

## AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Gustavo Santana Bacellar<sup>1</sup>

Roberta Lima Niebuhr dos Santos<sup>2</sup>

Régio Marcio Toesca Gimenes<sup>3</sup>

BACELLAR, G. S.; SANTOS, R. L. dos; GIMENES, R. M. T. Avaliação do orçamento empresarial como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 11, n. 1, p. 95-122, jan./jun.

**RESUMO:** O objetivo do presente artigo é evidenciar a importância da utilização do planejamento e controle financeiro, na gestão de uma indústria do setor alimentício, localizada na região noroeste do estado do Paraná. Os procedimentos metodológicos utilizados basearam-se na técnica de coleta de dados do estudo de caso e na aplicação dos modelos propostos pela teoria de finanças sobre orçamento empresarial. Os resultados apurados permitem concluir que empresa em estudo não utiliza o processo orçamentário, ou seja, existem poucos relatórios elaborados com fins específicos de controle. A partir dessa constatação propõe-se um modelo de planejamento e controle financeiro para a empresa, com o objetivo de alinhar e mensurar seus objetivos estratégicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento. Orçamento. Finanças. Indústria de alimentos.

## BUDGET EVALUATION AS A TOOL OF BUSINESS MANAGEMENT CONTROL: A CASE STUDY IN A FOOD COMPANY

**ABSTRACT:** The objective of this paper is to highlight the importance of using financial planning and control in the management of a company in the food industry located in the northwest of Paraná state. The used methodological procedures were based on technical data collection of the case study and application of the models proposed by the theory of corporate finance over budget. The obtained results allowed to conclude that the company under study does not use the budget process, ie, there are few reports for specific control pur-

---

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIPAR-Universidade Paranaense

<sup>2</sup>Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIPAR-Universidade Paranaense

<sup>3</sup>Pós-Doutor em Administração pela FEA/USP Professor Titular da UNIPAR-Universidade Paranaense

poses. From this observation, we suggest a model of financial planning and controls for the company in order to align and measure its strategic objectives.

**KEYWORDS:** Planning. Budget. Finance. Food company.

## **EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE GESTIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS**

**RESUMEN:** El objetivo de este artículo es evidenciar la importancia de la utilización de planificación y control financiero en la gestión de una industria del sector alimenticio, ubicada en la región noroeste del estado de Paraná. Los procedimientos metodológicos utilizados se basaron en la técnica de recogida de datos del estudio de caso y en la aplicación de los modelos propuestos por teoría de finanzas sobre presupuesto empresarial. Los resultados obtenidos permiten concluir que la empresa en estudio no utiliza el proceso presupuestario, o sea, hay pocos informes elaborados con fines específicos de control. A partir de esa constatación se propone un modelo de planificación y control financiero para la empresa, con el objetivo de alinear y medir sus objetivos estratégicos.

**PALABRAS CLAVE:** Planificación. Presupuesto. Finanzas. Industria de alimentos.

### **1 INTRODUÇÃO**

Na atualidade, as empresas estão inseridas em um cenário econômico em que é fundamental a informação em tempo real, devido à globalização, à alta competitividade, às margens de lucro cada vez menores e fatos imprevisíveis. Como reflexo desses aspectos, as organizações são praticamente obrigadas a se adequar ao novo cotidiano e buscar diferenciação e excelência em sua administração.

A globalização, as diversas tecnologias em desenvolvimento e a velocidade com que as informações circulam no mundo dos negócios exigem que a empresa mantenha uma estrutura sólida, capaz de enfrentar a concorrência, para manter-se no mercado e gerar retorno aos proprietários do capital.

Chiavenato (2003, p. 13) afirma:

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, a obtenção e a alocação de recursos, etc.

Dentre os vários níveis de atividade empresarial, destaca-se no ramo alimentício o mercado de biscoitos, um dos mais amplos e diversificados em termos de quantidade de empresas de grande e pequeno porte, marcas e variedade. O setor estende-se desde os consumidores de classe baixa até as classes mais sofisticadas, estando presente no cardápio de todos os brasileiros.

É neste contexto que atua a Empresa Alfa, uma empresa tradicional, situada na cidade de Umuarama, Estado do Paraná, voltada para a industrialização e comercialização de diversos tipos de biscoito na região e no Brasil. As palavras-chave para a empresa se manter competitiva são estruturação e modernização, ações estas realizadas pela Empresa Alfa atualmente em busca de expansão e rentabilidade futura.

O alicerce para que todos os objetivos empresariais sejam alcançados constrói-se com o conceito de planejamento estratégico. A existência do planejamento seja nos níveis estratégico, tático ou operacional, assume posição essencial para a sobrevivência da empresa, o bom desempenho de suas atividades e realização dos objetivos finais. Assim, a utilização do orçamento empresarial permite a formalização das tarefas de planejamento, execução e controle das atividades da empresa.

Sendo assim, o objetivo do presente estudo é demonstrar o planejamento empresarial, por meio do estudo de caso de uma indústria de alimentos, cuja razão social e nome de fantasia, a pedido dos dirigentes, serão omitidos por razões de sigilo. No texto, quando houver necessidade de citar a empresa em estudo, utilizar-se-á a expressão Empresa Alfa. Espera-se que o estudo evidencie a importância da realização e análise da projeção de resultados mediante a utilização da ferramenta orçamentária.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O planejamento e o processo de gestão**

O processo de gestão empresarial necessita ser analisado em amplo contexto para que sejam concretizados os objetivos sociais da organização, envolvendo seus conceitos relacionados às estratégias, à administração dos recursos disponíveis, à missão principal de suas atividades, e aos valores que norteiam suas ações.

A rapidez com que os negócios se desenvolvem no ambiente empresarial exige dos gestores a tomada de decisões importantes, que podem alterar substancialmente a imagem e posição da empresa.

Frezatti (2000, p. 18) afirma que “decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências,

disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro”.

Este desafio constante de promover a continuidade das atividades da empresa, gerando o aumento da riqueza dos proprietários ou acionistas concentra-se nos esforços dispensados pelos administradores e responsáveis pela gestão. Cabe a estes desenvolver todo o plano estratégico dos negócios, baseado nos valores estabelecidos pela organização.

Para Frezatti (2003, p. 17), o valor da empresa “é o grande objetivo a ser perseguido por seus gestores e existirá ainda que a entidade não tenha ações negociadas em bolsa de valores. Esse objetivo não é apenas de curto e médio, mas principalmente de longo prazo, e está definitivamente ligado à figura do acionista”.

