



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

**O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E  
CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

LEONARDO BORGES ZAMBONI

Trabalho de Conclusão apresentado ao Departamento de  
Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de  
Ciências Econômicas da UFRGS – Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Msc Mario G. Rebollo

PORTO ALEGRE  
2010 – 2º Semestre

# O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Leonardo Borges Zamboni<sup>1</sup>

**Resumo:** Por diversos motivos, que são descritos ao longo do trabalho, muitas empresas brasileiras deixaram, e muitas ainda deixam, de pensar estrategicamente, preferindo adotar o casuísmo inteligente, dando ênfase às questões operacionais e negligenciando a atividade orçamentária, que decorre das estratégias. O presente trabalho tem como objetivo analisar o uso do orçamento empresarial como instrumento de planejamento e controle. Para essa análise fez-se necessária a revisão da literatura sobre o processo orçamentário, utilizando-se dos conceitos de planejamento, controle e orçamento empresarial.

**Palavras-chave:** orçamento, planejamento, controle.

## 1 INTRODUÇÃO

O que se evidencia em diversos estudos, pesquisas e relatos de empresários é que, em muitas empresas brasileiras a teoria do planejamento não está intimamente ligada à prática organizacional, embora a importância do planejamento seja amplamente divulgada.

Talvez a falta da prática de planejamento nas empresas brasileiras seja um problema cultural. Durante o período em que o Brasil percorreu por elevados índices inflacionários, planejar era um verbo difícil de conjugar. Naquela época, levava-se em conta que a inflação iria distorcer qualquer previsão. Como paliativos surgiram orçamentos em moeda forte (dólar) ou até mesmo com correção contínua. Entretanto, na atual situação do mercado mundial, as

---

<sup>1</sup>Leonardo Borges Zamboni, graduando do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Email: leonardozamboni@gmail.com

empresas que não tiverem um planejamento focado no mercado, com uma preocupação constante na qualidade e produtividade de seus processos e produtos, provavelmente, sofrerão com a falta de competitividade.

O presente trabalho parte da premissa de que os conceitos do orçamento empresarial oferecem condições para uma gestão eficaz, propiciando vantagens competitivas às organizações empresariais que os utilizam, em detrimento daquelas que os desconhecem.

## **2 PLANEJAMENTO**

Podemos definir planejamento como a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Segundo Bomfim (2007), planejar significa traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir certos objetivos. É uma ferramenta administrativa analítica que serve para direcionar a gestão a alcançar os objetivos desejados e antecipar os resultados esperados. Através do planejamento, escolhe-se e organizam-se ações auxiliando a direção das empresas a tomar decisões com menores riscos e maiores expectativas de sucesso.

Na palavra de Chiavenato (1999): As empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento está relacionado diretamente com “imagens do futuro”, onde o homem busca, no presente, programar as ações do futuro.

As organizações requerem planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos. O planejamento é um importante componente da vida organizacional, capaz de dar-lhe condições de rumo e continuidade em sua trajetória rumo ao sucesso. O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle.

A partir da década de 30, o mercado e os grandes complexos industriais forçaram o aperfeiçoamento das técnicas de planejamento, tendo em vista que a flexibilidade e liberdade de movimentos nas grandes indústrias limitaram-se pela produção em massa e pelo volume de capital cada vez maior, alocado aos novos programas (COUTO, 2009).

O processo de planejamento compreende um fluxo contínuo de atividades: estabelecem-se os objetivos e as diretrizes de amplo espectro, condiciona-se a programação em médio prazo e conduzem-se as metas e procedimentos em curto prazo.

De forma geral, conforme Santini (2004), as recomendações para se estruturar o processo de elaboração do planejamento estratégico começam pelo estabelecimento do negócio, da identificação da visão corporativa, da missão da empresa, dos seus objetivos e do perfil das vendas. Em sua sequência pode-se realizar um diagnóstico da situação atual, abrangendo os seguintes aspectos:

- análise dos ambientes externo e interno;
- definição da estrutura dos processos de gestão de produtos, de planejamento de marketing e de comunicações;
- estabelecimento do modelo comercial, segmentação de clientes e canais utilizados;
- estruturação dos processos de inteligência para o negócio;
- definição dos processos de gestão de vendas implantados e indicadores de resultados.

Com base nas hipóteses consideradas, nas oportunidades e ameaças identificadas, nas diretrizes acordadas e tudo o mais que ficou estabelecido no plano estratégico, a organização passa a desenvolver seu plano operacional, cujo componente final é o orçamento.

### **3 CONTROLE**

Oliveira (apud NAKAMURA *et al.*, 2005) chama a atenção para o fato de que alguns escritores não distinguem o planejamento do controle, uma vez que entendem que a gestão é um grande processo de controle sobre os rumos de uma organização. Esta íntima relação é reforçada pela afirmação de Frezatti (2008) de que se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo.

Definir e monitorar os fatores-chave do sucesso é um dos principais desafios das empresas nos últimos anos. A idéia central do controle estratégico é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos.

O Controle é o processo pós - planejamento. O controle, segundo Frezatti, (2008) “(...) deve ser um instrumento que permita à organização entender o quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos.

Welsch (1983) assevera que a função controle, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, planos, políticas e padrões, análise dos desvios dos mesmos, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

De acordo com Chiavenato (apud WANZUIT, 2009), em resposta a pergunta que geralmente se faz dentro das organizações ‘como estamos indo?’ faz-se necessário o uso de uma função administrativa que possa monitorar, acompanhar, avaliar, medir e assegurar que a organização esteja alcançando os objetivos propostos.

