

Coexistência entre Orçamento e Forecast: Evidências sobre Funções, Complementaridades e Tensões em Grandes Empresas

Autoria

Wesley Pires de Souza - wesleypiresdesouza@yahoo.com

Bacharelado em contabilidade - FEA / USP - Universidade de São Paulo

Daniel Magalhães Mucci - danielmmucci@gmail.com

Curso de Pós-Grad em Controlad e Contab/Facul de Economia, Admin e Contab – PPGCC/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Kleber Knittel - kknittel@usp.br

Curso de Pós-Grad em Controlad e Contab/Facul de Economia, Admin e Contab – PPGCC/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Resumo

Este estudo investiga a inter-relação entre os artefatos de orçamento e forecast em grandes corporações, discutindo como o forecast interage com as funções tradicionais do orçamento — planejamento, controle e avaliação de desempenho. A literatura tem apontado limites do orçamento em ambientes de alta incerteza, sugerindo a adoção de práticas mais flexíveis, como o uso do forecast, mas ainda são escassas as evidências sobre a coexistência e sobreposição funcional entre esses mecanismos. Para isso, foi conduzido um estudo de caso múltiplo, com base em seis entrevistas semiestruturadas com gerentes de planejamento financeiro (FP&A) de empresas de grande porte no Brasil. Os resultados evidenciam que o forecast complementa o orçamento ao oferecer maior agilidade e atualização contínua para fins de planejamento e controle. No entanto, a função de avaliação de desempenho permanece atrelada ao orçamento, sendo o forecast utilizado de forma marginal ou indireta. O estudo também revela desafios, como a sobrecarga de trabalho decorrente da execução simultânea dos dois processos e o risco de manipulação do forecast para criação de folgas orçamentárias. As contribuições teóricas envolvem o aprofundamento do entendimento sobre os papéis interdependentes desses artefatos, enquanto as contribuições práticas destacam benefícios e limitações da sua utilização conjunta.

Coexistência entre Orçamento e Forecast: Evidências sobre Funções, Complementaridades e Tensões em Grandes Empresas

RESUMO

Este estudo investiga a inter-relação entre os artefatos de orçamento e *forecast* em grandes corporações, discutindo como o *forecast* interage com as funções tradicionais do orçamento — planejamento, controle e avaliação de desempenho. A literatura tem apontado limites do orçamento em ambientes de alta incerteza, sugerindo a adoção de práticas mais flexíveis, como o uso do *forecast*, mas ainda são escassas as evidências sobre a coexistência e sobreposição funcional entre esses mecanismos. Para isso, foi conduzido um estudo de caso múltiplo, com base em seis entrevistas semiestruturadas com gerentes de planejamento financeiro (FP&A) de empresas de grande porte no Brasil. Os resultados evidenciam que o *forecast* complementa o orçamento ao oferecer maior agilidade e atualização contínua para fins de planejamento e controle. No entanto, a função de avaliação de desempenho permanece atrelada ao orçamento, sendo o *forecast* utilizado de forma marginal ou indireta. O estudo também revela desafios, como a sobrecarga de trabalho decorrente da execução simultânea dos dois processos e o risco de manipulação do *forecast* para criação de folgas orçamentárias. As contribuições teóricas envolvem o aprofundamento do entendimento sobre os papéis interdependentes desses artefatos, enquanto as contribuições práticas destacam benefícios e limitações da sua utilização conjunta.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial, orçamento, *forecast*, complementaridade, funções.

1. Introdução

Nas últimas décadas, as ferramentas tradicionais de contabilidade gerencial, como o orçamento, passaram a ser alvo de críticas quanto à sua eficácia, em grande parte, em razão do cenário de crescente instabilidade e imprevisibilidade no ambiente corporativo (Hope & Fraser, 2003; Johnson & Kaplan, 1987; Libby & Lindsay, 2010). Fatores como a pandemia de Covid-19, tensões geopolíticas envolvendo grandes potências mundiais e o avanço acelerado da transformação digital, ilustrando um ambiente de incerteza, turbulência e volatilidade, intensificaram ainda mais esses questionamentos (Dzinkowski, 2022). Nesse contexto marcado por eventos inesperados, definir metas realistas e avaliar desempenhos se torna uma tarefa complexa, o que proporciona um alerta sobre a efetividade do orçamento como ferramenta de gestão empregado pelas organizações (Libby & Lindsay, 2010). Afinal, o orçamento consiste em um plano, que tem como objetivo operacionalizar as escolhas estratégicas para o horizonte anual, e tem sido utilizado para diversos propósitos como coordenação de áreas, avaliação de desempenho e *accountability* (Hansen & Van der Stede, 2004). Diante disso, a literatura acadêmica tem explorado duas principais direções: a melhoria do orçamento com o apoio de ferramentas complementares ou, alternativamente, a adoção de abordagens que prescindem do orçamento tradicional, como propõe o movimento *beyond budgeting* (Hansen *et al.*, 2003; Libby & Lindsay, 2010; Matějka *et al.*, 2021).

Em consonância com a primeira direção, voltada à melhoria do orçamento, algumas ferramentas têm se destacado, como o *forecast*, tanto em sua modalidade de *base forecast* quanto de *rolling forecast* (Frezatti *et al.*, 2022), por possibilitarem uma gestão mais proativa e adaptável frente a contextos de incerteza (Bhimani *et al.*, 2018; Lorain, 2010; Rickards, 2006). Esse movimento ganhou ainda mais relevância durante a pandemia de Covid-19, período em que se intensificaram as discussões acerca da adoção de instrumentos mais flexíveis de apoio à gestão, como o próprio *forecast* (Metcalf & Gupta, 2021; Otti & Brouwer, 2021). Na literatura, há divergências quanto à natureza conceitual do *forecast*: enquanto alguns autores o tratam como uma simples revisão do orçamento anual (Frezatti *et al.*, 2022), outros distinguem entre a revisão do orçamento – entendida como a possibilidade de modificar o orçamento originalmente aprovado – e o *reforecast*, caracterizado pela reestimativa contínua ao longo do exercício (Sponem & Lambert, 2016).

O *forecast* está voltado para a elaboração de estimativas para o futuro de curto e médio prazos, e realiza as suas projeções com base nos dados disponíveis e no julgamento profissional (Jordan & Messner, 2020; Kross *et al.*, 2021). O *forecast* pode ser definido como um mecanismo sistemático e voltado para o futuro, que concebe “a *previsão de premissas-chave*

que podem ou não estar relacionados ao orçamento, para um determinado período no futuro” (Bhimani *et al.*, 2018, p. 308). O *forecast* permite gerar estimativas para apoiar o planejamento e a tomada de decisões nas organizações (Kroos *et al.*, 2021; Frezatti *et al.*, 2022). Por outro lado, os orçamentos anuais seguem uma lógica diferente, baseada em um processo formal de negociação e definição de metas, no qual os gestores assumem compromissos específicos e passam a ser monitorados, avaliados e incentivados pelo alcance dos resultados (Bhimani *et al.*, 2024; Mucci *et al.*, 2023; Sivabalan *et al.*, 2009).