A empresa pode ter diversos objetivos, porém é fundamental que a missão principal de sua existência seja o foco no processo de gestão.

Fayol (1994, p. 26) esclarece que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Um conceito elaborado em meados de 1910, porém extremamente atual no que se refere à condução das atividades empresariais.

Para que este processo de gestão se concretize com eficiência é necessário esclarecer que a empresa consiste num sistema aberto. Isto é, suscetível à atuação de agentes internos e externos que promovem profundas mudanças no ambiente organizacional.

A análise externa da empresa identifica as oportunidades e permite a avaliação dos cenários político, econômico, social, legal, fiscal, demográfico, e também os aspectos da tecnologia, da ecologia, da concorrência e dos fornecedores.

Simultaneamente, realiza-se a análise interna da empresa, que segundo Frezatti (2000, p. 29) “é a forma pela qual a organização, depois de analisar o ambiente externo, se volta para dentro e identifica as necessidades de recursos requeridos para que possa atingir os seus objetivos. Ela deve avaliar os seus recursos humanos, sistemas de informações, tecnologia, metodologia, procedimentos, recursos materiais, etc”.

Cabe ao administrador desse processo coordenar as informações disponíveis e escolher a melhor estratégia que seja útil à elaboração do orçamento e à tomada de decisões.

## **2.2 A estratégia e a evolução do planejamento**

A eficiência da gestão empresarial é definida fundamentalmente pelo processo de gestão global e pelo modelo de gestão utilizado pela organização.

A estratégia de negócio necessita incorporar os anseios e expectativas

dos proprietários e acionistas da organização, pois buscam o maior retorno possível do capital investido. Segundo Tung (1983, p. 33) “em realidade, a base da tomada de decisões é a expectativa de retorno, que determina a escolha dentre as alternativas de uso dos recursos necessários à realização dos objetivos da empresa”.

Planejar é fundamental para qualquer empresa, ou seja, desenvolver mecanismos para avaliar acontecimentos futuros é questão de sobrevivência no meio empresarial. Sanvicente e Santos (1983, p. 16), afirmam:

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Apesar da aparente simplicidade do processo, o planejamento empresarial exige uma coordenação muito grande das atividades, pois o número de variáveis em questão é extremamente alto. É fundamental uma equipe de gestão especializada e um setor de contabilidade estruturado, principalmente em relação ao registro dos fatos ocorridos e seu controle.

Segundo Oliveira (2005), a classificação do planejamento se desenvolve em torno dos níveis estratégico, tático e operacional:

Planejamento estratégico: ocupado pela alta gestão, estabelece a direção que a empresa deve seguir. Trata-se das estratégias de curto e longo prazo. É um planejamento qualitativo.

Planejamento tático: relacionado aos objetivos de curto prazo, envolve decisões administrativas. É um planejamento quantitativo, o instrumento mais utilizado é o orçamento empresarial anual.

Planejamento operacional: relacionado às atividades diárias da empresa, são os planos de ação, que informam os recursos necessários, os procedimentos, os resultados almejados e os responsáveis.

Tais etapas representam os níveis de planejamento organizacional. As estratégias definidas serão formalizadas e executadas periodicamente através do orçamento empresarial. Isto é, o orçamento é o instrumento que permite a realização dos objetivos de longo prazo.

### **2.3 A estrutura administrativa e o processo orçamentário**

Todas as empresas planejam e controlam suas atividades operacionais. Porém, a formalização desse processo por meio da implantação do orçamento

gera condições favoráveis para a concretização dos planos e objetivos empresariais. Sanvicente e Santos (1983, p. 16) afirmam:

Na verdade, a formalização e a sistematização do planejamento e do controle administrativos através de orçamentos criam condições para que se progrida no sentido da otimização da ação administrativa, documentando-se planos e programas e permitindo uma aferição mais objetiva do desempenho dos diversos setores da empresa.

Uma das ferramentas mais indicadas para melhorar a gestão e lidar de maneira mais adequada com o cenário atual é utilizar o orçamento empresarial. Esta ideia é confirmada por Sobanski (2000, p. 16), conforme cita:

O instrumento mais detalhado da administração que integra as quantificações das ações e resultados a curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também o elo gerencial de ligação entre a atuação da empresa a curto prazo e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos de longo prazo.

Assim, o orçamento empresarial não deve ser visto apenas como um conglomerado de valores, mas como um conjunto de relatórios que oferecem informações que possibilitam a maximização dos resultados.

A estrutura administrativa também necessita estar alinhada às metas e necessidades do planejamento. Caso contrário, uma reestruturação precisa ser realizada para a adequação às necessidades e execução do orçamento.

O comprometimento na busca de resultados exige a participação de todos. Tung (1983, p. 31) afirma: “a sensação de pertencer a uma organização cujo sucesso depende parcialmente dele, faz o funcionário ter mais vontade de colaborar com a empresa”.

Além da efetiva participação dos envolvidos, um sistema de informação com controles e aparato customizado é muito importante. Para isso, é fundamental a utilização de um plano de contas contábil que contemple as necessidades do orçamento e os objetivos da empresa.

A partir desta análise das variáveis do orçamento realizam-se as etapas de elaboração do planejamento orçamentário, conforme especificado abaixo.

### **2.3.1 Orçamento de vendas**

O orçamento de vendas demonstra toda a movimentação de saída de mercadoria por meio das vendas. Neste orçamento fica evidenciada a expectativa de vendas do período, apontando preço unitário e quantidades, que resultará na

receita do período.

Para Padoveze (2005, p. 207), o plano é formado pelas seguintes partes “previsão de vendas em quantidades para cada produto; previsão de preço para os produtos e seus mercados; identificação dos impostos sobre as vendas; e, orçamento de vendas em moeda corrente do país”.

Há diversas maneiras de se estimar o volume de vendas. Os métodos estatísticos são calculados baseados em períodos anteriores, tendências de mercado, crescimento econômico. Há também a coleta de dados na fonte por meio da coleta de informações com toda a equipe de vendedores da empresa.

A previsão deve conter informações claras e precisas. Se ocorrer estimativas superavaliadas resultará em grandes estoques e custos incorridos desnecessários. Projeções muito conservadoras resultam em perda da possibilidade de crescimento e sobras de caixa desnecessárias.

