

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**PATRÍCIA GUEREZ**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA PARA APOIO AO  
PROCESSO DECISÓRIO EM UMA INDÚSTRIA NO INTERIOR DO PARANÁ**

**CURITIBA**

**2014**

**PATRÍCIA GUEREZ**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA PARA APOIO AO  
PROCESSO DECISÓRIO EM UMA INDÚSTRIA NO INTERIOR DO PARANÁ**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Finanças, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Jane Mendes Ferreira

**CURITIBA**

**2014**

# **ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA PARA APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO EM UMA INDÚSTRIA NO INTERIOR DO PARANÁ**

## **BUDGET PROCESS IN THE INDUSTRY: A TOOL TO SUPPORT THE DECISION MAKING PROCESS**

**Patrícia Guerez<sup>1</sup> . Jane Mendes Ferreira<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores gerenciais e operacionais envolvidos no processo orçamentário, desde a sua elaboração até o controle do mesmo. Como método de levantamento de dados, optou-se pela realização de um estudo de caso em uma indústria de fiação elétrica, com produtos destinados para a construção civil, a qual se localiza no interior do Estado do Paraná, sendo que esta pesquisa é classificada como exploratória. As ferramentas utilizadas para a coleta dos dados foram entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo setor financeiro e pelo departamento orçamentário, além da observação sistemática durante o período de planejamento e aquisição de máquinas e equipamentos para implantação no processo produtivo da indústria. Os dados coletados mostram que apesar de a organização possuir o setor financeiro estruturado, bem como desempenhar as atividades relativas ao processo orçamentário, não são empregadas todas as técnicas administrativas propostas pela literatura pertinente, como a participação ativa dos seus componentes, isto é, seus dirigentes e colaboradores; bem como não há a execução do controle efetivo com as comparações entre os valores e itens planejados com o realizado, não empregando todos os benefícios que esta ferramenta pode acarretar para o apoio na tomada de decisões. Portanto, constata-se que a organização utiliza poucos critérios formais e sugeridos pela academia, seguindo desse modo, a subjetividade dos responsáveis pelo setor em análise.

**Palavras-chave:** controle; planejamento; processo orçamentário.

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify the managerial and operational factors involved in the budgeting process, from its establishment until its control. As a method of data collection, it was decided to perform a case study in an industry electrical wiring, with products intended for construction, located within the State of Paraná. This research is classified as exploratory. The methods used to collect data were semi-structured interviews with those responsible for the financial sector and those responsible for the budget department. The systematic observation was performed during the planning and acquisition of machinery and equipment for deployment in the production process of the industry. The collected data show that although the organization had have structured a financial sector, as well as carried out activities related to budgeting, are not employed all the techniques proposed by literature, as the active participation of its constituents, ie, its leaders and employees. Besides there was no implementation of effective control by using comparisons between the values and items designed with the real ones. This shows that not using all the benefits that this tool has can lead to a poor decision making. Therefore, it appears that the organization uses few formal criteria indicating

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela UNICENTRO/Irati. E-mail: guerezp@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Positivo – Brasil. E-mail: janemff@yahoo.com.br

that the subjectivity of those responsible for sector analysis may influence more than expected in the decision process.

**Keywords:** control, planning, budget process.

## 1. INTRODUÇÃO

Com as crescentes turbulências causadas pelo efeito da globalização, as organizações enfrentam vários problemas, sejam eles na entrada em novos mercados, como também para conseguir aumento da participação naquele em que já atuam.

Os impasses enfrentados pelas organizações são decorrentes da elevada competição entre as empresas que possuem produtos similares, com qualidades próximas, atendimentos diferenciados e até mesmo há o aumento de modo exponencial da gama de mercadorias e/ou serviços substitutos.

Diante desse cenário, salienta-se a importância da eficiência nas operações e atividades organizacionais, sendo que para o seu alcance e até mesmo para a sua revisão, ou seja, repensar as ações praticadas/tomadas, há o planejamento organizacional em vários níveis, sendo eles o estratégico; o operacional; e o tático.

É por meio do planejamento que as empresas conseguem por intermédio da realização de mapeamentos, isto é, estabelecimento de caminhos e etapas executadas, parâmetros para conseguir alcançar as metas e objetivos, bem como determinação dos índices de mensuração dos resultados.

Ao ser considerado o planejamento estratégico no âmbito das finanças organizacionais, verifica-se que esta área adquiriu grande importância nos últimos anos em decorrência da necessidade de pensar e controlar de modo eficiente esse setor. Para tal finalidade, insere-se o processo orçamentário, o qual tem por objetivo de corroborar para o andamento e aperfeiçoamento das finanças das empresas. Dessa forma, conforme expressam Horngren, Sundem e Stratton (2004) citados por Leite *et al.* (2008), o processo orçamentário auxilia os gestores a pensarem no futuro com base na formalização do planejamento, bem como na coordenação dos esforços para alcance dos objetivos.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo identificar as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas no processo orçamentário. Ressalta-se que sua importância baseia-se em possíveis contribuições de modo indireto para posteriores estudos e análises na área contábil e gerencial, no segmento abordado, bem como para comparações entre os diversos portes e ramos empresariais.

Este trabalho possui a estrutura formado por capítulos, nesse sentido, no capítulo 1 são descritos a introdução do mesmo, abordando as justificativas teórico e empírico, bem como o objetivo do estudo; o capítulo 2 demonstra toda a literatura que envolve o processo de planejar a estratégia e seus enfoques, bem como o conceito do orçamento, seu histórico, aplicabilidade e importância; no capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance do objetivo; no capítulo 4 são realizadas a análise e discussão dos dados da pesquisa. Logo, no capítulo 5 são realizadas as últimas considerações sobre o tema em análise; e por fim são apresentadas as referências da literatura utilizada conforme os temas abordados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem a finalidade de revisar os conceitos da literatura que foram utilizados para a construção do trabalho proposto.