Sá e Moraes (2005) citam que toda empresa é orientada para a obtenção de resultados que possam contribuir para a formação do lucro. Aumentar o valor da empresa e assegurar sua continuidade deve ser a preocupação constante de seus administradores. Daí a necessidade de adoção de sistemas formais de planejamento e controle, ou seja, um controle sistemático que esteja permanentemente comparando o que foi planejado com os resultados obtidos a fim de detectar possíveis desvios e efetuar os ajustes necessários para adaptar a empresa à nova realidade (WANZUIT, 2009).

Para Chiavenato (apud WANZUIT, 2009), a função administrativa de controle está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados e com a estruturação da empresa (pessoas e recursos) para atender a esses objetivos. Neste contexto, o controle serve para que as coisas funcionem da maneira certa e no tempo certo.

Para Welsch (1983), o controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos e também exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o atingimento de objetivos. Nesse sentido, o controle consiste basicamente de um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado (WANZUIT, 2009).

Segundo Hampton (apud TONELLI, 2007), os controles fornecem o elo entre os planos e as decisões. Controlar significa obter informações sobre o desempenho e com elas realimentar os tomadores de decisão de forma que estes possam comparar os resultados reais com os planejados e decidir o que fazer com relação a quaisquer discrepâncias ou problemas aparentes.

Por fim, Chiavenato (apud WANZUIT, 2009) afirma que para ser eficiente e eficaz, o controle precisa possuir as seguintes características: orientação estratégica para resultados, compreensão, orientação para as exceções, flexibilidade, autocontrole, natureza incentivadora, clareza e objetividade.

## 4 HISTÓRICO DO ORÇAMENTO

A necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos; com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento. Há vestígios de práticas orçamentárias formais até mais antigas que a origem do dinheiro.

A palavra "orçamento", segundo Lunkes (2007), tem sua origem atrelada a uma bolsa de tecido chamada *fiscus* e utilizada pelos antigos romanos para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra também foi utilizada para a tesouraria e também para os funcionários que as usavam. No início da idade média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como *fisc*. Na França, o termo era conhecido como *bouge* ou *bougette*, e vem do latim *bulga* (em português: saco). Provavelmente entre os anos de 1400 a 1450, o termo *bougett* foi incluído no vocabulário inglês.

Porém, as raízes das práticas contemporâneas de orçamento devem-se ao desenvolvimento da constituição inglesa em 1689. A lei estabelecia que o rei, e depois o primeiro-ministro, poderia cobrar certos impostos ou gastar recursos, mas somente com a autorização do parlamento.

Em meados do século XVIII, o Primeiro Ministro levava ao Parlamento os planos de despesas envoltos em uma grande bolsa de couro, cerimônia que passou a chamar-se de *opening of the budget*, ou abertura do orçamento. A palavra *budget* substituiu rapidamente o termo bolsa e em 1800 foi incorporada ao dicionário inglês.

A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas, teve seu desenvolvimento no século XIX. As principais mudanças aconteceram na França durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

As inovações impostas por Napoleão sobreviveram e foram refinadas durante a Segunda República e o Segundo Império. Por volta de 1860, a França tinha desenvolvido um sistema de contabilidade uniforme, que foi aplicado a todos os departamentos e todas as unidades dentro dos departamentos. Foi estabelecido um ano fiscal padrão e convenções de tempo para prestação de contas. Uma das exigências dos departamentos era explicar a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e os procedimentos padrão e relatórios de fim de ano que comparavam estimativas e gastos. Também foi introduzido um sistema de auditorias, bem como a reversão dos recursos não utilizados e o registro de todos os recursos solicitados. Além disso, os orçamentos eram elaborados e consideravam todas as receitas e todas as despesas durante o ano fiscal. Por conseguinte, o orçamento passou a ser considerado o principal instrumento de política do Governo.

Os procedimentos orçamentários franceses identificavam todas as etapas necessárias à elaboração do orçamento. Por exemplo, o cálculo da quantia necessária de providências para um soldado considerava o número de soldados a ser utilizado durante o ano, deduzia o número de soldados doentes ausentes, calculava-se a quantidade de mantimentos e equipamentos a ser usada e multiplicava-a pelo custo unitário para saber qual a necessidade total de recursos.

No Reino Unido, o Primeiro Ministro Gladstone, na metade do século XIX, viu nas técnicas orçamentárias francesas um modo promissor para controlar finanças do governo. Em

1861, a Inglaterra criou o comitê de contas públicas no Parlamento e, em 1866, os Escritórios da controladoria e Auditoria Geral. Durante os últimos anos do século XIX foi implementada uma série de reformas que substituíram as práticas oportunistas do passado pelos procedimentos sistemáticos com objetivo de equilibrar as contas do governo.

Nos Estados Unidos, no início do século XX, foram desenvolvidos conceitos e uma série de práticas para planejamento e administração financeira que vieram ser conhecidas como o ‘o movimento do orçamento Público’. O orçamento público consistia em um plano elaborado contendo todas as atividades do governo. Ele compreendia todas as receitas e todas as despesas para um período fiscal definido; para tanto, usava um número limitado de contas-padrão para promover o controle dos gastos. Além de permitir a flexibilidade administrativa, o mais importante era desenvolvido e proposto por um único executivo, que ajudado por seus assessores trabalhava para atingir os objetivos previamente definidos. Em 1907, Nova Iorque tornou-se a primeira cidade a implementar o orçamento público.