### **2.3.2 Orçamento de produção**

O orçamento de produção demonstra a quantidade que será produzida no período orçado, tendo como parâmetro a estimativa de vendas e a política de estocagem da empresa. Moreira (2002, p. 67) define o seguinte objetivo do orçamento de produção:

O orçamento de produção visa informar às unidades organizacionais, relacionadas diretamente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender às necessidades de vendas e da política de estoques de produtos acabados, sendo base para a elaboração dos orçamentos relacionados com o custo de produção.

Na elaboração do orçamento, deve-se considerar a capacidade de produção do parque fabril e a quantidade de funcionários necessários.

Conforme Padoveze (2005), após o orçamento de produção, realizam-se os orçamentos de matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de produção. O orçamento de matéria-prima compreende os gastos com insumos de produção, embalagens e demais materiais diretos para a elaboração do produto acabado.

O orçamento de mão de obra compreende a relação de funcionários necessários para atender o orçamento de produção. Neste relatório constam as informações sobre o valor dos salários, horas extras, encargos sociais, entre outras.

O orçamento de custos indiretos, segundo Hansen e Mowen (2003, p. 254) “mostra o custo esperado de todos os itens indiretos de manufatura”. Ou seja, é formado por todos os custos indiretos que estão ligados à produção e são considerados indiretos, devido ao fato de não variarem conforme a produção.

### 2.3.3 Orçamento de despesas

O orçamento de despesas é considerado uma das partes mais trabalhosas do projeto, devido à grande variedade de despesas a serem consideradas. Faz-se necessário a elaboração de um plano para cada setor da empresa, apurando-se todos os gastos necessários para levar o produto fabricado até as mãos do consumidor.

Segundo Welsch (1996, p. 177) “o planejamento de despesas deverá envolver todos os níveis administrativos para que o orçamento de despesas realistas possa ser elaborado para cada departamento”.

### 2.3.4 Orçamento de investimentos

Toda empresa necessita de investimentos, sejam eles por aumento da produção, montagem de nova linha, inovações tecnológicas, entre outros. Estas ações estão ligadas diretamente com a estrutura da empresa e com o planejamento, tanto no curto como no longo prazo.

Segundo Moreira (2002, p. 48), o orçamento de investimentos tem como função “[...] detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do ativo permanente da empresa, que visam atingir as metas de produção e vendas fixadas para o futuro”.

Este orçamento tem um grande reflexo no caixa da empresa, portanto sugere-se um estudo detalhado da necessidade do investimento e o respectivo retorno. Existem algumas técnicas utilizadas para avaliar a aquisição do investimento, entre os mais utilizados estão: *payback*, valor atual líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR).

### 2.3.5 Projeção das demonstrações e o controle orçamentário

As projeções das demonstrações compreendem o fechamento, ou seja, o término do orçamento no período. São os demonstrativos que contêm informações de todos os demais orçamentos. As demonstrações a serem projetadas são: fluxo de caixa, demonstração de resultados e balanço Patrimonial (PADOVEZE, 2005).

A partir destas projeções o administrador tem a possibilidade de analisar a situação geral (econômica e financeira), gerada em função dos orçamentos e metas estipuladas. Neste momento visualizará o lucro ou prejuízo gerado, a distribuição de dividendos e o valor dos impostos, informações que os outros demonstrativos não traziam.

Segundo Sanvicente e Santos (1987, p. 167), as demonstrações prontas

proporcionam diversas análises, tais como:

- a) Análise horizontal (comparação com os dados reais dos últimos cinco anos, por exemplo);
- b) Análise vertical (da demonstração de resultados, do balanço, de grupos de contas e etc.);
- c) Índices operacionais e financeiros (índices de liquidez, de rentabilidade, de atividade);
- d) Relação de custo, volume e resultado;
- e) Participação percentual das despesas por natureza;
- f) Participação percentual por centro de custo.

Após a projeção dos demonstrativos, se inicia com o desenvolvimento em si do projeto que permite ao gestor verificar se as decisões tomadas foram executadas levando ao cumprimento das metas organizacionais.

Padoveze (2005, p. 273) afirma que o controle tem como objetivos principais “identificar e analisar as variações ocorridas; corrigir erros detectados; e, ajustar o plano orçamentário se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial”.

O controle na gestão do orçamento é uma ferramenta imprescindível para a eficiência do plano. Nada adianta planejar e executar se não houver um controle contínuo das ações, pois os resultados podem ser diferentes e medidas corretivas podem ser necessárias.

O desenvolvimento de todo este processo orçamentário também apresenta uma série de vantagens e limitações a serem analisadas.

## 2.4 Vantagens e limitações do orçamento

A interação da equipe operacional com o orçamento e seu respectivo apoio à realização e ao alcance das metas também se torna importante na medida em que os objetivos empresariais somente serão realizados se todos estiverem engajados no projeto.

Segundo Tung (1983, p. 35), a implantação do orçamento empresarial pode trazer inúmeras vantagens relacionadas a diversos pontos de vista:

**Planejamento:** o orçamento movimenta o ambiente empresarial, pois permite que cada funcionário, chefe ou subalterno tome consciência do seu dever.

**Controle:** o orçamento incute no espírito de cada funcionário a noção de custo, da economia, da racionalização das despesas e do lucro realizada mediante de normas internas, cuja finalidade principal é evitar os desperdícios com vistas à maior rentabilidade.

**Análise:** o orçamento permite a determinação dos pontos vulneráveis da empre-

sa, possibilitando a aplicação de medidas saneadoras; e dos pontos favoráveis, que podem ser aproveitados.

**Psicológico:** nada é mais atuante do que o fato de todos os funcionários, do mais baixo ao mais alto escalão, sentirem sua participação direta em um plano de trabalho que envolve igualmente toda a organização, sem distinção entre os graus hierárquicos.

A ferramenta orçamentária permite que a empresa se organize melhor em todos os seus aspectos, tanto por envolver os níveis operacionais, táticos e estratégicos, como também por possibilitar a definição de centros de responsabilidade, que precisam interagir e manter-se integrados para que os resultados sejam alcançados. Assim melhora o nível de comunicação e integração.

O fator tempo também é um dos pontos fortes no alcance dos objetivos empresariais, visto que estabelecer estratégias para buscar lucratividade, sem determinar datas é algo muito vago e fácil de ser abandonado. Sanvicente e Santos (1983, p. 20) afirmam “os objetivos devem ser datados, isto é, deve-se estipular o período durante o qual será empregado qualquer tipo de esforço para alcançá-los, mesmo porque atingir um nível de faturamento específico com dois anos de atraso pode ser um indício de comportamento insatisfatório [...]”.

