

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
VANESSA AGDA BARBOSA**

**ORÇAMENTO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO
PARANÁ**

**Curitiba
2013**

VANESSA AGDA BARBOSA

**ORÇAMENTO DE CAIXA: ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO
PARANÁ**

Monografia apresentada como
requisito parcial a obtenção do título
de Especialização Controladoria, do
Curso de Pós-Graduação
Contabilidade. Orientadora: Profª Drª.
Mayla Cristina Costa.

**Curitiba
2013**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que me proporcionou saúde e condições para realizar a
pesquisa.

Aos meus familiares e amigos que sempre estiveram ao meu lado.

E em especial a orientadora Mayla Costa que sempre se colocou a disposição e foi tão
atenciosa em todos os momentos.

Aos professores da pós-graduação.

RESUMO

Vivemos na era da globalização, onde as empresas carecem a todo o momento de ferramentas eficientes para medir e controlar o desempenho da empresa. Dentre as ferramentas, uma das mais comuns em empresas tanto de caráter público, quanto privado, é o orçamento, para as empresas públicas ele é até mesmo obrigatório por lei. O orçamento se inicia nos objetivos desejados pela empresa, envolvendo assim a análise de pontos fortes e fracos, podendo se controlar estes objetivos, e ainda utiliza-los como uma ferramenta de gestão para a tomada de decisão. Para evidenciar a eficácia do orçamento, o estudo foi realizado na Associação Comercial do Paraná, administradora do SCPC e SEPROC, existente a mais de 120 anos, fornecendo o que há e melhor em análise de crédito. Essa instituição já trabalha com o orçamento, e o tempo em que realiza o mesmo é adequado, porque trata-se de um curto período. É importante ressaltar que o orçamento envolve a organização como um todo, onde é de extrema importância a participação e comprometimento dos envolvidos. Quando esta participação é eficiente, facilita em todo o processo, devido a maior precisão na elaboração do orçamento e também porque a tomada de decisão é facilitada juntamente com a elaboração de planejamentos.

Palavras-chave: Orçamento, controle, tomada de decisão, Associação Comercial do Paraná.

ABSTRACT

We live in the era of globalization, where companies need all the time efficient tools to measure and track the performance of the company. Among the tools, one of the most common in companies both public character and private, is the budget for public companies it is even required by law. The budget begins in the desired objectives by the company, thus involving the analysis of strong and weak point, being able to control these goals and also uses them as a management tool for decision making. To demonstrate the effectiveness of the budget, the study was conducted in the Commercial Association of Paraná, Administrator of the SCPC and SEPROC, existing more than 120 years, and providing the very best in credit analysis. This institution has been working with the budget, and the time it realizes it is suitable because it is a short period. Importantly, the budget involves the organization as a whole, which is of utmost importance to participation and commitment of those involved. When this involvement is EFFICIENT, facilitates the entire process due to greater accuracy in the preparation of the budget and also because the decision making is facilitated with the development of plans.

Keywords: Budget, control, decision making, Commercial Association of Paraná.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 QUADRO TEÓRICO	10
2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	10
2.1.1 Orçamento de vendas	13
2.2 CONTROLE EMPRESARIAL	14
2.3 ORÇAMENTO COMO TOMADA DE DECISÃO	15
3 METODOLOGIA	17
3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM	17
3.2 TIPO DE PESQUISA:	17
3.3 TIPO DE DELINEAMENTO:	17
3.4 COLETA DE DADOS:	18
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS:	18
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	19
5 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	34

1 INTRODUÇÃO

É constante a necessidade das empresas em realizar planejamentos e previsões o mais próximo da realidade possível.

Tudo isso ocorre devido a nossa vivência na era da globalização, onde a todo o momento as informações são alteradas, a concorrência internacional é extremamente acirrada, e se torna cada vez mais difícil realizar previsões precisas.

As empresas sempre buscam melhores resultados, e para que possam alcançá-los elas precisam de ferramentas eficientes. Existem várias ferramentas utilizadas pelas organizações, porém dentro desta pesquisa o foco será estudar a ferramenta de orçamento.

Dentro desse contexto Espejo (apud RONKOSKI, 2009, p. 16) complementa que o orçamento oferece sustentabilidade às organizações diante da competitividade, abertura de mercados e necessidade constante de adaptação aos fatores mercadológicos.

Considera-se assim o orçamento uma ferramenta fundamental para organização, independente de seu ramo ou porte, pois é ele que conduz a empresa a seus objetivos, através do estabelecimento de metas. Welsch (1983 apud Ferreira e Diehl, 2011, p.51) afirma ainda que a administração com foco em orçamento traz uma abordagem com ênfase em metas.

Ao optar pela elaboração do orçamento, a empresa deve acompanhar mensalmente suas variações, ou seja, deve haver um determinado controle. Segundo Frezatti (2000, p.36) planejamento eficaz é aquele que considera o orçamento como controle do resultado futuro. Para ele planejar sem controlar é perda de tempo. Figueredo e Caggiano (1992, p.26) complementam ainda que o controle é um sistema de *feedback* que possibilita aos desempenhos serem comparados com o que se foi planejado, sendo o controle uma ferramenta essencial para a realização do planejamento, sendo ele de curto ou longo prazo.

O orçamento depois de elaborado e aprovado pela administração passa a ser documentado e formalizado, significando assim que a administração esta de acordo com o que foi estabelecido no mesmo. Para Moreira (1989, p.15) o orçamento permite ainda que a administração conheça os resultados operacionais da empresa, e verifique

a execução dos acompanhamentos necessários para que os resultados sejam alcançados, contando também com a análise dos desvios e uma correção eficaz.

Além de ser uma ferramenta de controle, o orçamento auxilia na tomada de decisões da alta administração em suas estratégias porque segundo Souza e Clemente (2008 p.2) essas decisões são cruciais para empresa, uma vez que as decisões estratégicas podem sim trazer sucesso, como também pode comprometer a trajetória da empresa. Porém é importante ressaltar que “a qualidade da informação disponível é essencial pra a qualidade da decisão de um sistema de informação adequado e eficiente, é pré-requisito do sucesso gerencial”. (FIGUEREDO, CAGGIANO, 19992, p.26)

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base nos conteúdos discorridos, esse trabalho tem como problema de pesquisa o seguinte tema: **Como é realizado o orçamento de vendas na Associação Comercial do Paraná?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Para o objetivo geral temos: **Analisar como é realizado o orçamento de vendas na Associação Comercial do Paraná?**

1.2.2 Objetivos Específicos

Através desse objetivo, desdobram assim os objetivos específicos sendo definidos como:

- Investigar fatores intervenientes no processo de elaboração do orçamento, no caso estudado.
- Identificar as principais dificuldades encontradas na elaboração do orçamento de vendas.
- Investigar de que maneira o orçamento de vendas, contribui para a tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante de um mercado competitivo, aumentam as dificuldades das empresas para tomada de decisões. Segundo Ackoff et al. (1984, citado por Frezatti, 2000) decidir

implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades grau de aceitação do risco e etc. Nessa visão decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro. Entretanto é importante ressaltar que para tomar uma decisão no mercado competitivo são necessárias ferramentas eficientes, porque este mercado dificilmente permite erros, em que muitas vezes uma decisão errônea pode comprometer o futuro da empresa.