Estudos anteriores tem tratado o *forecast* como prática complementar ao orçamento, com o intuito de facilitar sua aplicação e em parte suprir algumas de suas limitações (Henttu, 2018). Em linha com esse debate, Frezatti *et al.* (2022) pontua que a acurácia do planejamento depende da efetiva adoção dos mecanismos de planejamento (planejamento estratégico, orçamento) e de acompanhamento e controle (controle orçamentário, *forecast*), portanto, posicionando o *forecast* como um instrumento relevante nesse processo.

Embora haja diferenças conceituais entre as práticas de orçamento e *forecast*, essas fronteiras nem sempre são claras para os profissionais (Brouwer, 2021). Por exemplo, é possível encontrar evidências práticas acerca da eventual sobreposição de funções (planejamento, controle e avaliação) entre o orçamento e *forecast*, em um cenário de abandono e reintrodução do orçamento (Bukh *et al.*, 2024). A literatura tem sugerido que *forecast* pode servir às mesmas funções do orçamento (Bukh *et al.*, 2024; Lorain, 2010), mas será que as ênfases e usos são realmente análogos (Bhimani *et al.*, 2024; Sivabalan *et al.*, 2009)? Logo, mostra-se necessário entender como os papéis desses artefatos se inter-relacionam no contexto de grandes empresas. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar como o *forecast* se inter-relaciona com as funções tradicionais do orçamento – planejamento, controle e avaliação de desempenho – e identificar as implicações práticas dessa coexistência no contexto de empresas de grande porte. Para essa pesquisa, foi estruturado um estudo de caso múltiplo, conduzido através de entrevistas semiestruturadas com profissionais da área financeira (FP&A) de companhias multinacionais de grande porte.

O estudo contribui para a literatura ao aprofundar o entendimento das funções do orçamento (Frezatti, 2015) e do *forecast* (Kross *et al.*, 2021; Morlidge & Player, 2010; Henttu *et al.*, 2023). A pesquisa se aprofunda na inter-relação entre as funções do orçamento e do *forecast* (o planejamento e tomada de decisões, controle e acompanhamento e de avaliação de desempenho), tema que, até então, havia sido explorado predominantemente por meio de abordagens quantitativas (Sivabalan *et al.*, 2009; Frezatti *et al.*, 2022). A pesquisa oferece uma perspectiva empírica sobre como esses artefatos coexistem nas organizações e sobre os

benefícios e desafios associados à sua utilização conjunta. Ao enfatizar a natureza complementar, mas também as tensões e ambiguidades dessa interação, o estudo amplia o debate teórico sobre sistemas de controle gerencial e fornece subsídios práticos para o aprimoramento dos processos de gestão em ambientes organizacionais dinâmicos. Além disso, ao direcionar a análise para o uso do *forecast* no âmbito interno da gestão (IMA, 2017; Kroos *et al.*, 2022), esse estudo agrega à literatura contábil, que tem investigado a prática de *forecasts* externos, aqueles com foco nos investidores, divulgados ao mercado, também conhecidos como *guidance* (Kroos *et al.*, 2022). Do ponto de vista prático, o uso do *forecasts* para fins internos, quando bem estruturado, permite que as empresas ajustem rapidamente seus planos operacionais diante de eventos imprevistos, contribuindo para a redução da incerteza e da volatilidade nas operações (Bhimani *et al.*, 2024; Bukh *et al.*, 2024; Kross *et al.*, 2022). Essa capacidade de adaptação é especialmente valiosa em contextos dinâmicos e instáveis, como vivenciado na atualidade.

2. Fundamentação teórica

2.1. Definições e papéis do Orçamento e do Forecast

O orçamento consiste em um plano financeiro que tem como propósito implementar a estratégia da empresa para um determinado período, normalmente um ano (Frezatti, 2015). Muito além de ser uma estimativa, o orçamento pressupõe compromisso dos gestores com metas específicas. Ele define prioridades, direciona ações, e possibilita a avaliação do desempenho da organização, de suas áreas internas e de seus gestores, desse modo, tornando um pilar para a gestão e *accountability* (Libby & Lindsay, 2010; Frezatti, 2015). Segundo Sivabalan *et al.* (2009), os principais propósitos do orçamento são planejamento, controle e avaliação de desempenho. A função de planejamento permite à organização definir estratégias e planos de ação, englobando a coordenação de recursos, a definição da capacidade produtiva, o estabelecimento de preços e os investimentos em inovação. Já a função de controle está relacionada ao acompanhamento e à gestão dos gastos, por meio da comparação entre valores orçados e realizados, além do monitoramento da gestão. A função de avaliação de desempenho pode ser desmembrada em avaliação de gestores e avaliação de unidades de negócios, ambas ligadas ao papel do orçamento como um contrato de metas, servindo como um compromisso que orienta a avaliação do desempenho e as recompensas dos gestores (Becker *et al.*, 2016; Mucci *et al.*, 2023; Sivabalan *et al.*, 2009).

O *forecast*, por sua vez, representa um instrumento estruturado voltado ao futuro, utilizado para antecipar premissas que podem estar, ou não, vinculados ao planejamento

orçamentário (Bhimani *et al.*, 2018). Ao estimar elementos-chave, como receita, demanda, fluxo de caixa e custos, o *forecast* assume um papel crucial dentro das operações empresariais. Morlidge e Player (2010) definem o *forecast* como uma estimativa financeira dos resultados futuros prováveis, com base em suposições atuais e previsões econômicas sobre o ambiente e o plano da organização. Deste modo, diferencia-se de uma meta, que define a pactuação de um compromisso, uma vez que o *forecast* não tem esse fim; seu foco está em traçar estimativas realistas amparada no cenário atual e fornecer informações para guiar as decisões de negócio. Em geral, essas estimativas são realizadas dentro do exercício fiscal em curso (*base forecast*), permitindo ajustes e atualizações mais ágeis (Frezatti *et al.*, 2022), já que é a partir da diferença entre valores provenientes do orçamento e do *forecast*, que são efetuadas análises de variações, causas, possíveis cenários e cursos de ação (Frezatti *et al.*, 2022). Além disso, algumas organizações optam por um modelo de *forecast* contínuo, conhecido como *rolling forecast*, no qual os horizontes de planejamento são constantemente atualizados. Nesse modelo, a cada encerramento de mês ou trimestre, um novo período é automaticamente incorporado, promovendo uma visão mais alongada do futuro (Henttu-Aho *et al.*, 2018; Bhimani *et al.*, 2018; Frezatti *et al.*, 2022).

Pesquisas recentes têm ampliado o entendimento sobre o papel do *forecast* nas organizações (Bukh *et al.*, 2024; Lorain, 2010; Sivabalan *et al.*, 2009). Por exemplo, Bukh *et al.* (2024), ao analisarem a reintrodução do orçamento em uma instituição financeira, identificaram que o *forecast* passou a exercer funções típicas do orçamento, como o planejamento e o controle. Nesse sentido, a função de planejamento do *forecast*, permite que a organização alinhe suas ações à estratégia e reaja de forma eficiente às mudanças no ambiente externo (Lorain, 2010; Sivabalan *et al.*, 2009). O *forecast* também desempenha um papel relevante no planejamento financeiro, ao subsidiar decisões relacionadas à estrutura de capital, como endividamento, captação de recursos e investimentos em ativos de longo prazo (Lorain, 2010). No âmbito operacional, o *forecast* funciona como mecanismo de controle, viabilizando o monitoramento de custos e despesas, a realocação de recursos e a definição de reservas contingenciais, e nesse sentido oferecem suporte ao gerenciamento da cadeia de suprimentos e na produção (Brüggen *et al.*, 2021; Sivabalan *et al.*, 2009). Com a adoção das *rolling forecasts*, os planos são continuamente ajustados, o que aumenta a capacidade de adaptação e contribui para o alcance das metas orçamentárias previamente pactuadas, uma vez que a atualização frequente permite identificar desvios em tempo hábil, corrigir rotas e realocar recursos de forma mais eficiente (Lorain, 2010). Um pouco mais polêmica, ao *forecast* também pode ser atribuída a função de avaliação de desempenho (Bukh *et al.*, 2024; Lorain, 2010).