Além das inúmeras vantagens apresentadas, a implantação do orçamento como instrumento de planejamento e controle possui algumas limitações e questões a serem analisadas.

O fato do orçamento se basear em estimativas deve ser analisado com coerência, assim como a percepção de que o orçamento não deve tomar o lugar da administração da empresa, ele faz parte desse processo. Depois de elaborado, o planejamento orçamentário deve ser colocado efetivamente em prática e sempre ser analisado e adaptado às influências internas e externas à empresa.

O orçamento necessita ser bem implantado, com ações apropriadas e conhecimento da técnica de utilização. Se a empresa estiver com sérios problemas, “não é o plano orçamentário que vai transformar prejuízos em lucro do dia para a noite” como explica Tung (1983, p. 45).

Ishisaki (2003, p. 40) relata que “a implantação, a manutenção e o aperfeiçoamento de um sistema de orçamento empresarial, certamente trarão uma mudança cultural que envolverá todas as áreas da empresa e todos os níveis hierárquicos”.

Os gestores precisam levar em consideração que apesar das limitações existentes e falhas que poderão ser detectadas, as vantagens relacionadas à utilização do orçamento como instrumento de planejamento e controle são muito mais importantes para a empresa.

## 2.5 Aspectos comportamentais na gestão do orçamento

Muitas vezes, os resultados almejados por uma organização acabam sofrendo modificações profundas em função de alguns aspectos relacionados ao comportamento e à condução das atividades de recursos humanos.

Rocha e Rocha (2002, p. 5) afirmam que “a implantação do orçamento numa organização é um momento em que os colaboradores são chamados a assumir novas atribuições, participando na definição de metas e na busca pelas justificativas das variações, bem como opinando a respeito das medidas corretivas cabíveis”.

Inicialmente, é necessária a criação de uma nova mentalidade no ambiente organizacional, ou seja, a implantação do orçamento deve se começar pelas áreas que apresentam maior receptividade, e exige um processo conjunto de educação orçamentária.

Esta atitude gera esclarecimento em relação ao sistema orçamentário, ou seja, o que está se fazendo e o que se espera do funcionário para o alcance das metas. A falta de comunicação pode resultar em diversos problemas comportamentais ocasionados em função da expectativa de mudança na empresa.

Segundo Welsch (1994, p. 52):

A participação tende a aumentar o grau de comprometimento do indivíduo; esse comprometimento aumenta a motivação do indivíduo; a motivação orientada para o trabalho tende a levar os administradores a trabalhar mais e com maior produtividade; e o trabalho mais árduo e produtivo dos administradores tende a contribuir para a prosperidade da empresa; portanto, a participação é boa.

O funcionário necessita sentir-se envolvido com o projeto, ter a consciência e realmente sentir que o sucesso do orçamento depende dele e de cada um dos funcionários. Uma boa coordenação e a colaboração motivada resultam em resultados positivos. Tung (1983, p. 31) afirma que “a colaboração é um fator subjetivo e de intensidade não quantificável, ultrapassando, portanto, o lado puramente mecânico do negócio”.

A implantação do orçamento significa um estágio de maturidade para a empresa, desde que seja planejado adequadamente, executado e controlado realizando os ajustes necessários em função dos objetivos de longo prazo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada na elaboração deste estudo inicia-se na revisão teórica acerca do tema por meio de vasta pesquisa bibliográfica, abordando conceitos e realizando a análise de diferentes aspectos, envolvendo o planejamento estratégico e a gestão administrativa da empresa, a utilização da ferramenta

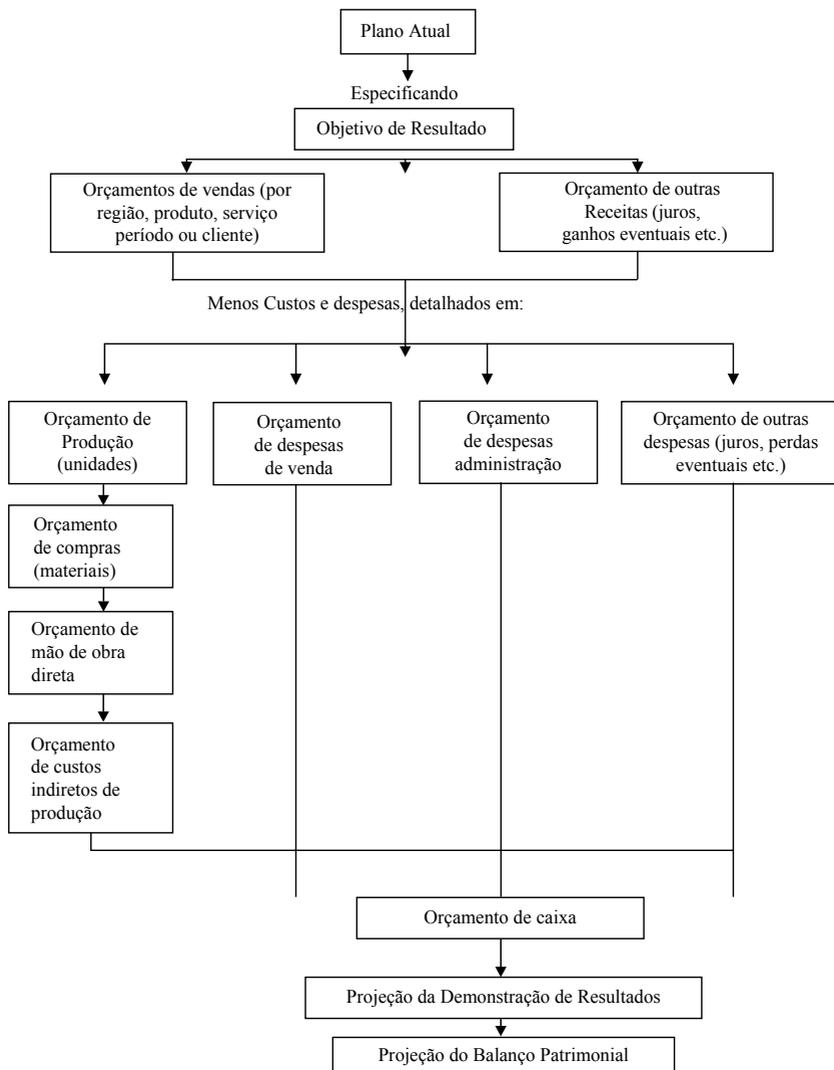
orçamentária, e o detalhamento do processo orçamentário segundo a visão de diversos autores.