Para o caso estudado, discorreremos sobre a ferramenta do orçamento, que é de extrema eficiência para as empresas, porque possibilita realizar previsões do futuro e após o período previsto, permite realizar comparações, e através deste procedimento podem-se tomar decisões.

O orçamento é eficiente desde uma abrangência pessoal até principalmente a empresarial sendo esta pública ou privada. É visível que as pessoas que possuem um orçamento familiar, estão um passo a frente das pessoas que não realizam, pois se tornam organizadas e sempre possuem controle do seu capital e/ou investimento. Para as empresas ele pode ser determinante se realizado de maneira correta, porque quanto mais próximo da realidade, maior a precisão do orçamento, e maior a base para tomada de decisão.

É importante salientar que o objetivo desta pesquisa não é esgotar o assunto, ficando aqui um estudo para a sociedade embasado em uma organização, mas podendo também ser uma base para futuros estudos.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Os primeiros indícios do orçamento surgiram através do orçamento público em 1215. Segundo Santos (2009) o orçamento público originou-se na Inglaterra, em 1215, com o advento da chamada Carta Magna de São João Sem Terra, nos termos da qual o rei não mais poderia cobrar impostos sem a autorização do Conselho formado pela reunião da nobreza e que, mais tarde, transformou-se em Parlamento. Já no período que compreende 1628 a 1689 com a instituição da Lei dos Meios, o parlamento passou a ter poder de cobrar e autorizar tributos, sendo consideradas essas atividades o início do orçamento.

Fernandes (2005, p.22) considera que o orçamento empresarial surgiu em 1950, através de estudiosos americanos que apresentaram uma metodologia orçamentária rápida desenvolvida na comunidade internacional. Para o autor, essa metodologia envolve premissas macroeconômicas e consiste em identificar o comportamento do mercado para um período futuro. Assim, o orçamento tinha com objetivo detalhar o máximo de premissas possíveis, com base no planejamento estratégico para um período não muito longo, algo em torno de um ano.

Dessa maneira, o orçamento teve início nas atividades públicas, porém o papel do orçamento na gestão de uma empresa é compreendido melhor quando relacionados com questões administrativas, sendo as funções básicas planejar (representa como a empresa pretende atingir os objetivos), organizar (representa a melhor disposição dos recursos alinhando todos de maneira a encontrar o objetivo) e controlar (acompanhamento das ações dos funcionários com o objetivo da empresa).

[...] orçamento são planos da administração que incluem todas as operações e resultados de um período futuro. Estes planos cobrem todas as unidades e divisões da empresa em termos de sua estrutura organizacional. Os orçamentos enunciam formalmente – em termos das transações esperadas – as decisões de todos os níveis de administração sobre os recursos que devem ser adquiridos, de que modo devem ser usados, e o que deve resultar. Os orçamentos colocam detalhes de planos de administração em unidades monetárias, de modo que os resultados possam ser projetados nas demonstrações financeiras esperadas. Assim, o orçamento é uma espécie de contabilização “conjugada em tempo futuro”, quando os problemas do porvir são postos sobre o papel antes que as transações tenham realmente ocorrido. “Esta abordagem possibilita comparar os eventos reais com planejados, e estabelecer controle por feedback que torna a administração mais sistemática e eficaz” (VETTER, WILLIAM JOSEPH, 1974, p.28).

Já para Sanvicente (1987, p. 213) o conceito de orçamento gira em torno de que ele representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc., dos planos em que foram elaborados para o exercício subsequente, geralmente um período de doze meses. Em uma organização, o orçamento pode ser global, aquele que abrange todas as suas unidades e atividades num período. Também existem aqueles orçamentos parciais, ou seja, previsões e programas apenas para certos aspectos das suas atividades (por exemplo, vendas por produto, região ou cliente).

De acordo com Frezzati (2000, p.24), o orçamento poderá ser elaborada a partir da definição da estratégia da empresa, tendo ele que contemplar todas as decisões contidas no plano estratégico. Em resumo o orçamento nada mais é que o que implementa as decisões do plano dentro do exercício vigente.

Para Moreira (1989, p.15), o orçamento nada mais é do que um conjunto de planos e políticas formalmente estabelecidas em resultados financeiros. Essa ferramenta permite a administração conhecer os resultados operacionais da empresa, e a execução dos acompanhamentos necessários para que os resultados sejam alcançados, sem contar na análise dos desvios e uma correção eficaz. O sistema orçamentário implica em utilização de técnicas contábeis, estas aplicadas anteriormente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução do resultado desejado. Portanto as demonstrações financeiras são realizadas sob condições e dados que se espera que aconteçam.

Welsch (1980, p. 21) planejamento e controle, também são conhecidos como orçamento, que podem ser definidos como enfoque sistemático e formal a execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Envolve objetivos globais e de longo prazo; um plano de lucros a longo prazo desenvolvido em termos gerais; plano de lucros a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade; um sistema de relatório periodicamente de todos os níveis. O conceito de orçamento implica muito em realidades, flexibilidade e atenção ao controle de planejamento.

É possível identificar que existem diversas opiniões de autores sobre o orçamento, porém é possível identificar ainda que existem tipos de orçamento como: orçamento tradicional; orçamento-programa; orçamento base zero.

Segundo Shubert (1985, p.3) o orçamento tradicional é aquele que identifica apenas as diferentes espécies de desembolsos, sendo pessoal, material de consumo, despesas administrativas, e com vendas, ou seja, foca apenas nos meios, onde não importa se o valor orçado trouxe ou não benefício, mas sim se ele foi cumprido. Nesse tipo de orçamento não há participação de diretores ou chefes de áreas, ele é de total responsabilidade pelo órgão orçamentário.

Shubert (1985, p.3) discorreu ainda sobre orçamento programa definindo como: O orçamento e o plurianual dão base ao planejamento estratégico, onde o orçamento anual deverá ser elaborado de modo que reflita todos os programas contidos no planejamento estratégico, este chamado de orçamento programa, ou seja, o orçamento programa está integrado ao planejamento. Este orçamento deve conter administração por objetivos que são os programas, áreas de responsabilidade que são os diretores e chefe responsáveis e por último o controle por execução que é o acompanhamento orçamentário.

Segundo Gonzalo Martnez (apud. GIACOMONI, 2003, p. 155) Orçamento programa é um sistema que presta particular atenção às coisas que um “governo” adquire, válido para serviços pessoais, provisões, equipamentos, meios de transporte, e outros, desde que empregue no cumprimento das funções.