Em 1921, o congresso norte-americano aprovou a obrigatoriedade do orçamento público. Ele estabelecia para o presidente a exigência de submeter proposta de orçamento anual ao congresso, cobrindo todas as receitas e despesas federais durante o próximo ano fiscal.

Em empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Nemours, nos Estados Unidos, em 1919 (ZDANOWICZ apud LUNKES, 2007).

## **5 ORÇAMENTO NO BRASIL**

Conforme Leite *et al.* (2008), no Brasil, o orçamento, também, teve sua aplicação, primeiramente, na administração pública desde a criação do Erário Régio e do Conselho da Fazenda, em 1808, com a vinda de D. João VI. Posteriormente, a Constituição de 1824 disciplinava que o Ministério da Fazenda deveria receber dos demais ministérios os orçamentos relativos às suas despesas. Já a Constituição de 1891, delegava ao Congresso Nacional o orçamento da receita e a fixação das despesas anualmente. Entretanto, a Lei nº. 4320/64 tornou-se o principal instrumento orientador e disciplinador para o processo de



elaboração e execução orçamentária. Recentemente, a Lei de Responsabilidade Fiscal nº. 101/2000, conhecida como LRF, veio regulamentar uma série de questões relacionadas à administração pública que surgiram em períodos de gestões orçamentárias e financeiras desastrosas que foram responsáveis, em grande parte, pela situação econômica do país.

Outro documento relevante citado pelo autor foi a Lei 6404/76, conhecida como Lei das Sociedades por Ações, que, vigorando a partir de 1º de janeiro de 1978, além de estabelecer normas sobre demonstrações financeiras e o balanço patrimonial, sugeria que a complexidade dos problemas econômicos levaria a Direção das empresas a implantar sistemas orçamentários dentro dos princípios do orçamento-programa. Também, a edição do Decreto-Lei nº. 1598/78 procurou adaptar a legislação fiscal à nova legislação societária das sociedades por ações, incentivando as empresas na utilização de um sistema de Contabilidade de custo integrado e coordenado com o restante da escrituração. Diante desse contexto, Schubert (apud LEITE *et al*, 2008) afirma que:

A partir de 1971 já implantávamos em grandes empresas privadas e em empresas públicas, através de contratos de trabalho ou de consultoria, os sistemas orçamentário, contábil e de custos integrados e dentro dos princípios do orçamento-programa, que aliados ao processamento eletrônico, apresentavam uma massa de informações gerenciais de primeira linha.

A partir da era Vargas, 1930 até 1980, período denominado de Nacional-Desenvolvimentista, os olhos dos empresários estavam voltados para a produção e comercialização, não se importando com o controle financeiro. No período de tempo entre os anos 1980 e 1989, o governo brasileiro desenvolveu vários planos econômicos como o Plano Verão e o Plano Cruzado, que adotou o cruzado e, posteriormente, o cruzado novo como unidade monetária nacional, os quais visavam ao controle da inflação, mas não obtiveram sucesso. Tung (1983) destaca que, na década de 1980, devido ao estágio do desenvolvimento do Brasil, um maior número de empresas começava a considerar o controle orçamentário como um dos meios para alcançar maior rentabilidade. Segundo o autor:

Essa nova mentalidade está se formando principalmente em decorrência da junção de circunstâncias que, de forma indireta, obrigam os empresários a produzir melhor e mais barato, sob pena de expulsão do mercado pela concorrência. Antes o mercado era do vendedor, mas agora começa a ser do comprador.

O tema orçamento conforme comentado por Lunkes (2007) em seu manual começou a ser estudado a partir de 1940, mas foi pouco utilizado pelas empresas neste período e no período posterior, somente a partir da década de 70 as empresas brasileiras passaram a adotá-lo com maior frequência em suas atividades.

Embora a necessidade de adoção do orçamento fosse desejada pelos empresários, algumas dificuldades não permitiam sua implantação nos moldes americanos. Tung (1983) aponta como motivos do pouco aproveitamento dos métodos orçamentários:

1) A falta de uma técnica própria. Pois em geral a preocupação das empresas estrangeiras é de planejar e controlar suas operações com base nas moedas de origem. O padrão de desempenho é avaliado com base em reajustes, de acordo com as práticas e conveniências de cada empresa;

2) A escassa literatura nacional no campo do planejamento e controle financeiro das empresas, apesar de terem aumentado substancialmente, nos últimos tempos as traduções de obras estrangeiras. Devido a diversidade entre a situação do nosso país e a dos países para os quais tais livros foram escritos, o aproveitamento dessas traduções, aqui, tem sido bem reduzido;

3) Conforme os entendidos na matéria, o modelo econômico brasileiro é *sui generis*, pois seus problemas e soluções têm características absolutamente próprias.

Referindo-se às condições econômicas brasileiras, Venana e Huets, citados por Tung (1983), relatam que, naquela época no Brasil, havia muitos estudos sobre os diferentes controles administrativos, mas nenhum deles tratando especificamente do "Orçamento Empresarial". Por isso, os leitores brasileiros e sul-americanos dependiam da literatura inglesa, francesa e alemã, as quais, embora apresentassem concepções mundialmente aceitas, eram "às vezes de valor duvidoso e mesmo perigoso, pois procuravam atender às condições particulares da empresa, em face de uma estrutura econômica nacional que em muito, se não em tudo, difere da particular economia brasileira".