Em seguida, realizou-se a pesquisa documental e a coleta de informações pertinentes na empresa analisada construindo-se um banco de dados para a execução da etapa seguinte.

A partir dos dados armazenados iniciou-se o estudo de caso, utilizando o método quantitativo mediante a construção de planilhas orçamentárias com as devidas projeções de operacionalização e resultados previstos para o ano-exercício e também a elaboração das projeções dos demonstrativos financeiros: balanço patrimonial, resultado do exercício e fluxo de caixa.

Na etapa final foram realizadas as análises das projeções e resultados esperados e também a análise comparativa dos retornos atuais e projetados dos ativos e patrimônio líquido da empresa.

A figura 1 apresenta o organograma dos diversos orçamentos projetados que compõem a ferramenta orçamentária, para na etapa seguinte serem demonstrados os seus cálculos.



**Figura 1:** Organograma orçamentário da empresa alfa

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Caracterização do objeto de estudo

A empresa objeto de estudo tem como razão social Empresa Alfa Indústria e Comércio de Biscoitos e Massas Ltda. Atuante no ramo alimentício de biscoitos e massas. Fundada há mais de 10 anos, localizada no Noroeste do Paraná, sua administração é de natureza familiar, porém possui colaboradores de alto nível gerencial.

Os produtos industrializados pela Empresa Alfa são: biscoitos salgados (água e sal, *cream cracker*), doces (leite, maisena, nata, coco, maria, milho verde e manteiga) e recheados (chocolate, morango e doce de leite), totalizando mais de 30 produtos diferentes. Suas vendas são direcionadas a todo Brasil e a países vizinhos. Seu foco maior de vendas está localizado em São Paulo, Rio de Janeiro e na Área de Livre Comércio (SUFRAMA).

### 4.2 Modelo integrado do orçamento empresarial

#### 4.2.1 Orçamento de vendas

Primeiro relatório a ser elaborado, contém a projeção do faturamento do ano de 2010, conforme quadro abaixo.

**Quadro 1:** Demonstrativo do faturamento projetado

Orçamento de Vendas						
Cod.	Descrição do Produto	Unid.	Vendas Mês	Preço de Venda	Receita do mês	Receita do Ano
001	Biscoitos salgados	CX	55.459,00	27,131	1.504.679,26	18.056.151,12
002	Biscoitos doces	CX	86.210,00	27,770	2.394.066,18	28.728.794,16
003	Biscoitos recheados	CX	25.640,00	15,640	401.009,60	4.812.115,20
<b>TOTAL</b>			<b>167.309,00</b>		<b>4.299.755,04</b>	<b>51.597.060,48</b>

Fonte: Depto. Comercial

Conforme o quadro 1 a empresa almeja um faturamento acima de R\$ 50.000.000,00. Comparando-se com o exercício de 2008, ocorre um aumento de quase R\$ 22.000.000,00, ou seja, 69,65% de crescimento nas vendas. Os produtos mais vendidos são os biscoitos salgados, porém a receita maior advém dos

biscoitos doces, devido a grande diversidade de sabores, pesos e medidas.

#### 4.2.2 Orçamento de produção

A partir do planejamento das vendas, elaborou-se o relatório com as estimativas de produção, separadas trimestralmente.

**Quadro 2:** Demonstrativo da produção projetada

<b>Orçamento de Produção</b>						
Cod.	Descrição do Produto	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Produção Total
001	Biscoitos Salgados	166.377,00	166.377,00	166.377,00	166.377,00	665.508,00
002	Biscoitos Doces	258.630,00	258.630,00	258.630,00	258.630,00	1.034.520,00
003	Biscoitos Recheados	76.920,00	76.920,00	76.920,00	76.920,00	307.680,00
<b>TOTAL</b>		<b>501.927,00</b>	<b>501.927,00</b>	<b>501.927,00</b>	<b>501.927,00</b>	<b>2.007.708,00</b>

Fonte: PCP

Este orçamento revela a quantidade necessária de produtos que deverão ser industrializados para atender à estimativa de vendas do ano. Para chegar a esses valores, utilizou-se a fórmula: estoque final mais vendas, menos devoluções, menos estoque inicial. A empresa trabalha com dois turnos de seis horas cada.

#### 4.2.3 Orçamento de consumo de matéria-prima

Com base nas informações do quadro anterior, elaborou-se o relatório de consumo de matéria-prima no período orçado.

**Quadro 3:** Demonstrativo de gastos com matéria-prima projetado

<b>Orçamento de Consumo de Matéria-Prima</b>						
Cod	Descrição do Produto	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Produção Total
001	Biscoitos Salgados	656.224,68	656.224,68	656.224,68	656.224,68	2.624.898,72
002	Biscoitos Doces	1.812.669,60	1.812.669,60	1.812.669,60	1.812.669,60	7.250.678,40
003	Biscoitos Recheados	659.204,40	659.204,40	659.204,40	659.204,40	2.636.817,60
<b>TOTAL</b>		<b>3.128.098,68</b>	<b>3.128.098,68</b>	<b>3.128.098,68</b>	<b>3.128.098,68</b>	<b>12.512.394,72</b>

Fonte: PCP

O orçamento de consumo de matéria-prima, ou orçamento de compras, engloba informações referentes ao custo que a empresa incorrerá para produzir a quantidade que foi orçada.

**4.2.4 Orçamento de consumo de embalagens**

O orçamento de consumo de embalagens segue a mesma metodologia do demonstrativo de projeção para consumo de matéria-prima.

**Quadro 4:** Demonstrativo de gastos com embalagens projetado

<b>Orçamento de Consumo de Embalagens</b>						
Cod.	Descrição do Produto	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Produção Total
001	Biscoitos Salgados	262.038,25	262.038,25	262.038,25	262.038,25	1.048.153,01
002	Biscoitos Doces	419.139,61	419.139,61	419.139,61	419.139,61	1.676.554,44
003	Biscoitos Recheados	161.532,00	161.532,00	161.532,00	161.532,00	646.128,00
<b>TOTAL</b>		<b>842.708,86</b>	<b>842.708,86</b>	<b>842.708,86</b>	<b>842.708,86</b>	<b>3.370.835,45</b>

Fonte: PCP.