2.2. Inter-relação entre orçamento e forecast

Estudos recentes sugerem que a combinação das ferramentas de orçamento e *forecast* pode ser útil para equilibrar os múltiplos propósitos do orçamento, planejamento, controle e avaliação de desempenho (Bukh *et al.*, 2024; Sivabalan *et al.*, 2009; Lorain, 2010). O *forecast* tem se tornado fundamental para decisões operacionais e financeiras de curto e médio prazos, como fluxo de caixa, investimentos e ajustes no planejamento (Kross *et al.*, 2021; Lorain, 2010). Pode-se dizer que a utilidade do *forecast* está condicionada à sua capacidade de gerar estimativas mais precisas e atualizadas (Jordan & Messner, 2020), com base em premissas e projeções recentes sobre o ambiente e o plano estratégico da organização (Morlidge & Player, 2010). As evidências sugerem que o *forecast* (seja na forma de *base* ou *rolling forecasts*), atua como ferramenta complementar ao orçamento, na etapa de planejamento (promovendo mais previsibilidade) e na de controle (trazendo mais um parâmetro para comparação e análise de desvios entre real, orçado e *forecast*). Em outras palavras, colabora com a função de planejamento ao oferecer uma visão mais realista do futuro, além de reforçar a função de controle ao fornecer informações atualizadas para cada período (Bukh *et al.*, 2024; Sivabalan *et al.*, 2009).

Na prática, evidências sugerem que o uso dessas ferramentas varia ao longo do ano. O *forecast* ganha destaque nos trimestres iniciais, enquanto o orçamento retoma protagonismo no final do exercício, quando a organização mensura e avalia o cumprimento das metas pactuadas no plano orçamentário para avaliar a performance dos gestores (Otti & Brouwer, 2021). Isso ocorre porque as metas geralmente são definidas no orçamento, e os gestores não costumam ser responsabilizados pelo cumprimento das estimativas apresentadas no *forecast* (Bukh *et al.*, 2024). Nesse aspecto da avaliação de desempenho, o *forecast* tende a ter impacto limitado, embora, em alguns casos, o uso do *forecast* pode levar a alterações no orçamento, o que pode afetar negativamente a percepção de desempenho de quem está sendo avaliado. Em muitas empresas, observa-se uma tendência de dissociação entre os processos, com *forecasts* contínuos (*rolling forecasts*) assumindo o papel principal no planejamento e na coordenação das atividades (Kroos *et al.*, 2022; Brügger *et al.*, 2021) e o orçamento para fins de avaliação de desempenho.

Assim, pode-se afirmar que há evidências de que o *forecast* é utilizado de diferentes maneiras nas organizações: como um mecanismo complementar, ao oferecer suporte contínuo ao orçamento por meio de atualizações e revisões (controle); como um instrumento substituto, especialmente em contextos de alta volatilidade, nos quais o orçamento perde sua relevância ou precisão (planejamento); e, em alguns casos, como um mecanismo independente, com

finalidades próprias voltadas ao monitoramento e à adaptação, desvinculado das metas e premissas orçamentárias (Bhimani *et al.*, 2024; Bukh *et al.*, 2024; Henttu, 2018). Essas múltiplas formas de uso reforçam a necessidade de compreender o papel específico que o *forecast* desempenha em cada função gerencial.

3. Metodologia da Pesquisa

Foi realizado um estudo de caso múltiplo (Yin, 2009), conduzido através de entrevistas semiestruturadas com gerentes de áreas de planejamento financeiro (FP&A) de empresas de grande porte com operação no Brasil. Essa abordagem segue a linha de estudos anteriores sobre o tópico (e.g., Henttu-Aho, 2018). A população da pesquisa é formada por gerentes da área de FP&A, tradicionalmente responsáveis pelos processos de orçamento e *forecast* nas organizações, com foco em profissionais atuantes em empresas de grande porte, devido à sua maturidade e familiaridade com a temática. Os potenciais entrevistados foram contatados e convidados pela plataforma *LinkedIn*®. Foram realizadas 6 entrevistas, sendo as informações relativas aos entrevistados e às respectivas empresas apresentadas na Tabela 1. As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2024. O projeto foi apreciado pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) aprovado em 07/2024, sob protocolo (CAAE) 77035324.4.0000.5390.

Tabela 1

Resumo Descritivo das Entrevistas

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Setor	Industrial	Industrial	Serviços financeiros	Serviços financeiros	Industrial	Comércio
Sede da matriz	Alemanha	EUA	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil
Número de funcionários	6.300+	9.700+	8.000+	1.000+	20.000+	18.000+
Cargo do entrevistado	Sênior FP&A Manager	FP&A Manager	FP&A Manager	Sênior FP&A Manager	FP&A Manager	FP&A Manager
Tempo de entrevista	1:21:50	0:47:20	0:48:25	0:39:19	0:58:39	0:59:21

Fonte: elaborado pelos autores

Nota. E – Entrevistado.

O roteiro de entrevistas foi estruturado com base em estudos anteriores que investigaram orçamento e *forecast* (e.g., Frezatti, 2015; Frezatti *et al.*, 2022; Henttu *et al.*, 2023; Ilchikabir, 2013; Mucci *et al.*, 2023; Sponem & Lambert, 2016; Sivabalan *et al.*, 2009), e validado através de uma entrevista piloto realizada com um gerente de FP&A. O roteiro foi estruturado em quatro partes: (1) Perfil do entrevistado e da empresa; (2) Delimitação das características e

funções do orçamento; (3) Delimitação das características e funções do *forecast*; (4) Inter-relação entre os artefatos.

A análise das entrevistas foi conduzida com base na metodologia de codificação proposta por Saldaña (2009). Esse processo consiste em categorizar trechos e elementos das entrevistas de acordo com as ideias e informações que expressam, permitindo a identificação de padrões, temas e conceitos relevantes para a análise. A partir dessa categorização, é possível desenvolver uma compreensão organizada dos dados e sustentar as conclusões da pesquisa. A Tabela 2 apresenta os principais códigos identificados e utilizados na análise das entrevistas.