Discorrendo sobre a relação orçamento e inflação, Padoveze (2000) afirma que as técnicas orçamentárias são válidas para qualquer entidade em qualquer situação conjuntural. Nas economias inflacionárias, como os níveis dos preços dos produtos e serviços sofrem constantes alterações, o volume de trabalho operacional é elevado, dificultando a introdução

de um plano de orçamento em função das constantes revisões dos orçamentos de vendas. Outra dificuldade são as análises das variações, pois, ao se confrontarem valores orçados com gastos reais, é difícil encontrar o porquê das variações e o controle e o acompanhamento orçamentário fica prejudicado.

Outro ponto destacado pelo autor é que a crescente internacionalização das economias tem levado o país e, por conseguinte, as empresas, a se habituarem ao "uso de moedas mais estáveis de outros países como o dólar norte-americano, o marco alemão, a lira italiana, etc.". As técnicas orçamentárias podem ser aplicadas em qualquer economia, para qualquer entidade, bastando apenas o entendimento dos efeitos decorrentes da inflação, para que se construam sistemas de elaboração e acompanhamento de orçamentos, tanto em moeda corrente como em outra opção monetária.

Para Sá e Moraes (2005), as décadas sucessivas de descontrole inflacionário influenciaram negativamente a administração das empresas, pois, se deixou de pensar estrategicamente. A instabilidade e o grau de incerteza, predominantes até 1994, frustravam qualquer tentativa de se prever um cenário futuro, ainda que para curto período de tempo. Além disso, nos 30 anos que antecederam o advento do Plano Real, houve sete unidades monetárias diferentes, seis planos econômicos e três constituições, além de uma moratória. Nesse contexto, o casuísmo inteligente era mais eficaz do que o pensamento estratégico e, em função disso, a ênfase foi dada às questões operacionais. Como a atividade orçamentária decorre das estratégias, ela foi negligenciada nesse longo período, tornando-se um procedimento quase exclusivo de grandes empresas ou de companhias multinacionais. Porém, segundo o autor:

Desde a implantação do Plano Real, a situação vem mudando sensivelmente. Hoje, o que percebemos é: de um lado as empresas sentindo necessidade de um orçamento que consolide a visão estratégica de seus negócios, e, de outro, uma noção distorcida do que seja um verdadeiro orçamento. (SÁ; MORAES, 2005).

## 6 ORÇAMENTO

O orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da empresa, e seu planejamento cuidadoso é vital para a saúde de qualquer organização. De acordo com Sá (2005), o orçamento deve ser visto dentro de um contexto muito mais amplo, que é o de priorizar e compatibilizar as diversas políticas da empresa. É o orçamento que vai dizer se as decisões da empresa são compatíveis com a capacidade de geração de caixa da empresa, com a estrutura de capital de giro ou ainda com as metas de remuneração pretendidas pelos acionistas. A realimentação do sistema de planejamento corresponde a uma etapa importante, pois permite aprimorar o próprio processo de planejamento (FREZATTI, 2008).

O planejamento e controle são particularmente favorecidos pelo uso de um sistema orçamentário, mas para isso requerem também a designação de níveis de autoridade e de responsabilidade pelas decisões, além de medidas necessárias para que sejam alcançados os objetivos da empresa (SANVICENTE e SANTOS, 1983).

Para Lunkes (2007), o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

Um orçamento de uma empresa (plano de lucro) consiste em um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. É uma expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. (WELSCH, 1983).

O planejamento e controle de resultados pode ser definido em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. [...] Esta definição identifica a administração como o principal fator do êxito da empresa a longo prazo. Também está implícita a crença de que uma administração competente pode planejar, manipular e controlar as variáveis relevantes à vida da empresa (WELSCH, 1983).

Hansen e Mowen (apud WANZUIT, 2009) apontam a importância que os orçamentos têm no planejamento e controle, por se traduzirem nas “expressões quantitativas desses planos, em termos físicos ou financeiros, ou ambos”. Assim, ao ser utilizado para o

planejamento, representa um método de tradução das metas e estratégias de uma organização em termos operacionais. Além disso, os orçamentos são úteis ao controle por possibilitarem a comparação de resultados reais com os resultados planejados, “guiando” as atividades operacionais em direção ao rumo correto.

Para Frezatti (2008), o orçamento é:

O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, a obrigação de prestar contas, possa ser encontrado.

O orçamento rapidamente tornou-se o elo principal na maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas. O orçamento permite à empresa um gerenciamento central assim como certa disciplina financeira sobre as diferentes divisões. Isto porque geralmente o plano orçamentário é elaborado e colocado em prática sem alterações para ser observado pelas divisões no decorrer do ano.

Para Catelli (apud FREZATTI, 2008), o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho. Zdanowicz (1989) também define orçamento como um instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração. Tung (1983) assevera que o orçamento consiste, essencialmente, em um plano de trabalho coordenado e no controle desse plano.

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro.

Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. Do mesmo modo que as demonstrações financeiras são elaboradas referentes a períodos passados, elas podem também ser preparadas para períodos futuros. (HORNGREN, FOSTER e DATAR apud ROSA, 2007).