Para Shubert (1985, p.3) o orçamento base-zero é aquele que requer a presença e aprovação da mais alta autoridade executiva, há presença das chefias de todos os níveis, exige planejamento antes da elaboração, requer justificativa dos responsáveis setoriais por cada solicitação, é uma técnica de baixo pra cima, é programa que exige a explicação de cada programa sendo ele novo ou não, os planos desse orçamento são organizados e orçados, exige que as áreas participantes ao fazer solicitações os façam de maneira clara, revisa os programas desde as suas bases, preocupa-se com resultados efetivos e as decisões são baseadas em resultados.

Para Lunkes (2003, p. 92) Orçamento no qual o anterior não é utilizado como ponto de partida para elaboração. É um orçamento no qual exige que cada ação inclusa

no orçamento seja justificada, e prioriza as atividades antes mesmo da tomada de decisão relacionada à quantidade de recursos a serem alocados.

Além dos tipos de orçamento existem os desdobramentos do mesmo, chamados orçamentos departamentais, como por exemplo: orçamento de produção, orçamentos de compras de matéria-prima, orçamentos de despesa com mão de obra direta, orçamento de custos indiretos de produção, orçamentos de despesas de venda e administração, enfim, existem diversas nomenclaturas para os orçamentos departamentais. O foco do presente trabalho será o orçamento de vendas, muitas vezes associados com o orçamento de vendas mais despesas administrativas.

2.1.1 Orçamento de vendas

Para Schubert (1985, p.139) no orçamento de vendas são inclusas as despesas que ocorreram com a comercialização dos produtos da empresa. Nesse orçamento quem define como as despesas serão reunidas, é a direção da empresa, porque se trata de uma estratégia de controle e acompanhamento dos custos relacionados à comercialização. No entanto quem elabora o orçamento é a diretoria comercial, levando sempre em consideração a estratégia de vendas do período orçado. Ainda na opinião de Schubert, um orçamento de vendas bem elaborado é aquele que consta todas as despesas ocorridas com vendas, onde estas estarão presentes diretamente à Demonstração do Resultado do Exercício (Lucros e as Perdas) em um item específico. Vale lembrar ainda que as despesas de vendas com o maior peso são comissão de vendas e promoções e propagandas.

O orçamento de vendas de uma empresa é o alicerce para seu planejamento, pois praticamente todo o planejamento esta baseada na receita de vendas, ou seja, fatores determinantes dependem da receita de vendas, como por exemplo: recursos monetários, investimentos adicionais em ativos fixos, volume de despesa a serem planejada, necessidades de mão de obra, e vários outros aspectos. Para ser preciso no orçamento de vendas à alta administração deve dar muita atenção no seu planejamento, assegurar o suprimento de recursos suficientes para o apoio técnico, empregando estratégias para alcançar os objetivos (Welsch, 1980, p.173).

Welsch (1980, p.172) vai mais a fundo na definição e nas especificações do orçamento de vendas. Ele acredita que o orçamento de vendas representa as receitas

do plano global de uma organização. Este orçamento abrange em termos de tempo duas estimativas, sendo a de longo prazo e curto prazo, onde estas devem estar interligadas e concordar necessariamente com a dimensão temporal utilizada no planejamento da empresa. Ele entende ainda que os erros em um planejamento de vendas são frequentes, e para que os mesmos se minimizem quando as metas giram em torno do objetivo da empresa, de sua estratégia e das previsões de vendas. A preparação de um plano de vendas também esta relacionada à redução dos erros, quando é realizado através de um plano de promoção de vendas e publicidade, um plano de despesa de vendas, e um plano de marketing.

Pode-se destacar ainda que: “o plano geral de vendas basicamente representa o segmento gerador de renda do plano de Lucros. O plano de vendas contém três suborçamentos: o plano de marketing, o plano de promoção de vendas e publicidade e o plano de despesas de vendas” (Welsch, 1980, p.173).

Estes orçamentos não precisam não necessitam de uma elaboração individual, porque se tratam de consequências, ou seja, a elaboração de um, conseqüentemente leva a geração dos demais.

Através das análises destes dois autores, podemos verificar o quão crucial o orçamento de vendas é para uma organização, por se tratar da principal fonte de receitas, e envolver totalmente a estratégia de uma empresa. Mas também é de nosso conhecimento, que de nada, adianta um orçamento se não houver um controle sobre o mesmo.

2.2 CONTROLE EMPRESARIAL

Segundo Sanvincente (1987, pg.230) o controle orçamentário se manifesta por meio de relatórios das diferenças entre o realizado e orçado, sendo a geração de relatórios uma atividade constante, que auxilia a administração, mostrando aos gestores, que setores estão em déficits necessitando medidas corretivas.

Já Frezatti (2000, p.36) acredita que o planejamento eficaz é aquele que considera o orçamento como controle do resultado futuro. Para ele planejar sem controlar é perda de tempo. Seria como passar muito trabalhando sobre perspectivas futuras, sem saber se o os objetivos serão alcançados ou não. O controla é fundamental para mensurar o desempenho atingido e a posição do resultado em

relação ao que se foi planejado. Porém uma vez que o resultado for alcançado. Para Frezatti o controle orçamentário pode ser flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa. Em resumo o controle orçamentário é benéfico para empresa porque permite a ela entender quão próximo a empresa esta do resultado.

Para Schubert (1985, p.391) o acompanhamento orçamentário é quando se encerra todo o conjunto do orçamento, e nesse momento em que se confrontam os valores orçados e o efetivamente realizado.

Porém a elaboração do orçamento também deve ser utilizada como uma ferramenta para a tomada de decisão, mostrando aos gestores que decisão tomar.

2.3 ORÇAMENTO COMO TOMADA DE DECISÃO

Como dito anteriormente, o acompanhamento é de extrema importância para um organização que utilizada de orçamento, assim como o planejamento Porém a junção de todos esses itens auxilia no processo da tomada de decisões.

Para Souza e Clemente (2008 p.2) a empresa alcança o objetivo de valorização quando as decisões são bem tomadas. Para eles as decisões podem ser divididas em estratégicas, que tem por objetivo as relações da empresa com o meio ambiente, as administrativas onde o objetivo é a organização da empresa, e a operacional em que o processo de produção é o principal objetivo.

O foco no presente trabalho será a tomada de decisão estratégica, porque segundo Souza e Clemente (2008 p.2) as decisões de capital pertencem ao nível estratégico, sendo elas que implicam na mudança do relacionamento da organização com seus *stakeholders*. Esse tipo de decisão envolve geralmente horizontes de médio ou longo prazo, e em geral são irreversíveis, por envolverem grandes somas de recursos, afetam a empresa por grandes períodos, são totalmente irreversíveis, ou quando reversíveis, apresentam curso elevado de reversão. Portanto podemos perceber que essas decisões são cruciais para empresa, porque uma vez que ela pode trazer o grande sucesso, pode comprometer totalmente a trajetória da empresa, tendo elas que se basear o possível em previsões e cálculos de todas as implicações relevantes. Vale lembrar ainda que não se pode esperar da tomada de decisão o risco

zero, ela pode sim melhorar substancialmente o nível de informações e as condições de risco para a tomada de decisão.