Tabela 2

Apresentação dos Códigos de Análise

Categoria	Códigos	Objetivo da análise
Uso do orçamento (<i>forecast</i>)	Processo	Compreender como o orçamento (<i>forecast</i>) é estruturado e o seu processo de desenvolvimento.
	Funções	Entender como o orçamento (<i>forecast</i>) é utilizado como ferramenta de planejamento, controle e avaliação.
	Desafios	Compreender os desafios relacionadas à execução e implementação do orçamento (<i>forecast</i>).
Inter-relação entre ambos	Elaboração conjunta	Compreender como o uso conjunto impacta na elaboração de ambas as ferramentas.
	Revisões do orçamento	Entender como o <i>forecast</i> impacta o orçamento já estabelecido.
	Envolvimento operacional	Entender o quanto áreas não financeiras são envolvidas no processo de orçamento e <i>forecast</i> .
	Benefícios do uso conjunto	Entender as vantagens que o uso conjunto (se existente) proporciona para a empresa.
	Desafios do uso conjunto	Entender os desafios que o uso conjunto (se existente) gera para a empresa

Fonte: elaboração própria

Nota: As categorias foram propostas com base nos seguintes estudos: Bhimani *et al.* (2024); Bukh *et al.* (2024); Cassar & Gibson (2008); Frezatti *et al.* (2022); Henttu (2018); Kroos *et al.* (2022); Lorain (2010); Sponem e Lambert (2016); Sivabalan *et al.* (2009).

4. Análise das entrevistas

Este tópico apresenta o uso das ferramentas de orçamento e *forecast* nas empresas estudadas, destacando as características observadas de cada ferramenta, e principalmente da inter-relação entre as funções, divididas em (1) Planejamento e tomada de decisões; (2) Controle e acompanhamento; (3) Avaliação de desempenho. Ao final dessa seção, apresentamos a síntese dos achados.

4.1. Caracterização do Orçamento

Nas empresas estudadas, o processo de elaboração do orçamento se inicia no segundo semestre do ano anterior ao período orçado, com reuniões estratégicas envolvendo a liderança

para definição de objetivos de longo prazo, desafios e premissas. O entrevistado 1 detalha:

Então no momento do orçamento, a empresa se dá ao luxo de fazer essas meditações um pouco mais profundas, [...] eu estou falando de você fazer uma reunião estratégica antes com o *board* de diretivo, falar, dizer qual é o objetivo, o que a gente está fazendo ali, trazer um economista de fora, trazer alguém que entenda o seu mercado para falar, dar uma palestra, trazer esses *insights* para o *leadership* da empresa, para daí eles conseguem, para daí eles terem isso na cabeça e começarem a fazer o orçamento. [Entrevistado 1, empresa industrial de matriz alemã]

Em quatro das seis empresas analisadas, após a definição das premissas globais para o próximo período, a elaboração do orçamento avança para as áreas específicas, que constroem o orçamento com base em informações operacionais. O orçamento consolidado retorna para discussão com o corpo diretivo, onde questionamentos ou alterações são levantados até que se chegue a uma versão final. O entrevistado 5 explica esse processo:

O sistema que a gente chama, e é na prática *top-down*, essa definição dos números, ela é corporativa e a partir do exercício corporativo a gente cascadeia para as operações, [...] as operações têm mais ou menos um mês para criticar isso e a gente discutir possíveis grandes mudanças. [Entrevistado 5, empresa industrial de matriz brasileira]

Em uma das empresas analisadas, a elaboração do orçamento começa pelas áreas operacionais, que apresentam suas necessidades e projeções para o ano seguinte, geralmente com um direcionamento mínimo ou orientações menos rígidas (lógica *bottom-up*). Essa abordagem resulta em uma primeira versão do orçamento, que muitas vezes apresenta margens mais folgadas e expectativas menos desafiadoras. A primeira versão é submetida a várias rodadas de conciliação, nas quais os desafios são gradualmente intensificados e o orçamento é ajustado para alinhar as projeções das áreas com os objetivos estratégicos da empresa. O entrevistado 4 detalha esse processo:

As áreas começam cursando toda a necessidade que elas planejam para o ano seguinte, sem direcionamento ou um direcionamento bem mais *soft*, vamos dizer assim. Aí eu tenho uma primeira versão, com certeza cheia de gordura, sem pretensão, não tantos desafios, por exemplo em receitas e etc. E com isso vão havendo conciliações, rodadas de orçamento ao longo desse semestre para a gente aumentar esse desafio para trazer uma posição mais adequada para o conceito. [Entrevistado 4, empresa de serviços financeiros de matriz brasileira]

No ano corrente de execução do orçamento aprovado as organizações realizam acompanhamento periódico, que pode ser integrado ou não ao *forecast*, onde se compara o desempenho real com o orçado, além das estimativas atualizadas, para avaliar a necessidade de revisões ou ajustes no orçamento. No entanto, mudanças oficiais no orçamento são raras e

geralmente ocorrem apenas em casos de grandes mudanças no mercado, como exemplificado pela experiência da pandemia, conforme descrito pelo entrevistado 4:

O [orçamento] divulgado sempre vai ser a mesmo, que é aquele deliberado. A não ser que, por exemplo, pandemia, pandemia com certeza todas as empresas do mercado liberaram uma peça orçamentária revisada e deliberaram ela de novo no conceito, porque foram mudanças drásticas. *[Entrevistado 4, empresa de serviços financeiros de matriz brasileira]*

As funções tradicionais do orçamento incluem planejamento, controle e avaliação de desempenho (Sivabalan *et al.*, 2009). No planejamento, o orçamento impacta a elaboração e implementação de estratégias e planos de ação. Essa função foi destacada por todos os profissionais entrevistados, que apontaram o orçamento como instrumento de operacionalização da estratégia da organização. O entrevistado 5 exemplifica esse papel ao afirmar:

Previsibilidade, acho que é a palavra-chave, previsibilidade combinada a planejamento. Basicamente entender como a gente pega os objetivos estratégicos da companhia e traduz isso no curto prazo, entre aspas, traz a valor presente. *[Entrevistado 5, empresa industrial de matriz brasileira]*

Embora o foco do orçamento seja, em geral, o curto prazo, normalmente um ano, o processo de sua elaboração também é utilizado como oportunidade para discutir o futuro da organização em horizontes mais amplos. O entrevistado 5 reforçou essa ideia ao relatar a coexistência entre planejamentos anuais e plurianuais: “*E lá era um planejamento de cinco anos e um planejamento de um ano, [...] de cinco anos muito mais macro e o de um ano muito, muito, muito mais detalhado*”. Essa perspectiva está em consonância com o uso do orçamento para formulação de planos de ação e para a coordenação de recursos (Sivabalan *et al.*, 2009). Nesse sentido, o orçamento não se limita ao aspecto financeiro, mas também serve como ferramenta de materialização da estratégia organizacional, como destacou o entrevistado 6:

Então, aonde eu quero chegar daqui três anos? E não só numa visão de grana, mas uma visão de estratégia. Em quais canais que eu quero atuar? O que eu quero fomentar? [...] No orçamento eu materializo isso, então, o orçamento ele é a materialização da estratégia. *[Entrevistado 6, empresa comercial de matriz brasileira]*

O orçamento também cumpre um papel importante na identificação de riscos e oportunidades associados aos objetivos futuros da empresa. Como ressaltado pelo entrevistado 1, é visto como uma oportunidade para discussões estratégicas mais aprofundadas:

Tomar as decisões, tomar medidas para que problemas ou questões sejam evitadas ou oportunidades sejam construídas. [...] então no momento do orçamento, a empresa se dá ao luxo de fazer essas meditações um pouco mais

profundas, [...] daí eventualmente eles [a direção] vão dar as oportunidades, eles vão falar das inovações, eles vão estar falando as necessidades deles e as ameaças também. Eu acho que é muito, por aí, de a empresa identificar como que vai ser o próximo ano, as oportunidades e afins. [Entrevistado 1, empresa industrial de matriz alemã]

A função de controle do orçamento também foi amplamente destacada nas entrevistas, especialmente em relação à prestação de contas à alta administração. Conforme discutido por Sivabalan *et al.* (2009), essa função garante a responsabilização pelos resultados e o acompanhamento das metas financeiras. O entrevistado 6 (empresa comercial de matriz brasileira), por exemplo, reforça essa perspectiva: “*eu preciso efetivamente ter o controle do porquê eu estou gastando, e acho que pensando numa visão de top line é muito também o comprometimento [...] você cria metas e você precisa cumprir essas metas.*”

O uso do orçamento como ferramenta de prestação de contas ocorre por meio do monitoramento das variações entre os valores orçados e os resultados efetivamente realizados nos períodos anteriores. Esse controle proporciona à alta administração uma visão clara da realidade da empresa, conforme aponta o entrevistado 4:

Deve ser um guia de curto prazo da administração. Por exemplo, se não tiver um planejamento, um guia, as pessoas vão fazer [...] o que quiserem e tudo pode fugir da vontade da vontade que os acionistas querem, que é um lucro maior. Então a principal função é ser esse guia para garantir a governança do que os acionistas pretendem para a empresa. [Entrevistado 4, empresa de serviços financeiros de matriz brasileira]

A função de avaliação de desempenho está diretamente relacionada ao cumprimento das metas orçamentárias pactuadas, sendo usada para mensurar progresso e orientar decisões sobre recompensas (Mucci *et al.*, 2023). Contudo, em ambientes instáveis, essa função pode ser questionada, conforme o entrevistado 2 exemplifica: “*eu acho importante ter, porque você traz um senso de dono pra quem não tem, mas em anos que você acaba tendo revés não esperado, é complicado*”. Essa crítica vai ao encontro do proposto por Sivabalan *et al.* (2009), que apontam os desafios do uso do orçamento como ferramenta de avaliação de desempenho em ambientes instáveis.

4.2. Caracterização do *Forecast*

O *forecast* é tratado como uma ferramenta que facilita o processo de gestão, ao fornecer estimativas mais atualizadas sobre o futuro da empresa, permitindo decisões mais informadas para lidar com imprevistos e mudanças no ambiente (Henttu *et al.*, 2023). Essa característica foi enfatizada pelo entrevistado 4 (empresa serviços financeiros de matriz brasileira) ao

comentar sobre a flexibilidade do *forecast*, que segundo ele “[...] é algo vivo, flexível, e algo que demonstra muito melhor a realidade da companhia do que o orçamento”. Essa funcionalidade viabiliza respostas mais rápidas a mudanças, possibilitando tomadas de decisão e mudanças de rotas ao longo do período, como explicado pelo entrevistado 3 (empresa de serviços financeiros de matriz brasileira): “Primeiro, fazer com que a gente tenha respostas mais rápidas às mudanças, não precisa esperar um novo ciclo para rodar tudo e ver [...] já vai discutindo para agir de forma mais tempestiva nas resoluções.” O *forecast* é utilizado para decisões estratégicas e ajustes de planos conforme o contexto da empresa muda ao longo do período. O entrevistado 2 (empresa industrial de matriz norte-americana) destacou a importância do *forecast* para decisões estratégicas: “Extremamente estratégica. A gente utiliza o *forecast* desde definir o quanto que a gente vai ter de efetivo, o quanto que a gente vai olhar de investimento.”

O processo de elaboração do *forecast* é implementado na linha de receitas principalmente nas informações provenientes do time de vendas e comercial, e na linha de custos ou despesas por parte dos times operacionais (Brüggen *et al.*, 2021; Henttu-Aho *et al.*, 2023). A participação das áreas não financeiras é de grande importância para que haja a responsabilidade sobre os números propostos e para que variações nas operações possam impactar as estimativas, porém há o desafio de mostrar o valor desse processo para esses times, como comentado pelo entrevistado 2, “o grande problema nesses processos todos é você conseguir mostrar o valor desse processo para as outras áreas, depois que você conseguiu mostrar, aí anda sozinho.”

A elaboração do *forecast* normalmente é mais dinâmica e mais simples que o processo de orçamento, em termos de recursos, tempo e pessoas, desse modo, o principal esforço recai sobre a análise das variações entre orçamento, real e *forecast* (Kroos *et al.*, 2021). Essa visão foi destacada pelo entrevistado 3 (empresa de serviços financeiros de matriz brasileira) ao idealizar o processo de elaboração do *forecast*: “Não faz sentido a gente gastar tanto tempo, sentar com tantas pessoas para montar o *forecast*. Então a gente vai fazer dele, por design já dele, desde o início, um processo mais rápido e simples.” A frequência com qual o *forecast* é elaborado varia entre as empresas (mensal, trimestral, semestral), porém está relacionada com o ambiente da empresa e os desafios do orçamento, como exemplificado pelo entrevistado 4:

Tudo depende também do momento da empresa [...] e depende também da demanda do apetite dos diretores, talvez a gente tenha um CFO que é muito mais rígido que queira informação o tempo todo ele pode exigir que ele queira isso mensalmente ou é um CFO mais tranquilo que está vendo que a empresa está tendo uma performance positiva ali, isso para meta por exemplo, pode fazer trimestralmente [...]. Isso depende também do momento em qualquer

empresa. Se eu tenho uma tendência mais positiva o *forecast* acaba por virar só um detalhe. Se eu já sei que meu orçamento está desafiador por exemplo o *forecast* é uma ferramenta totalmente necessária com o maior nível de assertividade e detalhamento possível. [Entrevistado 4, empresa de serviços financeiros de matriz brasileira]

4.3. Interrelação e uso conjunto

O objetivo deste tópico é analisar de que maneira as funções tradicionais do processo orçamentário (planejamento, controle e avaliação de desempenho) se inter-relacionam com o uso e as funções atribuídas ao *forecast*.

4.3.1. Planejamento e Tomada de decisões

O orçamento desempenha um papel central ao traduzir os planos estratégicos de longo prazo da organização em metas operacionais de curto e médio prazo, favorecendo a previsibilidade e a orientação estratégica. Essa função foi ressaltada por diversos entrevistados, que mencionaram o orçamento como instrumento estruturante do planejamento da empresa. Entretanto, diante da rigidez inerente ao orçamento, o *forecast* surge como um complemento essencial para adaptar a gestão ao cenário dinâmico de curto prazo. Ele viabiliza ajustes rápidos em função de mudanças não previstas, contribuindo para tomada de decisões mais ágeis e alinhadas a realidade. Como destacou o entrevistado 4, o orçamento representa uma referência fixa, enquanto o *forecast* reflete a realidade em constante mudança: “o orçamento basicamente é algo normalmente batido em pedra, ele é intacto [...], o *forecast* é algo vivo, flexível, e algo que demonstra muito melhor a realidade da companhia do que o orçamento”. E complementa que o uso do *forecast* auxilia nesse processo:

[...] basicamente, a função que nós temos aqui é prover o máximo de informações estratégicas para a diretoria, que sejam preventivas ao máximo possível, para a diretoria responder em um formato rápido e tentar mitigar esses gaps que a gente tem perante essa meta que é o orçamento. [Entrevistado 4, empresa de serviços financeiros de matriz brasileira]

Essa complementaridade entre o orçamento e *forecast* permite não apenas uma resposta mais eficaz às mudanças no ambiente, como também antecipa riscos e oportunidades. O entrevistado 6 reforça essa lógica ao apontar que o orçamento funciona como guia, e o *forecast* como ferramenta de recalibragem ao longo do percurso:

O orçamento pra mim, ele é o guia, né? Ele é o que orienta todo mundo, e a tendência [*forecast*] é pra recalculer esse guia e dizer se eu vou chegar lá, se ainda faz sentido o que eu estou me comprometendo a fazer, e fazer os ajustes de rota necessários no meio do caminho. [Entrevistado 6, empresa comercial de matriz brasileira]

O papel do *forecast* como instrumento de atualização contínua do orçamento já foi abordado em estudos anteriores, que destacam sua relevância para a adaptação do planejamento frente a mudanças no ambiente de negócios (Bhimani *et al.*, 2018; Brügggen *et al.*, 2021; Lorain, 2010). Esses trabalhos evidenciam que o *forecast* contribui para manter o orçamento alinhado à realidade operacional ao longo do tempo, funcionando como uma ferramenta de revisão dinâmica das premissas inicialmente estabelecidas.

Além disso, o *forecast* também contribui para a função de planejamento ao servir como etapa preparatória para o processo orçamentário. Ao antecipar discussões estratégicas, ele fornece insumos relevantes que alimentam as discussões do plano orçamentário. O entrevistado 1 ressalta esse papel:

Eu acredito que o *forecast* para as empresas que fazem o orçamento, [...] ele é muito importante para ser preparatório de orçamento, primeiro ponto. Ele já te prepara, já manda você pensar em tudo que você tem que botar, em contratos, em reajustes, daí quando vem o orçamento, metade do trabalho já está feito, você já fez no *forecast*. [...] Também como uma parte muito importante do processo de orçamento, digamos, um pré-orçamento. Então, você vai lá e revisa o seu número de *forecast* para esse ano para depois ir lá e fazer o orçamento. [Entrevistado 1, empresa industrial de matriz alemã]

Esse entendimento é corroborado pelos entrevistados 5 e 6, que destacam o uso do *forecast* como base para a construção do orçamento no encerramento do exercício:

O processo orçamentário, [...] por exemplo, do terceiro para o quarto trimestre, principalmente no orçamento de base histórica, a hora que você pega o último *forecast* do último trimestre, que você já tem uma ideia muito fechada do ano, ele serve como uma base para você olhar o ano seguinte. [Entrevistado 5, empresa industrial de matriz brasileira]

Então agora acabei de fechar o *forecast* 6 mais 6 [meses], que seria a nossa tendência base para a construção do orçamento, então eu pego isso aqui que a gente acabou de projetar para dizer quando vai fechar 2024, com base nisso, eu analiso para 2025. [Entrevistado 6, empresa comercial de matriz brasileira]

A função do *forecast* como etapa antecedente do processo orçamentário, ao estimular discussões preliminares e fornecer subsídios para a construção do orçamento do exercício seguinte, ainda não foi explorada de forma abrangente pela literatura. Poderíamos conectar esse papel com o que Lorain (2010) menciona como aprendizado e conhecimento, uma vez que o *forecast* amplia a visibilidade sobre o desempenho, aprimora a compreensão do ambiente e fortalece os processos de comunicação e diálogo dentro da organização.

4.3.2. Controle e Acompanhamento

A função de controle do orçamento foi amplamente reconhecida nas entrevistas, especialmente por sua utilidade como ferramenta de prestação de contas, criação de comprometimento com as metas e acompanhamento da performance financeira. Já o *forecast*, nesse sentido, opera como uma ferramenta de monitoramento contínuo, permitindo o acompanhamento comparativo entre o orçamento, o realizado e os *reforecasts* (Kroos *et al.*, 2021; Sponem & Lambert, 2016). O entrevistado 6 define essa interação como um “termômetro” da gestão:

Então, o negócio está saudável quando você olha as duas coisas juntas [...]. Eu acho que é o termômetro. Você ter a gestão orçamentária e o *forecast* no meio do caminho. Não adianta só fazer o orçamento e assumir que ele é verdade. Eu preciso acompanhar o dia a dia e entender que, às vezes eu também projetei errado e está tudo bem. Eu ajusto. [Entrevistado 6, empresa comercial de matriz brasileira]

Além do monitoramento, o *forecast* favorece uma gestão mais proativa, possibilitando a discussão de soluções em tempo real, como destaca o entrevistado 3:

Acho que é para um input com as discussões estratégicas da empresa, sabe? Se a gente está fugindo daquilo que foi planejado no budget, já vamos atuar. Nas reuniões, nos MPRs [*Monthly Progress Report*], nas reuniões com os stakeholders, etc. A gente já discute muito mais a resolução dos problemas do que só ficar vendo o que está divergindo, sabe? [...] O *forecast* vai atuar justamente nesse processo decisório a gente vai discutir, vai olhar para o cenário total da empresa e vai entender, aqui temos um problema, como é que a gente atua, o que a gente precisa fazer, como é que a gente pode redirecionar nossa rota para que a gente continue perseguindo aquele resultado que a gente tem planejado. [Entrevistado 3, empresa de serviços financeiros de matriz brasileira]

A utilidade do *forecast* e sua complementariedade ao orçamento se intensificam quando há desvios significativos entre as metas orçadas e resultados reais. Em contextos de estabilidade, no entanto, ele pode passar a ser tratado como uma formalidade. O entrevistado 1 sintetiza essa análise: “*se você tem uma convergência entre o orçamento e realizado, o forecast muitas vezes passa a ser só um processo pró-forma da companhia*”. Essa característica também foi destacada na literatura como natural em contexto em que o *forecast* é usado para revisão do orçamento (Frezatti *et al.*, 2022).

Ainda dentro da lógica do controle, o uso conjunto entre orçamento e *forecast* reforça o senso de *accountability* e comprometimento quanto as metas orçamentárias, conforme ressaltado pelo entrevistado 2:

Eu acho que beneficia a empresa como um todo, porque você consegue definir o quanto que o negócio está aderente à estratégia, o quanto que o negócio está

com a estrutura correta, quanto que a gente está com o custo correto e também a gente consegue ter o *accountability* das áreas, seja por uma questão de definir uma ousadia de plano, seja para definir uma ousadia de entrega. Enfim, eu acho que você acaba tendo ali uma noção de *accountability* das áreas muito interessante. [Entrevistado 2, empresa industrial de matriz norte-americana]

Os achados evidenciam que, enquanto o orçamento estabelece as metas, o *forecast* permite que a gestão acompanhe os desvios em tempo real (três parâmetros, real, orçado e *forecast*), revise as estimativas e reforce o engajamento das áreas com as metas orçadas (Kroos *et al.*, 2021; Sponem & Lambert, 2016; Henttu, 2018). O *forecast*, ao promover uma cultura de monitoramento ativo e alinhamento estratégico, permite fortalecer o *accountability*.