Esse custo representa 6,5% do faturamento bruto da Empresa Alfa. Os insumos considerados como embalagens nesse orçamento são: caixas de pape-

lão, filmes laminados e embalagens plásticas.

#### 4.2.5 Orçamento de mão de obra direta

O relatório é baseado no cálculo da força de trabalho necessária para a produção do período.

**Quadro 5:** Demonstrativo dos custos de mão de obra direta projetado

Orçamento de Mão de obra Direta						
Cod.	Descrição do Produto	Unid.	Produção Mês	MOD Produto	Custo MOD/Mês	Custo Anual
001	Biscoitos Salgados	CX	55.459,00	1,707	94.688,26	1.136.259,14
002	Biscoitos Doces	CX	86.210,00	1,707	147.191,17	1.766.294,02
003	Biscoitos Doces	CX	25.640,00	1,707	43.776,61	525.319,32
<b>TOTAL</b>			<b>167.309,00</b>		<b>285.656,04</b>	<b>3.427.872,48</b>

Fonte: Recursos Humanos

O orçamento de MOD é baseado no cálculo da folha de pagamento mensal dos departamentos ligados diretamente com a fábrica. São eles: produção, laminação, dosimetria, recheadeira, masseira, forno, manutenção industrial e elétrica.

#### 4.2.6 Orçamento de custos indiretos

São os custos que estão ligados indiretamente com a produção como: supervisão, depreciação, fretes, entre outros.

**Quadro 6:-** Demonstrativo dos custos indiretos de produção/mês projetado

Orçamento de Custos Indiretos								
Cod	Descrição do Produto		Produção Mês	Custos Variáveis			Custos Fixos	Custo Total Mês (Fixo+Var.)
				Folha Pcto. Com.	Folha Pcto. Adm.	Custo Mão de Obra Indireta Mês	Demais Custos Fixos	
001	Biscoitos Salgados	CX	55.459,00	1,51	0,39	105.397,98	178.997,30	284.395,28

002	Biscoitos Doces	CX	86.210,00	1,51	0,39	163.839,22	278.248,03	442.087,25
003	Biscoitos Recheados	CX	25.640,00	1,51	0,39	48.727,96	82.754,66	131.482,63
<b>TOTAL</b>			<b>167.309,00</b>			<b>317.965,16</b>	<b>540.000,00</b>	<b>857.965,16</b>

Fonte: Recursos Humanos/PCP

Este orçamento traz os gastos que custeiam a produção indiretamente. Estão divididos em variáveis e fixos. Os custos variáveis são referentes à folha de pagamento, já os fixos, englobam gastos com fretes, energia elétrica, combustível para o gerador entre outros. Esses valores foram gerados de uma estimativa com base dos dois últimos anos.

#### 4.2.7 Orçamento de estoque final de matéria-prima e embalagens

O orçamento de estoque final compreende o saldo físico de estoque desejado ao final da projeção do orçamento empresarial.

**Quadro 7:** Demonstrativo dos saldos finais dos estoques de matéria-prima e embalagens

Orçamento de Estoque Final de Matéria-Prima e Embalagens							
Cod.	Descrição	Matéria-Prima			Embalagens		
		Saldo Físico em 31/12/2010	Custo Unitário	Estoque Final R\$	Saldo Físico em 31/12/2010	Custo Unitário	Estoque Final R\$
001	Biscoitos Salgados	55.459,00	3,944	218.741,56	45.300,00	1,586	71.863,00
002	Biscoitos Doces	86.210,00	7,009	604.223,20	61.000,00	1,624	99.066,00
003	Biscoitos Recheados	25.640,00	8,570	219.734,80	11.500,00	2,100	24.150,00
<b>TOTAL</b>		<b>167.309,00</b>		<b>1.042.699,56</b>	<b>117.800,00</b>		<b>195.079,00</b>

Fonte: Depto. Contábil/Almoxarifado

O quadro 7 revela o valor monetário e físico dos estoques de matéria-prima e embalagens desejados se a projeção do orçamento empresarial for executada conforme o planejado.

### 4.2.8 Orçamento de estoque final de produtos acabados

Compreende o saldo final da conta de estoque de produtos acabados seguindo o planejamento orçamentário aplicado.

**Quadro 8:** Demonstrativo dos saldos finais dos estoques de produtos acabados

Orçamento de Estoque Final de Produtos Acabados								
Cod.	Descrição	Saldo Físico em 31/12/2010	Custo Unitário					Estoque Final R\$
			MP	Emb.	MOD.	CIF variável	Custo Unitário	
001	Biscoitos Salgados	45.300,00	3,944	1,586	1,707	1,900	9,28	420.248,37
002	Biscoitos Doces	61.000,00	7,190	1,690	,707	1,900	12,49	762.132,18
003	Biscoitos Recheados	11.500,00	8,570	2,100	1,707	1,900	14,28	164.194,96
<b>TOTAL</b>			<b>117.800,00</b>					<b>1.346.575,51</b>

Fonte: Depto. Contábil/Almoxarifado

O quadro 8 demonstra o valor final do estoque de produtos acabados. Nessa projeção orçamentária, não foi considerado estoque em processo, visto que, a empresa fecha a produção final do ano antes do encerramento do exercício.

### 4.2.9 Orçamentos de despesas administrativas e de vendas

O orçamento de despesas traz uma estimativa de quanto será gasto pela empresa para operar com base no planejamento orçamentário utilizado neste estudo de caso.

**Quadro 9:** Demonstrativo anual das despesas administrativas e comerciais

Orçamento de Despesas Administrativas e de Vendas	
Descrição	Valor
Administrativa	1.000.000,00
Comercial	2.600.000,00

Tributária	80.000,00
Financeira	800.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.480.000,00</b>

**Fonte:** Departamento Administrativo/Comercial

No quadro 9 foi demonstrado o valor necessário para custear as despesas do setor administrativo e comercial da Empresa Alfa no exercício de 2010, baseado na estimativa de produção utilizada.

#### 4.2.10 Orçamento de capital

A projeção anual de investimentos fixos é considerada como uma parte do orçamento de longo prazo.

#### **Quadro 10:** Demonstrativo dos investimentos no ativo imobilizado

<b>Orçamento de Capital</b>	
Período	Valor
1º Trimestre	200.000,00
2º Trimestre	200.000,00
3º Trimestre	200.000,00
4º Trimestre	200.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>800.000,00</b>

**Fonte:** Depto. Administrativo

O orçamento de capital é uma projeção dos investimentos que deverão ser feitos no período trabalhado. Esses gastos são focados no Ativo Imobilizado da empresa e representam manutenções, aquisições de novos maquinários, compra de caminhões, entre outros.