Para Vatter (1974, p.16) os administradores precisam tomar boas decisões, mas precisam de ferramenta, não podendo confiar em seus palpites, por se tratar de uma ferramenta hostil. Vatter entende ainda que uma ferramenta para a tomada de decisão pode ser a comparação entre expectativas e realizado, porém não é suficiente se basear apenas nessa ferramenta, principalmente quando se trata de orçamento. Para decisões que envolvem orçamentos, é importante realizar análises e interpretações dos dados, porque existem fatores que não estão explícitos, necessitando da análise para verificar fatores que causam problemas e que medidas devem ser feitas para sanar o problema.

Espejo (2008, p. 77 apud Ronkoski, 2009) acrescenta que “são as leis que regem o comprometimento da administração com a gestão da empresa como um todo, envolvendo a comunicação integral, o reconhecimento do esforço de cada funcionário de equipes como um todo, o acompanhamento de resultados, a orientação por objetivos entre outros”. Sendo assim podemos identificar que quando as organizações aplicam os princípios na prática eles podem auxiliar na tomada de decisão, assim como o orçamento , uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão em maior parte das organizações.

3 METODOLOGIA

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.11), a metodologia científica coloca a disposição do acadêmico o instrumental científico metodológico básico para seu estudo universitário.

3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

O presente trabalho utilizou o método de pesquisa qualitativo, pois segundo Malhotra (2001, p.68) “[...] A pesquisa qualitativa é desestruturada, e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas e pode utilizar técnicas qualitativas [...]”.

3.2 TIPO DE PESQUISA:

O projeto foi de caráter descritivo, pois segundo Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa tem o intuito de descrever algo. Em geral, pesquisa descritiva é utilizada para descrever características. O levantamento foi feito através de contatos telefônicos, entrevistas por e-mails ou ainda pessoalmente.

3.3 TIPO DE DELINEAMENTO:

O tipo de delineamento adotado na pesquisa foi o Estudo de Caso, em que segundo Fachin (2001, citado por Ronkoski, 2009) “convém mencionar que a literatura metodologia diz que quando são investigado um ou mais casos, cada caso isolado é geralmente denominado de caso, e o procedimento de apreciação, sem levar em consideração o número de casos, é denominado de método de caso.

Ainda tratando de delineamento a pesquisa foi realizada por corte transversal, que ainda segundo Malhotra (2001, p.109), é um tipo de pesquisa que envolve a coleta de informações de uma amostra de elementos da população por apenas uma vez, podendo ser transversal único ou múltiplo, sendo o único uma amostra extraída uma única vez e o múltiplo duas ou mais amostras, porém com apenas uma obtenção.

3.4 COLETA DE DADOS:

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiros estruturados e semi-estruturados. Os questionários serão elaborados com perguntas abertas, pois segundo Samara e Barros (2002, p.70): “Neste tipo de pergunta o entrevistado responde livremente o que pensa sobre o assunto”. Portanto é de objetivo da pesquisa, saber em detalhes a singularidade do procedimento orçamentário na Associação Comercial do Paraná.

Também foi utilizado na pesquisa a coleta de dados através de análise documental e análise bibliográfica.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS:

Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo, pois segundo Gil (2010, p.122), análise e interpretação dos dados, é um processo que se dá simultaneamente a sua coleta. Necessariamente a análise se inicia com a primeira entrevista, observação e leitura do documento estudado. Tendo em vista a multiplicidade de enfoques analíticos que podem ser utilizados nos estudos de caso, não definisse a sequência correta de etapas a serem seguidas no processo de análise e interpretação dos dados. Entretanto é possível identificar algumas etapas que são seguidas na maioria dos estudos de casos, mesmo não sendo sequencial.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Associação Comercial do Paraná é parceira do comércio há mais de cem anos. Fundada em 1890 pelo Barão do Serro Azul, a ACP atende com ética e competência as necessidades dos associados por meio da representação institucional e da prestação de serviços. Por ser uma entidade de classe sem fins lucrativos, consegue oferecer aos seus associados uma série de benefícios com condições e formatos criados especialmente para atender desde micros a grandes empresas. (Disponível em www.acpr.com.br)

A ACP é parcela expressiva da sociedade e possui alta representatividade política nas esferas municipal, estadual e federal. Isso permite à ACP o protagonismo na defesa dos interesses dos associados junto aos órgãos públicos. E este é o grande desafio da ACP. Olhar tudo, em todos os sentidos, enxergar oportunidades, avançar em melhorias para as empresas e para as pessoas, de modo que haja harmonia e uma sociedade mais justa e democrática. (Disponível em www.acpr.com.br)

Missão	Visão	Valores
“Exercer, fundamentada nos princípios e valores institucionais, a livre defesa dos interesses dos associados e da sociedade e prover soluções geradoras de valor que contribuam para o desenvolvimento sustentável da sociedade.”	“Ser reconhecida por sua forte liderança e influência institucional, alicerçada por uma atuação independente e representativa dos interesses de seus associados e da sociedade.	Ética Responsabilidade Sustentabilidade Independência Tradição com inovação e ousadia

Disponível em www.acpr.com.br

A Associação Comercial do Paraná é uma empresa de médio porte, especializada na prestação de serviços aos seus clientes para análise e concessão de crédito. Situada na Rua XV de Novembro, 621- Centro – Curitiba – PR. A Associação é formada pelas pessoas físicas e jurídicas a ela filiadas. Sua fonte de recursos para a manutenção da entidade é oriunda de mensalidades pagas pelos associados a título de contribuição associativa, bem como os valores decorrentes de atividades ou investimentos da entidade e outros oriundos de patrocínio, doações e receitas dos serviços vendidos.

O quadro social é constituído de empresários e sociedade empresária, profissionais liberais e autônomos, ainda que tenham deixado de exercer suas atividades, associações, fundações, cooperativas, institutos, organizações e entidades de qualquer natureza.

Os cargos integrantes dos órgãos de direção da Associação são de exercício voluntário e não remunerado. Os membros da diretoria são Presidente, Conselho Superior, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal. (Disponível em www.acpr.com.br)

A duração do mandato dos membros é de dois anos e a duração do Presidente poderá ser eleita por dois períodos uma eleição e uma reeleição. A atual Gestão 2012 a 2014 ocupa-se no cargo de Presidente da Associação Sr. José Edson Ramon, Advogado, compôs graduação em Marketing e Administração de Empresas, possui empreendimentos nos setores de embalagens plásticas, de concessionárias de veículos, imobiliário e agropecuário. (Disponível em www.acpr.com.br)

A Associação possui hoje o efetivo de 160 funcionários com estrutura organizacional baseada na departamentalização funcional, o que significa que as responsabilidades do trabalho são divididas por áreas distintas.

A Associação Comercial do Paraná presta serviços aos seus associados de concessão de crédito e fornece alguns benefícios, como:

- Soluções de análise de crédito (pessoa física);

- Soluções de análise de crédito (pessoa jurídica);
- Certificado digital;
- Nota fiscal eletrônica;
- Certificado de origem;
- Arbitac – Câmara de mediação e arbitragem;
- Espaço do empresário;
- Universidade livre do comércio – cursos livres;
- Locação de auditório e salas de treinamento;
- Plano de previdência – ACPREV;
- Revista do comércio.