Pode-se dizer que o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle, cuja importância é confirmada por Horngren, Sundem e Stratton (apud LEITE *et al*, 2008), ao citarem três principais benefícios do orçamento:

1. Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
2. Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
3. Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

Boisvert (apud LUNKES, 2007) aduz que o orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos. Ele é composto por dados financeiros e não financeiros, os últimos são expressos em função da unidade de medida dos recursos apropriados (quilograma, litro, horas, etc.). As quantidades inscritas no orçamento podem vir de dados históricos ou ainda de estudos, como a análise de um processo de produção por uma equipe de engenheiros industriais. No caso das vendas, os dados são tirados de análise de mercado que às vezes se encaixam nos processos estatísticos previstos.

Brookson (apud FREZATTI, 2008) assevera que orçamento é um plano de atividades futuras. Ele pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização. O orçamento é uma declaração de planos financeiros e não financeiros para um período que está por vir, normalmente de um ano.

Os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade. O orçamento pode ser definido em termos amplos, com um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle.

Welsch (1983) associa o orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação.

Zdanowicz (1989) assevera que o objetivo principal do orçamento é relacionar-se com as duas funções administrativas: o planejamento e o controle. Para Tung (1983), o objetivo

principal é atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados.

Zdanowicz (1989) salienta que o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis. Tung (1983) complementa, expondo as características básicas do orçamento: um grau de acerto aceitável, a adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa e a capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretivas através de relatórios emitidos.

Para Padoveze (2000), o orçamento é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca de planos de lucros.

Para que o controle orçamentário seja eficaz, a empresa deve seguir alguns requisitos, que Goudek (apud LUNKES, 2007) chama de “Dez Mandamentos do Controle Orçamentário”:

- a direção da empresa deve considerar o controle orçamentário como essencial;
- os executivos responsáveis devem sentir entusiasmo pelo controle orçamentário;
- o controle orçamentário é, em grande parte, um problema psicológico. Ignorar este aspecto é abrir caminho para o insucesso;
- antes de implantar-se o sistema, é essencial realizar uma análise crítica da organização. Depois da implantação do sistema de controle orçamentário, ela deverá ser repetida a intervalos regulares de tempo;
- deve haver um empregado responsável para cada orçamento parcial;
- cada tarefa determinada no orçamento deve ter uma relação causal com as atividades da empresa;
- o controle orçamentário deve ser integral, isto é, deve abranger todas as atividades da empresa;
- o controle orçamentário é essencial quando se quer proporcionar à direção da empresa uma base sólida para descentralizar a autoridade e as responsabilidades. Determinando e controlando tarefas, e estabelecendo preços;
- sozinho, o orçamento é estéril. Mas, em conjunto com o controle orçamentário, sempre alcança o objetivo colimado: uma administração eficiente;
- para completar o controle orçamentário, é necessário a observação estatística.

Para Boisvert (apud LUNKES, 2007), é preciso algum tipo de controle para assegurar que a empresa atinja seus objetivos. Uma vez determinados os objetivos, os planos orçamentários devem ser direcionados aos fins especificados nos objetivos. O processo orçamentário pode ser bastante formal nas grandes empresas, com equipes, comitês montados para elaborar e monitorar o orçamento. Por outro lado, nas pequenas empresas, o proprietário pode elaborar o orçamento de uma forma mais simplificada.

Portanto, controlar pode ser visto como o processo de acompanhamento para que os Planos Orçamentários traçados sejam efetivados, e que a margem de acerto orçamentária seja satisfatória para os administradores.

## 7 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

O processo orçamentário refere-se ao conjunto das atividades de coordenação, preparação, controle e reprogramação das operações empresariais. Implica na existência de um plano de contas contábil que não atenda apenas às necessidades administrativas e financeiras, mas, contemple a missão e o negócio da empresa.

O esforço de unir os conceitos contábeis como ferramenta importante para tomada de decisões pressupõe que o orçamento é peça importante no processo decisório, e nesse sentido, o sucesso do processo orçamentário está na integração, na sinergia e nas políticas, diretrizes, planos e metas que devem ser repassadas para os gestores de todos os departamentos ou setores da organização.

Para Hornegren, Foster e Datar (apud ROSA, 2007) as empresas bem organizadas geralmente apresentam o seguinte Ciclo Orçamentário:

1. Planejamento do desenvolvimento da organização como um todo, assim como das respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles;
2. Estabelecimento de um parâmetro de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados;
3. Análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas;
4. Replanejamento, levando em consideração o *feedback* e a mudança das condições.

Segundo LUNKES (2007) "o orçamento preocupa-se com a implementação do programa aprovado pelo planejamento estratégico".

De acordo com Frezatti (2008):

A montagem do planejamento pode ser dividida em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. A etapa operacional consiste nos planos de proporcionam



condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades e as operações. Por sua vez, a etapa financeira corresponde à tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem comum, no caso a monetária.

a) Plano de Marketing: indica a atividade comercial da organização, no que se refere a volume físico de venda, por período, por área, por preço etc. Deve definir política de descontos, prazos, gastos com comunicação e despesas comerciais previstas. Deve conter as decisões verificadas no plano estratégico, destinada ao período compreendido pelo orçamento.