#### 4.2.11 Orçamento do custo dos produtos vendidos

Nesta projeção são demonstrados todos os custos relativos à demanda de vendas.

#### **Quadro 11:** Demonstrativo dos custos dos produtos vendidos

<b>Orçamento de Custo dos Produtos Vendidos</b>	
Estoque Inicial de Matéria-Prima e Embalagens	1.051.533,31

( + ) Compras	15.883.230,17
( = ) Material Disponível	16.934.763,48
( - ) Estoque Final de Matéria-Prima e Embalagens	(1.237.778,56)
( = ) Material Consumido na Produção	15.696.984,92
( + ) Custo de Mão de obra direta	3.427.872,48
( + ) Custo Indireto de Fabricação	10.295.581,92
( = ) Custo de Produtos Orçados	29.420.439,32
( + ) Estoque Inicial de Produtos Acabados	2.396.432,70
( - ) Estoque Final de Produtos Acabados	(1.346.575,51)
<b>( = ) Custo Orçado dos Produtos Vendidos</b>	<b>30.470.296,51</b>

Fonte: Contabilidade

No quadro 11 apresenta-se o custo total da estimativa de vendas (ver quadro 1). Nesse orçamento são inseridas informações de todos os demais relatórios envolvidos no processo de produção (estoques, produção, matéria-prima, embalagens e custo indireto de fabricação). O objetivo principal deste demonstrativo é unir todas as informações, e estimar o custo o qual será utilizado na Demonstração dos Resultados do Exercício.

#### **4.2.12 Orçamento de caixa**

O orçamento de caixa reflete todas as ações de caráter financeiro durante o período do planejamento orçamentário do caso analisado.

**Quadro 12:** Demonstrativo do fluxo de caixa projetado

	Orçamento de Caixa				Total
	Trimestre				
	1º	2º	3º	4º	
Saldo Inicial	741.986,71	1.210.789,36	4.180.581,80	8.478.175,78	741.986,71
<b>ENTRADAS</b>					
Contas à Receber S. BP	2.384.593,43	-	-	-	2.384.593,43
Vendas à Vista - 50%	6.449.632,56	6.449.632,56	6.449.632,56	6.449.632,56	25.798.530,24
Vendas à Prazo - 50 %	-	6.449.632,56	6.449.632,56	6.449.632,56	19.348.897,68
Total das Entradas	8.834.225,99	12.899.265,12	12.899.265,12	12.899.265,12	47.532.021,35
Caixa Disponível	9.576.212,70	14.110.054,48	17.079.846,92	21.377.440,90	48.274.008,06
<b>SAÍDAS</b>					
Fornecedores Saldo BP	1.327.801,54	1.327.801,54	-	-	2.655.603,07
Compra de Matéria-Prima	1.564.049,34	1.564.049,34	1.564.049,34	1.564.049,34	6.256.197,36
Pgto. de Fornecedores	-	1.564.049,34	1.564.049,34	1.564.049,34	4.692.148,02
Compra de Embalagens	842.708,86	842.708,86	842.708,86	842.708,86	3.370.835,45
Mão de obra Direta	856.968,12	856.968,12	856.968,12	856.968,12	3.427.872,48
Custos Indiretos	2.453.895,48	2.453.895,48	2.453.895,48	2.453.895,48	9.815.581,92
Despesas Adm./ Vendas	1.320.000,00	1.320.000,00	1.320.000,00	1.320.000,00	5.280.000,00
<b>Total das Saídas</b>	<b>8.365.423,34</b>	<b>9.929.472,68</b>	<b>8.601.671,14</b>	<b>8.601.671,14</b>	<b>35.498.238,30</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.210.789,36</b>	<b>4.180.581,80</b>	<b>8.478.175,78</b>	<b>12.775.769,76</b>	<b>12.775.769,76</b>

Fonte: Contabilidade

O orçamento de caixa consiste na estimativa de todos os recebimentos e pagamentos advindos dos níveis de atividades planejadas. Este fluxo é a consolidação de todos os demais orçamentos, fundamentado na situação financeira da empresa no período em questão.

#### 4.2.13 Projeção da demonstração de resultado (DRE)

A projeção do DRE é o penúltimo passo para fechamento do ciclo orçamentário. Neste demonstrativo é visualizado o lucro ou prejuízo do período obtido com a execução das projeções orçamentárias.

**Quadro 13:** Demonstrativo do resultado do exercício projetado

<b>Empresa Alfa Ind. E Com. De Biscoitos e Massas Ltda.</b>	
<b>Projeção de Resultados para 31.12.2.010</b>	
<b>Demonstração do Resultado do Exercício</b>	
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>51.597.060,48</b>
Venda de Produtos Industrializados	51.597.060,48
<b>( - ) DEDUÇÕES</b>	<b>-</b>
<b>( = ) RECEITA LIQUIDA</b>	<b>51.597.060,48</b>
<b>( - ) CUSTO DE MERC. E SERVIÇOS</b>	<b>(30.470.296,51)</b>
Custo dos Produtos Vendidos	(30.470.296,51)
<b>( = ) LUCRO BRUTO</b>	<b>21.126.763,97</b>
<b>( - ) DESPESAS</b>	<b>(4.480.000,00)</b>
Administrativa	(1.000.000,00)
Comercial	(2.600.000,00)
Tributária	(80.000,00)
Financeira	(800.000,00)
<b>( = ) LAIR</b>	<b>16.646.763,97</b>
Imposto de Renda	(2.497.014,60)
Contribuição Social	(1.498.208,76)
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>12.651.540,62</b>

Fonte: Contabilidade

O Quadro 13 demonstra o lucro projetado mediante a execução do orçamento planejado para 2010. O objetivo desse demonstrativo é sintetizar as ações do orçamento e revelar a situação econômica da empresa.

#### 4.2.14 Projeção do balanço patrimonial

Após a projeção da DRE, finaliza-se o processo orçamentário com o balanço patrimonial, tendo como objetivo demonstrar as alterações ocorridas no patrimônio da empresa.

A projeção do Balanço Patrimonial é o desfecho do planejamento orçamentário no estudo de caso da Empresa Alfa. A partir desse demonstrativo é possível a realização de uma série de análises quanto às mudanças na estrutura com base em anos anteriores.