4.3.3. Avaliação de desempenho

A função de avaliação de desempenho permanece predominantemente ancorada no orçamento, visto que ele estabelece metas fixas que são pactuadas com gestores (forma de contrato). Nesse sentido, o *forecast* exerce pouca influência sobre essa função. Como explicou o entrevistado 3, as áreas continuam sendo responsabilizadas pelas metas orçamentárias, salvo exceções justificáveis:

A grosso modo, todas as áreas são responsáveis por bater aquilo que está no orçamento [...] independente do que acontecer, algo interno, algo externo, não importa. Mas obviamente, no caso de mudança de alíquota de folha, isso é realmente algo completamente *ad hoc*, completamente pontual, que sei lá, o governo do nada decidiu isso. Aí a gente vai ter que também olhar para algo que faz sentido. [Entrevistado 3, empresa de serviços financeiros de matriz brasileira]

Apesar de não substituir o orçamento na avaliação formal, o *forecast* pode influenciar indiretamente essa função quando usado como base para definição de metas futuras. Nesse caso, há o risco de manipulação para gerar folgas estratégicas, como alertado pelo entrevistado 1, o que tem implicações sobre a função de avaliação de desempenho do orçamento:

Então, o que eu vejo hoje em dia, na maioria das vezes, é que as pessoas trabalham os dados do *forecast* pra não mostrar um desvio muito grande em relação ao *budget* do próximo ano, tanto pra mais quanto pra menos. [...] Daí eles deixam a folga dentro do *forecast* pra ter mais segurança no *budget* do ano que vem. [Entrevistado 1, empresa industrial de matriz alemã]

Estudos anteriores já haviam sinalizado uma menor aderência do *forecast* à função de avaliação de desempenho, ao mesmo tempo em que reconheciam o protagonismo do orçamento nesse papel (Becker *et al.*, 2016; Lorain, 2010; Sivabalan *et al.*, 2009). O *forecast* também pode ser utilizado como input para a avaliação subjetiva de desempenho, do sentido de se considerar

discrepâncias significativas entre as metas orçadas e resultados reais, causados por fatores não-controláveis pelo gestor. No entanto, a evidência de que o processo de *forecast* pode influenciar indiretamente a constituição de folgas orçamentárias representa uma contribuição deste estudo. Esse achado sugere que, embora o *forecast* não seja formalmente utilizado para avaliação de desempenho, ele pode afetar a pactuação de metas do orçamento, tendo implicações relevantes para sua efetividade como instrumento de avaliação de desempenho.

4.3.4. Síntese das evidências

A Tabela 3 resume as evidências sobre a interrelação entre orçamento e *forecast*, revelando uma inter-relação entre as funções de planejamento e controle desempenhadas pelos dois mecanismos. O *forecast* se coloca como uma ferramenta estratégica para atualização contínua do plano orçamentário, permitindo ajustes diante de mudanças no ambiente e contribuindo para decisões mais ágeis e fundamentadas. Além disso, seu uso como etapa preparatória do orçamento formal foi citado pelos entrevistados, que o veem como um “pré-orçamento” capaz de antecipar discussões relevantes. Esse papel de suporte, combinado à capacidade de refletir a realidade em tempo real, amplia a efetividade do orçamento e mitiga uma de suas principais críticas: a rigidez frente a ambientes dinâmicos.

No que tange à função de controle e acompanhamento, o *forecast* reforça o papel do orçamento ao permitir o monitoramento frequente do desempenho e a revisão de metas. Seu uso é ainda mais evidente em contextos de desvios significativos entre orçado e real, ou seja, quando o orçamento se distancia da realidade. Em ambientes mais estáveis, com variações entre real e orçado inexpressivas, no entanto, o *forecast* tende a perder protagonismo, na função de controle.

Na função de avaliação de desempenho, os achados indicam que o orçamento mantém seu protagonismo como base para avaliação de performance de gestores e áreas, bem como para o sistema de recompensas. O *forecast*, embora não exerça influência direta nessa função, pode ser manipulado com vistas à definição de metas futuras mais conservadoras, revelando uma relação interessante para criação de folga orçamentária. Poderíamos caracterizar esse fenômeno como comportamento disfuncional decorrente do uso do *forecast*, que indiretamente, afeta o orçamento para fins de avaliação de desempenho.

Dessa forma, a relação entre orçamento e *forecast* não é uniforme, mas varia conforme a função analisada e o contexto organizacional. Em algumas situações, predomina uma lógica de complementaridade, como nas funções de planejamento e controle; em outras, observa-se relativa independência, como na avaliação de desempenho. Há ainda momentos em que o

forecast pode assumir um papel substitutivo, especialmente quando o orçamento perde sua capacidade de representar adequadamente a realidade da empresa.

Tabela 3

Síntese da análise de interrelação entre orçamento e *forecast*

Função	Interrelação observada	Natureza	Evidências das entrevistas
Planejamento e tomada de decisões	<i>Forecast</i> complementa o orçamento, atualizando o plano e antecipando riscos e oportunidades	Complementaridade	Entrevistados 4 e 6: <i>forecast</i> como ferramenta de adaptação e realinhamento estratégico
	<i>Forecast</i> prepara e antecipa a construção do orçamento no próximo ciclo	Complementaridade	Entrevistados 1, 5 e 6: uso do <i>forecast</i> como base para o orçamento
Controle e acompanhamento	<i>Forecast</i> permite ajustes, análise de desvios e comparações ao longo do ano de execução do orçamento	Complementaridade / Suporte	Entrevistados 3 e 6: uso em reuniões de acompanhamento; monitoramento dinâmico
	Relevância do <i>forecast</i> varia conforme nível de acurácia do orçamento	Complementaridade Condicional / Potencial de substituição	Entrevistado 1: <i>forecast</i> é pró-forma quando orçamento reflete bem a realidade
	Reforço do <i>accountability</i> por meio do uso conjunto	Complementaridade	Entrevistado 2: <i>forecast</i> contribui para responsabilização das áreas ao caracterizar “ousadia de entrega”
Avaliação de desempenho	Orçamento permanece como base principal	Independência	Entrevistado 3: metas fixas continuam válidas, salvo excepcionalidades
	Risco de manipulação do <i>forecast</i> como base para orçamentos futuros	Complementaridade	Entrevistado 1: uso do <i>forecast</i> para criar folgas no orçamento, visando manipular avaliação de desempenho

5. Considerações finais

O orçamento tradicional tem sido amplamente debatido na literatura, sobretudo diante das limitações impostas por contextos organizacionais marcados por volatilidade e incerteza (Libby & Lindsay, 2010; Henttu, 2018). Em paralelo, o *forecast* tem emergido como um instrumento que amplia a flexibilidade dos processos gerenciais (Bhimani *et al.*, 2018; Lorain, 2010; Henttu, 2018). Entretanto, permanecem lacunas sobre como esses dois artefatos coexistem e se inter-relacionam nas práticas das organizações (Bukh *et al.*, 2024; Sivabalan *et al.*, 2009). Este estudo buscou contribuir para esse debate ao analisar, a partir de um estudo de caso múltiplo, como o *forecast* influencia a elaboração e a utilização do orçamento, com ênfase em suas funções clássicas de planejamento, controle e avaliação de desempenho (Sivabalan *et al.*, 2009; Frezatti, 2015).

