinar os envolvidos e adaptação para a nova forma de pensar. Com a proposta da transferência de poder e a capacidade de decisão da alta gestão para as pessoas da linha de frente, certamente pode oferecer resultados positivos para a empresa, uma vez que agiliza e simplifica o processo decisório, pois essas pessoas estão ligadas diretamente ao processo e executaram o orçamento planejado por todos os gestores.

No *Beyond Budgeting* as metas são fixadas e constantemente negociadas com o grupo de gestores, as bonificações são analisadas por esses grupos que analisam

o desempenho na abordagem “daquilo que deveria ser feito”. As atividades podem ser coordenadas pelos gestores a partir de acordos periódicos e exigências do cliente, existe uma participação mais ativas dos executores. Outro ponto relevante é a liberação da verba de acordo com a necessidade, essa forma evita o desperdiço, já que os gestores não precisam gastar o saldo de orçamento do final do ano em coisas que muitas vezes são descasaria. Cabe aos gestores analisarem qual orçamento é o mais adequado para a sua empresa em termos conceituais e financeiros.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desse trabalho consistiu em estudar o orçamento tradicional e o *Beyond Budgeting*. Ambos os orçamentos podem ser úteis para a gestão financeira da empresa, dependendo do seu objetivo e estratégia. Definindo o Orçamento Tradicional e o delimitando e também conceituando o *Beyond Budgeting* e a sua aplicação, nesse ponto o estudo ficou limitado, pois não foram encontradas empresas que utilizem esse orçamento no Brasil ou que divulguem sua metodologia, acredita-se que abolir o orçamento em uma empresa que já traçou sua missão, meta e objetivos com base nessa ferramenta não é tão simples, pois deve ocorrer a quebra de muitos paradigmas organizacionais.

Notou-se que o Orçamento Tradicional é mais engessado, através de metas fixas anuais, os executivos só recebem as premiações e bonificações caso alcancem essa metas, o que muitas vezes pode estimular ações antiéticas. No orçamento tradicional tem-se as metas fixadas anualmente, os executivos recebem suas premiações desde que se enquadrem nos objetivos dessas metas. As atividades para alcançar essas metas são traçados pela alta gestão e muitas vezes sem a participação dos executores.

O *Beyond Budgeting* ainda é pouco difundido devido ao investimento extra que a empresa deve realizar para treinar os envolvidos e adaptação para a nova forma de pensar. Com a proposta da transferência de poder e a capacidade de decisão da alta gestão para as pessoas da linha de frente, certamente pode oferecer resultados positivos para a empresa, uma vez que agiliza e simplifica o processo decisório. Pois essas pessoas estão ligadas diretamente ao processo e executaram o orçamento planejado por todos os gestores.

No *Beyond Budgeting* as metas são fixas mais constantemente monitoradas e negociadas com o grupo de gestores, as bonificações são analisadas por esses grupos que analisam o desempenho na abordagem “daquilo que deveria ser feito”. As atividades podem ser coordenadas pelos gestores a partir de acordos periódicos e exigências do cliente, existe uma participação mais ativas dos executores. Outro ponto relevante é a liberação da verba de acordo com a necessidade, essa forma

evita o desperdício, já que os gestores não precisam gastar o saldo de orçamento do final do ano em coisas que muitas vezes são descartaria. Cabe aos gestores analisarem qual orçamento é o mais adequado para a sua empresa em termos conceituais e financeiros.

O estudo do *Beyond Budgeting* é importante para demonstrar as empresas o quanto esse tipo de orçamento pode trazer bons resultados para o planejamento estratégico traçado pela alta gestão. Encorajando o desempenho das pessoas, pois exige uma maior interação dos funcionários na construção do orçamento já que serão eles os executores. Demonstrar o retorno financeiro que as empresas teriam também seria de grande valia para estimular a aplicação do *Beyond Budgeting*. Por fim é muito importante que os grandes executivos da empresa conheçam outras formas de orçamento e analise qual deles se encaixa melhor no planejamento estratégico traçado pela organização.

## REFERÊNCIAS

COHEN, David. Metas: dá para chegar lá? Revista Exame. São Paulo; n.775, 11 set. 2002. Tema de capa.

FREZATTI, Fábio. ORÇAMENTO EMPRESARIAL: PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento?. São Paulo: *BRAZILIAN BUSINESS REVIEW*, 2004.

\_\_\_\_\_. *BEYOND BUDGETING: INOVAÇÃO OU RESGATE DE ANTIGOS CONCEITOS DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL?*. São Paulo: R A E, 2005.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

LUNKES, Rogério João. Manual do Orçamento. São Paulo; Atlas, 2003.

LOPES, Hilton de Araújo e BLASCHEK, José Roberto de Souza. UMA PROPOSTA PARA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Brasília; ESAF, 2005.

MAIA, Edilaine Aparecida; SOUZA, Fernanda Aparecida Teixeira; ALMEIDA, Gláucia de Souza e APARECIDA, Michele Aline. O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE GESTÃO. Belo Horizonte, 2009.

MIYUKI IKUNO, Luciana. UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E EPISTEMOLÓGICA DAS PESQUISAS EM CONTABILIDADE INTERNACIONAL: UM ESTUDO EM PERIÓDICOS INTERNACIONAIS EM LÍNGUA INGLESA. Brasília, 2011.

SOARES, Odair José. *BEYOND BUDGETING*: Como otimizar o processo de gestão sem orçamento. Brasília.