A Associação Comercial do Paraná oferece o que há de melhor em termos de produtos e serviços de proteção ao crédito aos seus associados, já que possui o maior e mais tradicional banco de dados sobre transações comerciais no país. Esse banco de dados é proveniente das informações comerciais transmitidas através do movimento associativo empresarial em todo o Brasil. Na ACP o associado encontra informações comerciais para análise de crédito de pessoa física e jurídica e que vão desde uma informação de cheque até a composição societária e seu histórico comercial. Soluções que vão desde a emissão da Nota Fiscal Eletrônica até convênio com plano de saúde específico para as características de cada empresa.

Parceira da Boa Vista Serviços

A ACP tornou-se sócia da Boa Vista Serviços, a administradora do SCPC – Serviço Central de Proteção ao Crédito e que possui um profundo conhecimento sobre o consumidor brasileiro, uma vez que possui um banco de dados com mais de 350 milhões de informações sobre transações realizadas por consumidores e mais de 42 milhões de registros entre empresas, formado pelas maiores redes varejistas, bancos, administradores de cartões e financeiras com atuação em todo o país.

A riqueza de informações em seu banco de dados permite à ACP oferecer às informações para análise de crédito com agilidade e segurança, possibilitando rapidez nas tomadas de decisões, com menor risco e maior rentabilidade nas operações.

Os parceiros da Associação Comercial do Paraná são: UNIMED E UNIODONTO, INVENTTI, FAE, ARQTEX, e a já comentada anteriormente Boa Vista Serviços.

A pesquisa foi realizada na Associação Comercial com o Analista de Controladoria, uma vez que o gestor da área não teve disponibilidade para atender. Porém mesmo sem disponibilidade o mesmo nos disponibilizou um tempo com o seu analista, e o mesmo respondeu todas as perguntas da gravação.

A gravação com o Analista de controladoria foi realizada no dia 10 de maio as 14:30, onde começamos com o *timefreming*.

O orçamento na Associação Comercial é elaborado anualmente, porém respeitando o prazo da presidência em vigência, ou seja, ele é elaborado de julho a junho.

Os responsáveis pela elaboração do orçamento é o setor financeiro, em específico a controladoria, mas é importante lembrar que toda a empresa é parte do processo, uma vez que informam seus custos previstos. Quando questionado ao analista como o orçamento é realizado na Associação Comercial, foi informado que eles trabalham com Centro de Custos, ou seja, este procedimento é uma ferramenta de controle para eles, tendo em vista que muitas vezes alguns setores não trabalham em sinergia com a controladoria, ou ainda desconhecem processos orçamentários, comprometendo assim o orçamento da empresa.

Conforme estudado junto ao departamento financeiro, a Associação Comercial por se tratar de uma entidade de classe, utiliza ainda em seu orçamento uma separação, somente para fins de análise, mas separa as ações institucionais (envolvendo as realizações políticas) e as ações operacionais (envolvendo este a comercialização de consultas e o suporte a isto).

O orçamento na ACP é simples, porque envolve apenas receitas e despesas, estando alocados da seguinte maneira:

Nas receitas constam:

- I. **Mensalidades e serviços de créditos:** item este responsável pelo maior faturamento da empresa, por trata-se das mensalidades de associados participantes do quadro e das consultas realizadas por eles. Este item é projetado no orçamento através de base histórica e análise da projeção comercial, onde o setor comercial passará a meta e com isso dar-se-á a previsão no orçamento.

- II. **Contratos e Parcerias:** Aqui constam as receitas oriundas dos parceiros, como por exemplo convênio com a Unimed, onde este convênio contempla repasse percentual ao valor do faturamento dos associados indicados. Neste item considera-se também para projeção no orçamento a base histórica e a participação de outros setores, onde dirão se é previsto novas parcerias ou não.
- III. **Financeiras:** aqui constam as receitas oriundas de aplicações da instituição, elas são previstas no orçamento através de projeções financeiras, e se irá ser realizado ou não ovas aplicações.
- IV. **Eventos e promoções:** neste constam as ações mais institucionais, porém que mesmo assim geram receitas, como por exemplo almoço para o dia da mulher, em que alguns convites foram comercializados. Aqui ficam inseridas também as receitas referente aos patrocínios para determinados eventos . Para este item se aplica o mesmo que em contratos e parcerias, sendo elaborado conforme base histórica e participação de outros setores com suas previsões.
- V. **Locações:** é neste item que constam as receitas com locações, como por exemplo, as receitas oriundas da locação do espaço para o banco SICCOB. Para projetar a receita com locações é utilizada a base histórica corrigindo de acordo com o IGPM (Índice Geral de Preços do Mercado).
- VI. **Outras Receitas:** aqui o setor financeiro acoplou todas as receitas nas quais não se faziam necessárias a elaboração de um subitem exclusivo para elas como as outras. Ele é elaborado com o auxílio de outros setores, visando o que as ações realizadas resultaram em receitas.

Já para as despesas os subitens estão acoplados da seguinte maneira:

- I. **Custos de produtos:** Conforme dito anteriormente a Associação Comercial possui parceira com a renomada Boa Vista Serviços, onde a ACP utiliza alguns produtos da base da BVS, gerando assim custos de produtos. Além da BVS temos custos com outros bancos de informações e parceiros. Aqui entram ainda os custos de repasses para outras entidades de classe parceiras da ACP. Constam também custos com o Correio, devidos as postagens com cartas aviso, e a terceirização de serviços, como os sistemas de TI. Para elaboração destes custos, a maior parte deles é realizado através de base histórica, mas também existem a colaboração dos setores para previsões.
- II. **Pessoal:** para item não existem nada de anormal, ou seja, aqui constam salários (tanto o adiantamento quinzenal, conforme política da empresa, quanto à folha em si) e

encargos, benefícios, as férias, 13^os, rescisões e indenizações, estagiários e descontos em folha. Aqui a elaboração é realizada com base histórica levando em consideração os reajustes, e as possíveis contratações informada por outros setores.