As evidências empíricas indicam que o *forecast* é utilizado de maneira inter-relacionada

ao orçamento em diversas situações, especialmente nas funções de planejamento e controle (Kross *et al.*, 2022; Henttu, 2018; Frezatti *et al.*, 2022). A partir de suas atualizações periódicas, o *forecast* permite ajustes às premissas orçamentárias inicialmente definidas, promovendo alinhamento com condições operacionais em mudança (Morlidge & Player, 2010; Jordan & Messner, 2020). Além disso, foi identificado seu uso como etapa preparatória ao ciclo orçamentário subsequente, antecipando discussões e refinando estimativas (Lorain, 2010; Brüggem *et al.*, 2021). Já no controle, a utilização conjunta permite acompanhar desvios entre o planejado, o realizado e o estimado, favorecendo o monitoramento contínuo (Sponem & Lambert, 2016; Bhimani *et al.*, 2024). No que se refere à avaliação de desempenho, o orçamento segue como principal referência, com o *forecast* desempenhando papel complementar ou marginal (Becker *et al.*, 2016; Mucci *et al.*, 2023). Algumas entrevistas também apontaram que o *forecast* pode influenciar a definição de metas futuras, o que pode implicar em ajustes nas expectativas orçamentárias.

A partir desses achados, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre a interdependência entre orçamento e *forecast*, ao demonstrar que sua articulação funcional varia conforme o objetivo gerencial e o contexto de aplicação. A análise sugere que o *forecast* pode ser utilizado como instrumento complementar, preparatório, substitutivo ou independente, a depender das circunstâncias organizacionais (Bhimani *et al.*, 2024; Bukh *et al.*, 2024; Henttu, 2018). Essa variabilidade amplia o entendimento sobre os diferentes usos do *forecast* no ambiente interno de gestão, com especial atenção às práticas de planejamento e controle (Kroos *et al.*, 2022). Do ponto de vista prático, os achados sugerem que a coexistência entre *forecast* e orçamento requer arranjos estruturais que acomodem suas especificidades operacionais, bem como mecanismos de coordenação para lidar com sobreposições e ambiguidade de papéis entre os instrumentos (Henttu-Aho, 2018). As entrevistas revelaram desafios associados à sobrecarga de trabalho, à governança da informação e à gestão das expectativas, especialmente quando os dois instrumentos são utilizados de forma simultânea.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a amostra restrita a seis entrevistas, ainda que com diversidade setorial e perfis experientes. Pesquisas futuras poderão ampliar a base empírica, investigar setores com diferentes níveis de previsibilidade e explorar outras abordagens de planejamento, como aquelas associadas ao *beyond budgeting*. Além disso, a observação de possíveis influências do *forecast* sobre a constituição de folgas orçamentárias abre espaço para investigações sobre as dinâmicas comportamentais envolvidas no uso desses mecanismos, especialmente no que se refere aos sistemas de avaliação de desempenho e à integridade das estimativas produzidas.

REFERÊNCIAS

- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517.
- Bhimani, A., Sivabalan, P., & Soonawalla, K. (2018). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *British Accounting Review*, 50(3):306–323. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.002>.
- Bhimani, A., Sivabalan, P., Soonawalla, K., & Wakefield, J. (2024). Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms. *Journal of Management Control*, 35(4), 509-561.
- Brüggen, A., Grabner, I., & Sedatole, K. L. (2021). The folly of forecasting: The effects of a disaggregated demand forecasting system on forecast error, forecast positive bias, and inventory levels. *The Accounting Review*, 96(2), 127-152.
- Bukh, P. N., Ringgaard, A., & Sandalgaard, N. (2024). Moving beyond Beyond Budgeting: A case study of the dynamic interrelationships between budgets and forecasts. *European Accounting Review*, 1-27.
- Cassar, G., & Gibson, B. (2008). Budgets, internal reports, and manager forecast accuracy. *Contemporary Accounting Research*, 25(3), 707-738.
- Dzinkowski, R. (January 2022). What's Keeping CFOs Up at Night in 2022? *Strategic Finance*. Retrieved from: <https://www.sfmagazine.com/en/Articles/2022/January/What%E2%80%99s-Keeping-CFOs-Up-at-Night-in-2022>
- Frezatti, F. (2015). *Orçamento Empresarial: Planejamento E Controle Gerencial* (6th ed.). Atlas.
- Frezatti, F., Mucci, D. M., & Bido, D. d. S. (2022). Structure of Planning and Control Artifacts and their Accuracy in Brazilian Family Businesses. *Brazilian Administration Review*, 1-34. <https://www.scielo.br/j/bar/a/hmvG78JvhGtMDZNCwdt7YdH/?lang=en>
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Henttu-Aho, T. (2018, December 28). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*, 327-360. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-018-00273-6>

- Henttu-Aho, T., Järvinen, J. T., & Lassila, E. M. (2023). Constructing the accurate forecast: an actor-network theory approach. *Meditari Accountancy Research*, 116-132. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-03-2022-1613/full/html>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.
- Ilchikabir, S. (2013). *On the Complementary Role of Budget and Rolling Forecast* [Master's thesis, University of Gothenburg]. Gothenburg University Publications Electronic Archive. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/37931/gupea_2077_37931_1.pdf?sequence=1
- Institute of Management Accountants. 2017. *Delivering business value: The role of FP&A in execution*. Montvale, NJ; IMA.
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*.
- Jordan, S., & Messner, M. (2020). The use of forecast accuracy indicators to improve planning quality: Insights from a case study. *European Accounting Review*, 29(2), 337-359.
- Kroos, P., Schabus, M., & Verbeeten, F. H. (2022). The relation between internal forecasting sophistication and accounting misreporting. *Journal of Management Accounting Research*, 34(1), 51-73.
- Kroos, P., Schabus, M., & Verbeeten, F. H. (2022). The relation between internal forecasting sophistication and accounting misreporting. *Journal of Management Accounting Research*, 34(1), 51-73.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 56-75.
- Lorain, M. A. (2010). *Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? In Performance measurement and management control: Innovative concepts and practices*. Emerald Group Publishing Limited.
- Matějka, M., Merchant, K. A., & O'Grady, W. (2021). An empirical investigation of beyond budgeting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 167-189.
- Metcalf, B., Gupta, P. (2021). *Financial forecasting amid Covid-19*. Strategic Finance. Retrieved from: <https://www.sfmagazine.com/articles/2021/april/financial-forecasting-amid-covid-19/>
- Morlidge, S., & Player, S. (2010). *FUTURE READY How to master business forecasting* (1st

- ed.). Wiley.
- Mucci, D. M., Beck, F., & Frezatti, F. (2023). Funções de Avaliação de Desempenho e Forecasting e o Valor Percebido com o Orçamento. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. ASAA, 16, 09-22.
- Otti, M., Brouwer, H. (2021). Budgeting Revisited. *Strategic Finance*. Retrieved from: <https://www.sfmagazine.com/articles/2021/may/budgeting-revisited/>
- Rickards, R. C. (2006). Beyond budgeting: boon or boondoggle?. *Investment Management and Financial Innovations*, (3, Iss. 2), 62-76.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (1st ed.). SAGE.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49(4), 849-871.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3rd ed.). SAGE Publications.