Em condições normais, a área comercial da entidade se mobiliza para desenvolver este plano, levando em conta as necessidades internas, coordenando atividades quanto a demandas para lançamento de novos produtos, por exemplo.

b) Plano de Investimento no Ativo Permanente: explicita os gastos que serão efetuados em movimentações (aquisições, vendas e baixas) referentes a ativos do permanente da organização. Envolve todos os tipos de investimento do permanente, tais como imobilizado, diferido e investimento em outras entidades.

c) Plano de Recursos Humanos: deve tratar os elementos referentes aos recursos humanos na organização desde a estrutura organizacional, preenchimento dessa estrutura, movimentações de funcionários, remuneração, treinamento, admissões e desligamentos, consultorias na área etc.

d) Plano Financeiro: corresponde à etapa do plano em que as demonstrações financeiras são disponibilizadas e a análise global é viabilizada. A função do plano financeiro consiste em permitir que todas as decisões tomadas nos vários subplanos sejam transformadas em um único denominador, no caso, o monetário. Deve conter o fluxo de caixa, a demonstração dos resultados e o balanço patrimonial para o intervalo de tempo considerado.

Essencialmente, o orçamento mestre ou orçamento operacional ou planejamento das operações da empresa deve iniciar pelo plano de vendas, pois para Welsch (1983):

O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes depende do orçamento de vendas.

Para Sanvicente e Santos (1983), o orçamento de vendas nada mais é que “um plano de vendas futuras da empresa para um determinado período de tempo, e tem como função principal determinar o nível de atividades futuras da empresa”. Todos os demais orçamentos são desenvolvidos após ter-se determinado o montante de vendas, em quantidades e valor, bem como quando, ou seja, alocando no espaço de tempo essas vendas.

As expressões citadas foram remodeladas pelos autores como Frezatti (2008), onde hoje o plano de vendas faz parte do plano de marketing, da mesma forma que o plano de propaganda e publicidade e o plano de despesas comerciais. Esses passaram a ser subplanos dentro do plano de marketing. Segundo Ambrosio (apud COUTO, 2009):

O plano de marketing é o documento que resume o planejamento. É interessante observar que o plano é a formalização do planejamento, a fotografia do planejamento de marketing e o retrato do raciocínio que ocorre na mente do planejador ou da equipe de planejamento. Essa fotografia comunica a toda empresa as idéias que surgiram e foram analisadas no planejamento. Em síntese, o plano de marketing estimula e favorece todos na organização, de modo que apontem para mesma direção. Sendo assim, a relação com o plano estratégico, a participação da equipe de vendas e a definição de metas, são peças importantes para as previsões de vendas futuras da organização.

Para Welsch (1983): “previsão é uma projeção técnica da procura em potencial para um período específico, de acordo com determinadas hipóteses”. Para o autor, a previsão de vendas é uma etapa do plano de vendas que é elaborada antes das decisões ou planos da administração em fatores como, alteração no preço, programas de promoção de vendas, expansão ou contratação de atividades de vendas e outras aplicações de recursos. A previsão de venda coleta dados para que seja elaborado o orçamento de vendas o qual se com as decisões estratégicas e políticas para o período.

Existem variáveis a serem investigadas para elaboração do orçamento de vendas como: mercado consumidor, de trabalho e recursos financeiros. Essas variáveis afetam em maior ou menor grau todas as empresas, tanto que se podem encontrar empresas ociosas por falta de mercado consumidor, ou pela concorrência acirrada.

Mintzberg (apud GODOY, 2009) alega que as organizações, se pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais.

Nos dias atuais, a evolução da tecnologia da informação e a enxurrada de softwares que facilitaram essas análises, também trouxeram uma maior margem de segurança para os gestores. Esses ainda devem considerar fatores como: padrões de vendas passadas, estimativas feitas pela força de venda, condições econômicas gerais, ação dos concorrentes, mudança nas taxas de juros dos bancos, estudo de pesquisa de mercado, plano de propaganda e promoção de vendas. Caso esses fatores não sejam observados, poderão contribuir com previsões de vendas superestimadas o que afeta nas entradas de caixa incorreta, comprometendo os outros orçamentos.

## 8 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Apesar dos aspectos positivos do orçamento, pode ocorrer de, em algumas vezes, a implantação do sistema orçamentário não necessariamente conduzir a empresa ao sucesso, pois o orçamento apresenta alguns aspectos que, se não contornados, podem tornar o processo em si contraproducente. Welsch (1983) enumera quatro limitações que devem ser levadas em conta durante o processo de desenvolvimento de um programa de planejamento e controle:

- 1) o plano de resultados baseia-se em estimativas: se estas não forem feitas em bases realistas, poderá resultar no fracasso do orçamento. Por serem baseados em “estimativas e julgamentos, é essencial haver flexibilidade na interpretação e utilização dos resultados”. A aplicação de técnicas estatísticas, matemáticas, entre outras, se revelam eficazes para minimizar os problemas relacionados a estimativas, e quando são combinadas com julgamentos proporcionam estimativas mais acuradas;
- 2) um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias: na maioria dos casos, o orçamento leva mais de um ano para atender às necessidades da empresa e por isso sofre constantes adaptações, seja em função de novas circunstâncias surgidas na empresa, ou pela adoção ou aperfeiçoamento de novas técnicas e ainda pelo abandono ou substituição de técnicas;
- 3) a execução de um plano de resultados não é automática: depende de que as pessoas, alta administração, gestores e empregados, executem as ações para que os objetivos constantes no orçamento se realizem. O processo de educação orçamentária é uma forma de demonstrar como os orçamentos podem ajudar cada gestor e empregado a alcançar os melhores resultados;
- 4) o plano de resultados não deve tomar o lugar da administração: o planejamento e o orçamento não substituem a administração, uma vez que esta compreende outras funções: administrar, controlar.