- III. **Assessorias e Consultorias:** item onde são acopladas as despesas com as assessorias existentes na empresa como jurídica, imprensa, contabilidade e auditoria, assessoria legislativa e outros. Constan aqui também consultorias, porém se verificáramos o orçamento, elas não são despesa fixas porque são pagas somente quando realizadas as determinadas consultorias. Aqui a mensuração para elaboração do orçamento quando referente às assessorias é colaboração dos setores, e as consultorias são base históricas.
- IV. **Infraestrutura/ Manutenção e consumo:** aqui constam as despesas basicamente administrativas, as manutenções prediais e despesas com operações. Este item é elaborado através de base histórica, e considerando a necessidade futura dos setores.
- V. **Publicidade:** as despesas com mídia ficam acopladas aqui, bem como as despesas com a elaboração da revista do comércio. Essa elaboração é com base na previsão histórica e informações do departamento de marketing e comunicação.
- VI. **Viagens:** é uma variável mais difícil de mensurar, uma vez que nem sempre elas estão previstas, portanto ela é em partes base histórica com a percepção de agrupar um acréscimo para que não gere déficit.
- VII. **Financeiras:** aqui são agrupadas as despesas de contas, e elaboração de boletos, porém não se trata de uma variável difícil de mensurar uma vez que há projeções financeiras e base histórica.
- VIII. **Doações e contribuições :** a ACP realiza algumas doações, porém este item é programável com a participação da diretoria.
- IX. **Eventos/Promoções/Refeições:** Os eventos realizados são separados por grande e pequeno porte, onde neles e nas refeições estão descritos a previsão com gastos dos fornecedores ali constados. A elaboração deste conta com a participação dos setores.
- X. **Tributárias:** por mais que a ACP seja uma instituição sem fins lucrativos e não pague impostos, ela precisa pagar tributos referente à terceirização dos serviços, IPTU, IPVA, entre outros. Este item é mais simples de se prever, uma vez que os tributos são geralmente previsíveis.
- XI. **Outras Despesas:** neste item é o mesmo que outras receitas, são despesas onde não foi necessário a abertura de um novo subitem, agrupando assim as demais de pesas

que não se enquadravam nos demais itens. A elaboração aqui é base histórica e participação de setores com as necessidades não enquadradas anteriormente.

- XII. **Outras despesas institucionais:** aqui constam em sua maioria imprevistos dos conselhos da ACP, ou seja ele é elaborado através da previsão dos conselhos.
- XIII. **Investimentos:** acoplados aqui reformas no prédio, aquisição de imobilizados e demais investimentos. Neste item somente com a participação dos setores para a elaboração da previsão.
- XIV. **Saída de empréstimos:** aqui seria o pagamento de empréstimos, porém isso não ocorre na ACP.

Então aqui estão descritos todas as despesas e receitas, e como é realizada a previsão dela, demonstrando assim como o orçamento é elaborado e que dados são levados em consideração em sua elaboração. O foco do trabalho é o orçamento de vendas, porém quando realizada a análise na ACP, pode-se verificar que o principal orçamento é o de vendas, e ele envolve todo o orçamento, provando ainda que Lunkes (2009 apud Ferreira e Diehl, 2011), estava totalmente correto quando disse que o orçamento é uma ferramenta presente em todo o ciclo administrativo. Mesmo que essa tenha sido uma tentativa de afunilar a pesquisa, esta tentativa foi falha, uma vez que segundo a entrevista o orçamento de vendas envolve demais área. Quando questionado referente ao por que, do envolvimento do orçamento de vendas em todo o processo, foi esclarecido que a elaboração das metas é paralela à elaboração das despesas, mas por mais que sejam realizadas paralelamente, as despesas não podem ultrapassar a previsão da receitas com o cumprimento das metas. Portanto as metas para área de vendas envolve todos os outros setores, que não poderão exceder o teto mínimo do cumprimento das mesmas.

Dei continuidade na entrevista com a seguinte pergunta: **Quais fatores são intervenientes na elaboração do orçamento?**

Analista : “Primeiramente as informações dos setores, sendo eles os informantes de suas necessidades. Além dos setores, é importante a participação da diretoria, onde ela determina as metas e o que se fará necessário. A participação dos parceiros também é importante para elaboração do orçamento porque envolve as receitas e despesas, correspondente ao seu centro de custo. Também levamos em consideração o ciclo de vida dos produtos, porque algumas vezes entra um produto e

outro é desativado, por mais que se trate de uma estratégia, essa deve ser informada ao orçamento, porque isso tem um forte impacto.” Nessa pergunta podemos verificar a importância da participação dos setores, e no caso da ACP, um fator relevante diferenciado, que é o ciclo de vida do produto.

Conforme dito anteriormente todo orçamento tem sua dificuldade porque vivemos na era da globalização, onde as coisas se tornam mais instáveis e realizar previsões é difícil. Dentro desse contexto indaguei: “Quais as principais dificuldades encontradas para a elaboração do orçamento?”

Analista: “As dificuldades na Associação Comercial são mais intensas quando se trata da globalização, porque a instabilidade no cenário político e econômico que envolve seu mercado é muito alta, uma vez que a empresa trabalha com banco de dados, informações, que são extremamente instáveis. Esse fator é considerado uma dificuldade para orçar, pois se torna difícil fazer a realização do orçamento com uma previsão mais assertiva.”

Já explanamos a importância dos setores na elaboração do orçamento, porém às vezes isso pode se tornar um problema, e através dessa análise pode-se encontrar mais uma dificuldade. De fato isso ocorre na Associação comercial, porque conforme questionado, os setores são inconscientes na elaboração de sua necessidade real, ou superfaturam ou não descrevem uma atividade que irá impactar totalmente no orçamento.

Ainda falando sobre as dificuldades encontradas na elaboração do orçamento, foi citado o poder de barganha do fornecedor, ou seja, existe apenas um fornecedor, e a situação para negociação fica extremamente difícil, tendo em vista que ele pode alterar o valor do produto e cabe a ACP apenas contestar. Vale lembrar ainda a força da concorrência de mercado que está se tornando cada vez mais acirrada, após a separação da Associação Comercial com o SCPC Brasil, onde o SERASA ganhou bastante mercado e o SCPC Brasil se tornou também um forte concorrente, dificultando assim a precisão do orçamento.

Por último questionei ao analista de controladoria referente à: Como a ferramenta do orçamento auxilia na tomada de decisões?

Analista: “O orçamento é uma das principais bases para a tomada de decisões, quando apresentamos em assembleia. É através dele que se tomam decisões para o ano seguinte, com base naquilo que foi ou não realizado e também com base nas discrepâncias contidas no orçamento. Um exemplo do orçamento apresentado no anexo 1, é a alteração do fornecedor de TI, onde através do orçamento foi verificado que o fornecedor SOPHUS, era muito mais em conta do que o fornecedor TAN, sendo esta uma alteração para o ano seguinte, com base no orçamento 07/11 a 06/12. O orçamento também auxilia na tomada de decisões para investimentos em mídia, pessoal e institucional, sendo o institucional um dos mais importantes, tendo em vista que ele movimenta em grande número o caixa.” Poderíamos exemplificar tomada de decisão envolvendo o institucional, como uma nova parceria, ou um menor número de eventos para o orçamento seguinte, dependendo da necessidade de controle.

Portanto podemos dizer que o orçamento auxilia na tomada de decisão em caráter estratégico, pois é realizada a análise do orçamento e do realizado e através deste são criadas estratégias para o orçamento seguinte.

Abaixo disponibilizamos o orçamento resumido¹, ou seja, o previsto para o período e o realizado. Porém em anexo disponibilizamos a planilha mês a mês.