#### Quadro 14: Balanço patrimonial projetado

BALANÇO PATRIMONIAL			
DATA: 31/12/2010			
EMPRESA ALFA IND. E COM. DE BISCOITOS E MASSAS LTDA.			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante Disponível	26.479.683,79	Circulante	10.745.624,60
Disponib. Imediatas	12.775.769,76	Fornecedores	1.564.049,34
		Empréstimos e Financ.	3.136.241,56
Clientes	6.449.632,56	Obrig. Trab. E Sociais	481.473,10
		Obrigações Tributárias	232.237,97
Outros Créditos	-	Adiant. à Clientes	255.616,14
		Outras Obrigações	654.773,46
Estoques	2.770.941,80	Outras Provisões	426.009,68
Produtos Acabados	1.346.575,51	IR e CSL à Pagar	3.995.223,35
Matérias-Primas	1.042.699,56		
Embalagens	195.079,00	Passivo Exig. À L.P.	2.858.002,24
Outros Estoques	186.587,73		

		Empréstimos e Financ.	427.788,96
Impostos à Recupera	3.246.130,60	Fornecedores	2.117.491,94
		Obrigações e Cautela	233.576,41
Despesas Ex. Segu	1.237.209,07	Outras Obrig. à Pagar	79.144,93
Ativo Realizável à LP.	1.731.082,50	Patrimônio Líquido	19.064.520,13
Créditos e Valores	1.731.082,50		
Ativo Permanente	4.457.380,68		
Investimentos	11.557,01		
Imobilizado	4.425.831,38		
Imob. Em operação	7.023.322,21		
( - ) Deprec. Acumulada	(2.597.490,83)		
Diferido	19.992,29		
<b>TOTAL</b>	<b>32.668.146,97</b>	<b>TOTAL</b>	<b>32.668.146,97</b>

Fonte: Contabilidade

### 4.3 Análises dos resultados

A utilização do planejamento orçamentário permite aos gestores analisar os reflexos, resultados, consequências e interferências na operacionalização da empresa. Para fins de análise comparativa e melhor visualização dos resultados, utilizou-se como base o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício ambos do exercício de 2008 da empresa.

#### 4.3.1 Ativo

Constata-se um aumento relevante no ativo total da empresa que em 2008 era de mais de R\$ 17.000.000,00 alcançando segundo as projeções o montante de R\$ 32.000.000,00. Dentre as diversas variações, as disponibilidades imediatas (caixa, bancos e aplicações financeiras) apresentaram um grande crescimento, girando em torno de mais de R\$ 12.000.000,00. Os estoques obtiveram o decréscimo de 23,76% em relação a 2008.

### 4.3.2 Passivo e patrimônio líquido

No passivo circulante praticamente não houve alterações, apenas a conta fornecedores apresentou uma redução no saldo no percentual de 41%.

### 4.3.3 Resultado do exercício

Na projeção da DRE, verificou-se um aumento relevante no saldo de todas as contas, principalmente, devido à incrementação da produção observada na execução do planejamento estratégico da empresa.

O RSA – Retorno sobre o Ativo - e o RSPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido - resultaram em 50,95% e 66,36%, respectivamente. Utilizando o *ranking* das melhores e maiores empresas da revista exame, base para comparação, a Empresa Alfa ficaria em 13º posição no indicador do RSPL. O exercício de 2008 obteve o índice RSA de 3,05% e RSPL 8,94%. Houve um aumento em torno de 50% na estimativa do planejamento orçamentário, o que demonstra um superávit excelente em relação ao ano anterior.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do orçamento empresarial pelas organizações é de fundamental importância para uma gestão administrativa e financeira eficiente. Esta ferramenta organizacional possibilita um melhor controle das operações da empresa com vistas aos objetivos de longo prazo.

Este estudo de caso teve como objetivo aplicar um planejamento orçamentário na Empresa Alfa Indústria e Comércio de Biscoitos e Massas Ltda., tendo como base os dados do último exercício social e os objetivos da empresa.

A Empresa Alfa demonstrou não ter controle orçamentário, já que existem poucos relatórios elaborados com fins específicos de controle. Sugere-se montar uma equipe, por meio da seleção de alguns funcionários, preferencialmente, do quadro atual de recursos humanos, grupo o qual ficará responsável pelo controle dos orçamentos. Recomenda-se a realização de reuniões mensais para a análise e verificação se o que foi planejado esta realmente acontecendo e de que forma.

Na constatação de divergências, os responsáveis devem realizar a apuração das falhas e promover as medidas corretivas necessárias, para que o planejamento a longo prazo da empresa não seja alterado.

Por meio da análise da empresa, também se verificou que o sistema de custos apresenta algumas deficiências, faltando um controle mais completo dessa área. Por outro lado, existe um excelente projeto para correção dessa deficiência,

mas até a data de conclusão deste trabalho, não havia sido colocado em prática.

Na área de produção atua um profissional de engenharia, responsável pela parte de custos. O ideal seria este trabalho ser realizado por um contador, especializado em custos para que avaliações mais precisas do custo real da produção fossem obtidas.

A empresa possui um excelente sistema ERP, porém não está sendo utilizado na sua totalidade. Além disso, possui inúmeras funções e relatórios, entretanto o aproveitamento destes ainda deixa a desejar. Sugere-se um aperfeiçoamento do pessoal de T.I. e um aumento no quadro funcional desse departamento. Assim, a disponibilização e a exploração deste sistema poderia ser mais proveitosa e, principalmente atender às necessidades da organização em termos de planejamento de resultados futuros.

O estudo revelou que a utilização do planejamento orçamentário pela empresa estudada pode proporcionar um melhor controle na administração e ao mesmo tempo projetar futuros progressos. Para a viabilização deste projeto, será necessário analisar o mercado cuidadosamente, para que não ocorram grandes oscilações entre o orçado e o realizado, principalmente, na questão das vendas e realizar alguns ajustes na operacionalização da empresa.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de valor na empresa**: uma abordagem abrangente do valuation a partir da contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2003.

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

ISHISAKI, N. **A utilização do orçamento empresarial**: um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba – SP. 2003. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2003.

MOREIRA, J. C. (Coord.). **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROCHA, T. P. M.; ROCHA, D. P. M. **Os aspectos comportamentais na gestão do orçamento**. Juiz de Fora: UFJF, 2002.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SOBANSKI, J. J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais**. 3. ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1983.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial: planejamento e controle do lucro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.