Sanvicente e Santos (1983) apontam como limitações:

- 1) dados do orçamento são estimativas e estão sujeitos a erros maiores ou menores e nada pode ser feito para eliminar totalmente qualquer margem de erro. No entanto, é melhor que haja um planejamento com consciência de erro do que nenhum planejamento.
- 2) o custo do sistema: as empresas nem sempre dispõem de recursos necessários à implantação de um sistema de orçamentos, sejam humanos ou materiais. A parte do controle orçamentário também requer tempo dedicado à análise e solução das variações, que em função de sua complexidade pode significar maior custo. A utilização de um sistema orçamentário integrado aos demais sistemas também requer investimentos e custos.
- 3) estilo de administração participativo geralmente é o mais indicado para um bom desempenho do sistema de orçamento. Entretanto, algumas empresas podem não aderir a esse modo de administrar que requer delegar e descentralizar, por serem excessivamente centralizadas e autoritárias.

Outro problema do processo orçamentário é o estabelecimento das metas. Cohen (2002) esclarece que, para muitas empresas, não são as prioridades que determinam as metas,

mas sim as condições financeiras que determinam as prioridades. De fato, a preocupação das empresas está mais concentrada nos resultados anuais, pois são neles que estão baseadas as políticas de remuneração e promoção de executivos. Para os especialistas, quando a discussão é centrada demasiadamente no resultado financeiro, o que pode estar faltando é um plano estratégico, com visão de longo prazo.

## **9 OUTRAS METODOLOGIAS DE ORÇAMENTO**

O orçamento foi adaptando-se e acompanhando as tendências das modernas teorias de gestão. A seguir uma abordagem sobre o Orçamento Base Zero (OBZ) e o Orçamento Matricial (Gerenciamento Matricial de Despesas).

### **9.1 ORÇAMENTO BASE-ZERO**

O orçamento base-zero (OBZ) rejeita a visão tradicional do orçamento, a qual leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez (LUNKES, 2007).

Segundo Pyhrr (apud WANZUIT, 2009), o OBZ teve sua primeira formalização em 1960 no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos e surgiu para atacar três problemas comuns no orçamento empresarial:

- a) O orçamento não estava ligado as decisões estratégicas da empresa;
- b) Falta de decisões operacionais para controle das quantias necessárias;
- c) Alocações inadequadas das quantias de orçamento.

Moojen (apud WANZUIT, 2009) define o OBZ como uma técnica de gerência administrativa que atua principalmente de baixo para cima. Dessa forma, habilita os gerentes

de nível intermediário a avaliar as necessidades operacionais de seus setores e fazer orientações de alocação de recursos, assim como dá condições à alta direção de otimizar suas decisões, estabelecer políticas e objetivos e, por fim, proceder a alocação de recursos necessários para o atendimento a esses objetivos.

De acordo com Carvalho apud Lunkes (2007), as principais características do OBZ são:

a) Analisa o custo/benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base-zero;

b) Focaliza objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;

c) Assegura a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chaves do negócio.

E para o mesmo autor seus principais objetivos são:

d) Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;

e) Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas;

f) Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

De acordo com Lunkes (2007), o orçamento base-zero propõe reexaminar todas as suas atividades e prioridades, recursos financeiros a partir da referência 'zero', ao se projetar um novo exercício social. No OBZ, os gestores devem apresentar as justificativas de onde, quanto e como está distribuído o orçamento. Para Atkinson (apud WANZUIT, 2009) e Padoveze (2000), nessa linha de pensamento cada atividade da empresa será rediscutida na razão de sua existência, tornando o orçamento uma ferramenta de gestão.

No estudo apresentado por Gosteline *et al.* (apud WANZUIT, 2009), o OBZ auxilia numa melhor alocação dos recursos, pois flexibiliza, por exemplo, trabalhar com as variantes como a intensidade do gasto com publicidade e promoção que pode variar de 5 a 45% dependendo da categoria e participação de mercado da empresa.

Tradicionalmente, as idéias do OBZ não se aplicam a custos projetados. Estes devem ser controlados por meio de relatórios que medem o uso das quantidades de recursos consumidos nas atividades operacionais (ATKINSON *et al.* apud WANZUIT, 2009).

Devido a estas análises extensivas e também da relação custo x benefício, Hansen e Mowen (apud WANZUIT, 2009) sugerem que o OBZ seja utilizado a cada três ou cinco anos de forma a eliminar o desperdício e ineficiência, de forma a forçar os gestores a “romperem com o tradicional” e visualizarem seus gastos com uma perspectiva diferente.

## 9.2 ORÇAMENTO MATRICIAL

O orçamento matricial, também denominado Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), tem sido largamente aplicado no meio empresarial e também em Instituições Governamentais e, segundo Wanzuit (2009), foi aplicado pela primeira vez na Ambev para a elaboração do orçamento de 1999. Após o grande sucesso da ferramenta e uma economia de R\$ 152 milhões no primeiro ano, o método foi formalizado pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial, hoje chamada de Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial - INDG.