Rótulos de Linha	Soma de Valor Orçado	Soma de Valor Realizado
1. RECEITAS	99.727.556,61	92.346.411,36
01. Mensalidades e Serviços de Crédito	91.561.234,80	83.022.391,37
02. Contratos de Parceria	3.310.612,48	3.491.128,09
03. Financeiras	224.627,66	101.092,98
04. Eventos e Promoções	107.916,48	611.933,78
05. Locações	179.369,54	99.480,56
06. Outras Receitas	4.343.795,64	5.020.384,57
2. DESPESAS	- 96.368.408,97	- 92.729.156,52
01. Custos de Produtos	- 43.318.498,61	- 38.988.683,61
02. Pessoal	- 25.736.868,94	- 29.300.152,65
03. Assessoria e Consultoria	- 5.655.159,24	- 5.387.814,16
04. Infraestrutura / Manutenção e Consumo	- 7.445.665,16	- 7.456.019,88
05. Publicidade	- 5.147.445,78	- 3.820.148,14

¹ Valores não reais, seno realizado sobre este múltiplas.

06. Viagens	-	1.039.563,48	-	1.537.266,42
07. Financeiras	-	669.316,76	-	704.488,90
08. Contribuições e Doações	-	730.273,33	-	613.559,08
09. Eventos / Promoções / Refeições	-	3.665.282,95	-	2.533.232,40
10. Tributárias	-	279.809,19	-	142.059,44
11. Outras Despesas	-	904.617,29	-	1.171.546,59
12. Investimentos	-	1.775.908,23	-	1.032.533,27
13. Saída de Empréstimos	-		-	41.651,98
Total Geral		3.359.147,64	-	382.745,16

Podemos observar que já nas receitas o que foi orçado não foi o mesmo que o realizado, houve uma discrepância, e o realizado foi de 92,60%. O mesmo ocorreu para as despesas em que o realizado frente ao previsto foi de 96,22%, resultando assim em um total geral de 382.745,16 negativos em quesitos de orçamento. O realizado total frente ao previsto, correspondeu a 94,38%.

Vale ressaltar ainda que é através destas discrepâncias que se pode tomar decisões , e também são estas análises que a controladoria apresenta e justifica em assembleia todos os anos.

5 CONCLUSÃO

Através desta pesquisa podemos perceber que o orçamento é uma ferramenta bastante eficiente para as empresas, que pode proporcionar melhores resultados.

No caso estudado o timefreming do orçamento na Associação Comercial é ideal porque envolve o curto prazo de um ano.

A pesquisa realizada foi eficiente porque respondeu todos os objetivos e problemas levantados. Começando pelo problema de pesquisa, onde foi descrito de que maneira é realizado o orçamento de vendas na Associação Comercial. O que ficou a desejar foi somente à tentativa de afunilar a pesquisa para o orçamento e vendas, onde em campo foi observado que esse orçamento, ao menos na ACP, envolve todo o processo orçamentário, por se tratar do principal item de receitas.

Os objetivos específicos foram supridos, primeiramente quando envolvia os fatores intervenientes na elaboração do processo orçamentário, em que foi descrito que grande parte do orçamento depende a colaboração dos setores, da diretoria, dos patrocínios e do ciclo de vida do produto.

Para o segundo objetivo específico, obtivemos como resposta a falta de precisão e comprometimento dos setores, a forte concorrência, e a instabilidade no cenário político e econômico.

E para finalizar identificamos de que maneira o orçamento auxilia na tomada de decisão, e foi possível verificar que como esperado o orçamento é utilizado na tomada de decisão e é de suma importância para planejamentos futuros.

Como sugestão e aplicação de nova proposta, podemos sugerir que o orçamento seja flexível e não engessado como ocorre na atual gestão, propiciando assim resultados mais precisos e uma evolução no orçamento para tomada de decisão.

É possível sugerir ainda que a participação dos setores seja maior, talvez elegendo um representante e cada setor, mas explanando a todos os funcionários a importância da precisão do orçamento. Aqui neste item podemos ressaltar a motivação e a comunicação interna, porque equipes motivadas e com uma excelente comunicação poderão sim contribuir para uma maior precisão do orçamento, e ainda farão previsões

reais e conscientes, salvas as exceções que poderão ser corrigidas através da flexibilidade dita anteriormente.

Para finalizar, a ultima sugestão seria um maior proveito do orçamento para a tomada de decisão, em que um orçamento flexível, com a participação dos elementos essenciais (o capital humano), torna uma ferramenta mais precisa, fazendo com que as decisões se tornem mais assertivas, tornando a empresa mais competitiva e melhorando a saúde financeira.

De acordo com estas considerações esta pesquisa não teve objetivo de esgotar o assunto, e sim introduzir novos estudos, para que o orçamento seja uma ferramenta cada vez mais comum dentre as organizações. Podemos sugerir como novas pesquisas um estudo introduzido à participação dos setores e capital humano no processo orçamentário, ou ainda como tomar uma decisão saudável através desta ferramenta, também como controlar o orçamento de maneira eficaz, ou por fim como realizar um orçamento mais flexível.

Conclui-se então que é de extrema importância o capital humano dentro de uma organização, porque é através deles que as previsões são feitas, através deles se racionaliza uma decisão. Claro que as máquinas são importantes dentro de uma organização, porém as mesmas conseguem pensar apenas de maneira lógica, e não conseguem levar em consideração o ambiente externo. Portanto o orçamento em sua maior parte depende o capital humano da organização.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Daniel Soares. **Normas de apresentação de documentos Científicos, 3: Citações e nota de rodapés.** Paraná: Editora UFPR, 2007.

CARNEIRO, Daniel Soares. **Normas de apresentação de documentos Científicos, 2: Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos.** Paraná: Editora UFPR, 2007.

CERVO, Armando Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino., **Metodologia Científica.** 4ª Ed., São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

CERVO, Armando Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5ª Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público.** São Paulo: Atlas, 2005.

FIGUEREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1992.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial – uma abordagem conceitual e metodológico com prática através de simulador.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 2ª Ed. São Paulo : Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3ª Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial : Manual de Elaboração**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1989)

MÜLLER, Mauricio. **Acompanhamento orçamentário como instrumento de tomada de decisão dos departamentos de produção do Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento**. Paraná, 2008. Dissertação (Especialização em Gestão Empresarial) – Programa de Especialização em Gestão Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

RONKOSKI, José. **Orçamento: Ferramenta de gestão para auxílio na tomada de decisões no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP em Curitiba**. Paraná, 2009. Dissertação (Especialização em Contabilidade e Finanças) – Programa de Especialização em Contabilidade e Finanças, Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHUBERT, Pedro. **Orçamento empresarial integrado**. Rio de Janeiro : LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1985.

SEVURATO, José Roberto. **Decisões Financeiras em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Alceu, CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VATTER, William Joseph; Introdução ao orçamento empresarial: orçamentos operacionais; tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo, Atlas, 1974.

WELSCH, Gantlenn A. **Orçamento empresarial: planejamento e controle do lucro**; tradução de Antônio Zoratto Sanvicente . 3ª Ed. São Paulo, Atlas, 1980.

LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS – LDO – SECRETARIA DO PLANEJAMENTO DO PARANÁ. Disponível em: <http://www.sepl.pr.gov.br/arquivos/File/Arquivos%20PDF%20/LDO/LDO2012_LEI_16889.pdf> Acesso em 18/06/2012 as 12:50

LEI ANUAL ORÇAMENTÁRIA – SECRETARIA DO PLANEJAMENTO DO PARANÁ. Disponível em: <http://www.sepl.pr.gov.br/arquivos/File/LOA2012_Lei17012_de_14_12_11.pdf> Acesso em 25/06/2012 as 12:30

PLANO PLURIANUAL 2012 A 2015 – SECRETARIA DO PLANEJAMENTO DO PARANÁ. Disponível em: <http://www.sepl.pr.gov.br/arquivos/File/Lei_17013_de_14_12_2011_PPA_2012_2015.pdf> Acesso em 27/06/2012 as 17:00

Orçamento Público e Planejamento na Administração Pública - ESTÚDIO LIVRE. Disponível em : < http://www.estudiolivre.org/tiki-view_blog_post.php?postId=1102 > Acesso em 13/09/2012 as 18:40

A Elaboração do Orçamento Público – Disponível em : <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/orcamentopublico.htm>> Acesso em: 13/09/2012 as 19:00

PERÍODO	ORÇADO				
	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL ORÇADO
1. RECEITAS	24.793.233,64	24.575.776,81	24.914.289,69	25.444.256,47	99.727.556,61
01. Mensalidades e Serviços de Crédito	22.421.973,88	22.932.186,08	22.871.093,69	23.335.981,15	91.561.234,80
02. Contratos de Parceria	827.723,09	827.992,05	830.672,92	824.224,43	3.310.612,48
03. Financeiras	57.641,11	55.662,19	55.662,19	55.662,19	224.627,66
04. Eventos e Promoções	15.903,48	18.932,72	61.720,65	11.359,63	107.916,48
05. Locações	43.053,98	51.118,33	34.078,89	51.118,33	179.369,54
06. Outras Receitas	1.426.938,10	689.885,45	1.061.061,35	1.165.910,73	4.343.795,64
2. DESPESAS	- 25.426.695,85	- 25.722.233,73	- 22.020.924,43	- 23.198.554,97	- 96.368.408,97
01. Custos de Produtos	- 10.611.255,27	- 10.571.995,64	- 10.782.256,70	- 11.352.991,00	- 43.318.498,61
02. Pessoal	- 6.421.397,72	- 7.858.133,62	- 5.576.756,48	- 5.880.581,13	- 25.736.868,94
03. Assessoria e Consultoria	- 1.520.198,01	- 1.456.196,98	- 1.363.048,02	- 1.315.716,23	- 5.655.159,24
04. Infraestrutura / Manutenção e Consumo	- 2.181.291,76	- 1.741.769,59	- 1.756.304,24	- 1.766.299,57	- 7.445.665,16
05. Publicidade	- 1.273.705,18	- 1.284.013,02	- 1.284.016,80	- 1.305.710,78	- 5.147.445,78
06. Viagens	- 412.511,92	- 209.774,49	- 206.366,61	- 210.910,46	- 1.039.563,48
07. Financeiras	- 175.172,87	- 164.714,63	- 164.714,63	- 164.714,63	- 669.316,76
08. Contribuições e Doações	- 211.796,96	- 173.456,55	- 174.403,18	- 170.616,64	- 730.273,33
09. Eventos / Promoções / Refeições	- 1.373.264,64	- 1.424.033,29	- 296.103,29	- 571.881,74	- 3.665.282,95
10. Tributárias	- 83.901,92	- 55.047,86	- 56.798,15	- 84.061,26	- 279.809,19
11. Outras Despesas	- 274.892,44	- 267.295,87	- 173.756,90	- 188.672,09	- 904.617,29
12. Investimentos	- 887.307,15	- 515.802,20	- 186.399,44	- 186.399,44	- 1.775.908,23
13. Saída de Empréstimos	-	-	-	-	-
Total Geral	- 633.462,21	- 1.146.456,91	2.893.365,26	2.245.701,50	3.359.147,64

ANEXOS

PERÍODO	REALIZADO				
	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL REALIZADO
1. RECEITAS	24.089.276,48	23.577.101,20	23.634.526,80	21.045.506,88	92.346.411,36
01. Mensalidades e Serviços de Crédito	22.175.133,25	21.259.898,63	20.792.422,55	18.794.936,94	83.022.391,37
02. Contratos de Parceria	876.346,24	904.787,34	783.691,19	926.303,32	3.491.128,09
03. Financeiras	45.937,24	31.147,23	13.292,96	10.715,54	101.092,98
04. Eventos e Promoções	-	-	110.907,85	501.025,93	611.933,78
05. Locações	30.463,35	17.180,57	15.664,36	36.172,28	99.480,56
06. Outras Receitas	961.396,39	1.364.087,43	1.918.547,88	776.352,87	5.020.384,57
2. DESPESAS	- 24.500.740,10	- 25.187.662,89	- 23.046.188,16	- 19.994.565,37	- 92.729.156,52
01. Custos de Produtos	- 11.319.034,00	- 10.336.347,43	- 10.062.181,14	- 7.271.121,04	- 38.988.683,61
02. Pessoal	- 6.339.678,55	- 8.352.926,37	- 7.710.907,51	- 6.896.640,21	- 29.300.152,65
03. Assessoria e Consultoria	- 1.555.505,78	- 1.419.419,01	- 1.205.933,91	- 1.206.955,46	- 5.387.814,16
04. Infraestrutura / Manutenção e Consumo	- 1.882.947,29	- 1.845.361,84	- 1.772.539,04	- 1.955.171,71	- 7.456.019,88
05. Publicidade	- 769.478,21	- 1.072.451,81	- 806.499,74	- 1.171.718,38	- 3.820.148,14
06. Viagens	- 567.302,44	- 430.383,58	- 250.173,31	- 289.407,09	- 1.537.266,42
07. Financeiras	- 182.813,93	- 168.597,69	- 175.801,44	- 177.275,84	- 704.488,90
08. Contribuições e Doações	- 237.340,72	- 138.874,09	- 160.743,57	- 76.600,71	- 613.559,08
09. Eventos / Promoções / Refeições	- 875.009,25	- 867.764,83	- 462.162,48	- 328.295,83	- 2.533.232,40
10. Tributárias	- 31.867,47	- 36.779,75	- 26.925,24	- 46.486,97	- 142.059,44
11. Outras Despesas	- 197.735,60	- 410.788,21	- 267.754,54	- 295.268,24	- 1.171.546,59
12. Investimentos	- 542.026,85	- 107.968,28	- 144.566,24	- 237.971,90	- 1.032.533,27
13. Saída de Empréstimos	-	-	-	- 41.651,98	- 41.651,98
Total Geral	- 411.463,62	- 1.610.561,69	588.338,64	1.050.941,51	- 382.745,16

Anexo