O orçamento matricial é baseado na metodologia do PDCA, onde P significa *Plan*, D significa *Do*, C significa *Check* e A significa *Action*. Dentro do Orçamento Matricial o planejamento do orçamento é realizado dentro do quadrante P e o controle orçamentário dentro dos quadrantes D, C e A.

O GMD é um método de gerenciamento orçamentário cruzado, baseado na análise parametrizada dos gastos operacionais (despesas e custos fixos) que está sendo aplicado em empresas privadas e também na administração pública.

As empresas que adotam o conceito de gerenciamento matricial devem incorporá-lo no controle orçamentário. Assim, as justificativas das variações são dadas por ambos os gestores: o de pacotes e o do centro de custo ou conta. O gestor de pacote dá seu parecer quanto à justificativa do gestor do centro de custo e seu impacto na conta total (PADOVEZE, 2000).

De acordo com INDG (apud WANZUIT, 2009), o GMD é um instrumento gerencial utilizado para planejamento e controle do orçamento anual e tem sua implementação baseada em três princípios:

a) Controle cruzado: isto significa que todas as despesas orçadas devem ser acompanhadas por duas pessoas;

b) Desdobramento dos gastos: implica que, para a definição das metas, todos os gastos devem ser detalhados até o nível de atividades e de unidade orçamentária;

c) Acompanhamento sistemático: isto implica em instituir uma dinâmica de acompanhamento dos resultados, comparando-os com as metas e definindo ações corretivas para os desvios.

Deve ainda ser considerado, o exame detalhado dos gastos e despesas, as metas de redução específicas para cada área e ter desafios compatíveis com o potencial de ganho.

Após a execução do orçamento o mesmo deve ser analisado entre o realizado e planejado e para isso devem ser definidas ferramentas para comparação dos resultados, as quais servirão de base para a gestão orçamentária, isto é, para que sejam tomadas as ações corretivas e melhoria contínua do método e dos resultados através da avaliação de desempenho.

## **10 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho procurou descrever como objetivo geral o orçamento empresarial. Como forma de atender este objetivo o trabalho as informações de embasamento teórico foram desenvolvidas a partir de uma revisão bibliográfica de tópicos como: os conceitos de planejamento e controle, histórico do orçamento, processo orçamentário, dentre outros. Cabe ressaltar que o tema não foi esgotado e que outros aspectos pertinentes relativos ao assunto poderiam ser abordados.

De modo geral, percebe-se, existe um consenso nos conceitos apresentados de que o orçamento é um instrumento para formalizar as diretrizes e objetivos definidos no planejamento.

O planejamento orçamentário deve ser um processo colaborativo e os executivos e gerentes devem usá-lo no sentido de ter um diálogo estruturado sobre a direção futura da organização.

O processo de planejamento orçamentário deve promover a acuracidade, aumentar a agilidade e a flexibilidade organizacional e, aprofundar o conhecimento de todos os envolvidos. Principalmente, o processo de planejamento e orçamento deve buscar melhoria contínua e estar cada vez mais sintonizado em relação ao ambiente dinâmico dos negócios.

Considerando as definições, benefícios, vantagens e potencialidades que o orçamento representa na gestão empresarial, pode-se inferir que, para as organizações que desejarem se manter em mercado competitivo e impactado pelas alterações socioeconômicas, a implementação do orçamento é primordial, pois, enquanto instrumento de formalização do planejamento estratégico, é também instrumento de controle do desenvolvimento dos planos. Ao exercer essas funções, o orçamento coopera para a avaliação do desempenho empresarial, e ele, por sua vez, contribuirá para a maximização da riqueza dos acionistas.

## **THE BUDGET AS A TOOL FOR PLANNING AND CONTROL IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS**

**Abstract:** For many reasons, which are described in this study, many Brazilian companies had to stop to think strategically and also some of them still without do that, preferring to adopt the smart casuistry, focusing in operational questions and overlooking the budget, which comes from the strategies. A literature review about the budget process, using the concepts of planning, control e corporate budget had been necessary for this analysis.

**Keywords:** budgeting, planning, control.



## 11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração. UFRGS, Porto Alegre, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, D. **Metas: dá pra chegar lá?** Revista Exame, p. 43 a 51, 18 de setembro de 2002.

COUTO, J. O. A. **Orçamento empresarial e sua prática no Banco do Brasil S/A**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros a Distância. UFRGS, Pelotas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, M. S. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração. UFRGS, Porto Alegre, 2009.

LEITE, R. M. *et al.* **Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006**. 2008. Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo, n.47, p. 56-72, 2008.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NAKAMURA, W. T. *et al.* **Estudo Empírico sobre a Relação entre a Adoção de Orçamento Empresarial e o Desempenho Financeiro das Empresas**. In: Congresso Internacional de Custos, IX, Florianópolis, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSA, Ederson da. **Proposta de implementação de um plano de orçamentos na FACISC – Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Administração. Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2007.

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

SANTINI, M. F. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da ELETROSUL**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Ciências Econômicas. UFSC, Florianópolis, 2004.

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

TONELLI, Daniel. **Estruturação profissional da Transportes Arni Ltda.** 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração. UFGRS, Porto Alegre, 2007.

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

WANZUIT, D. R. D. **Proposta de uma sistemática de apoio a implementação do orçamento matricial** – O caso de uma indústria de alimentos. 2009. . Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Escola de Engenharia. UFRGS, Porto Alegre, 2009.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial.** 4a ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional.** Porto Alegre: Ed. Sagra, 1989.