### 2.1. PLANEJAMENTO

O planejamento na concepção de Leite *et al.* (2008) pode ser considerado como o pilar da gestão empresarial para empresas com ou sem fins lucrativos. Os autores destacam

que com a crescente complexidade do mercado, há a necessidade de mudança na realização do planejamento, ou seja, do informal para o formal, de modo a planejar os objetivos a serem alcançados; as ações a serem realizadas para garantir o crescimento das organizações como também dos acionistas.

Para Pereira (2010), o planejamento pode ser conceituado como o ato de pensar, construir, modificar e até mesmo da tentativa de controlar as estratégias do longo prazo de uma organização, dessa forma, o autor salienta que planejar difere de improvisar, visto que o primeiro possui o objetivo de criar e/ou desenvolver um mapa a ser seguido e o segundo não possui nenhuma preparação para as suas ações.

Em complementação à visão de Leite *et al.* (2008), destaca-se que no planejamento é feito o mapeamento dos roteiros a serem seguidos, com a finalidade de coordenar bem como controlar as atividades (GITMAN, 2010).

Apesar de ser um ato de pensar a estratégia, o planejamento é executado em todas as instâncias e níveis organizacionais e/ou hierárquicos fazendo com que as organizações possuam níveis em que eles podem ser elaborados e executados.

Oliveira (2004) destaca os três níveis existentes do planejamento, sendo eles: Planejamento Estratégico, o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional, que são descritos a seguir.

O Planejamento Estratégico, nas concepções de Lunkes (2003) e Oliveira (2004), é realizado pela cúpula organizacional visando metas a longo prazo, podendo ser compreendido como o norteador da empresa, definindo a direção a ser seguida concomitantemente com o objetivos a serem alcançadas, de modo a avaliar o ambiente a ser operado.

O Planejamento Tático, por sua vez, como explica Lunkes (2003) e Oliveira (2004), é utilizado na decomposição dos objetivos formulados no Planejamento Estratégico, ou seja, possui como função a otimização de determinada área, com possibilidade de mensuração dos resultados e metas.

No entanto, o Planejamento Operacional pode ser conceituado como a formalização por meio de documentos, metodologias para desenvolvimento e implementação, ou seja, é nessa fase que se encontram os planos de ação (OLIVEIRA, 2004).

Para Otley (1999) *apud* Ferreira e Diehl (2012), o orçamento pode ser considerado uma das poucas ferramentas disponíveis que possui a capacidade de aglomerar várias atividades em um planejamento apenas.

A prática orçamentária, pode ser identificada no planejamento estratégico, pois conforme explana Lunkes (2003), para que exista a implementação deste planejamento, existem algumas técnicas e ferramentas, como o *balanço scorecard* e o planejamento operacional do orçamento, de modo que o primeiro é utilizado para o diagnóstico do planejamento estratégico e o segundo para avaliar o planejamento operacional.

Diante da competição existente entre as organizações conforme relata Gitman (1997) *apud* Lucion (2005), o planejamento financeiro é de grande importância para o funcionamento e sustentação organizacional, pois disponibiliza mapas para executar e controlar as atividades a serem efetuadas para o cumprimento dos objetivos.

Em complemento a visão do autor mencionado, Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) salientam que no planejamento econômico-financeiro são avaliados os resultados referentes às metas, decisões e alternativas, indicando a viabilidade ou não da implantação, em relação ao aspecto financeiro.

Segundo a visão de Gitman (2010) o planejamento das finanças organizacionais pode ser realizados em longo prazo, bem como em planos de curto prazo, de modo que para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010), o primeiro envolve o âmbito estratégico das organizações, isto é, as metas de expansão em relação aos investimentos de capital; e a ampliação de

mercados e produtos, sendo seu foco o orçamento de capital e as expectativas de geração de lucros e recursos financeiros.

Diante do exposto, Leite *et al.* (2008) afirmam que o orçamento empresarial é a ferramenta que contempla formalmente as metas e objetivos, atuando como meio para informar a situação inicial e para onde a empresa está caminhando.

## 2.2. ORÇAMENTO

A seguir são apresentados os principais condicionantes do orçamento que estão relatados na literatura sobre o tema. Esta seção está dividida em três (3) partes. A primeira trata do seu contexto histórico em âmbito global, como também o seu surgimento no Brasil. Já a segunda aborda os conceitos de modo geral, bem como suas vantagens e desvantagens e a importância da realização do controle do mesmo. Por fim, são expostos a sua aplicabilidade, com apontamentos de casos que demonstram como a ferramenta é utilizada nos diversos ramos, portes e níveis organizacionais.

### 2.2.1. Histórico do Orçamento

Para Lunkes (2003) a palavra “orçamento” originou-se com a civilização romana, os quais utilizavam uma bolsa de tecido, nomeada de *fiscus* para arrecadar, bem como coletar os impostos. No entanto, o autor mencionado destaca que para os franceses o termo era conhecido com *bouge* ou *bougette*, tornando-se integrante do vocabulário inglês após o século XV.

No entanto, em um contexto histórico global, a prática orçamentária iniciou-se com a criação da Constituição Inglesa em 1689, a qual determinava que o rei ou o primeiro-ministro, poderiam cobrar impostos, como também gastar os recursos disponíveis, mas, primeiramente era preciso que houvesse a autorização do Parlamento (LUNKES, 2003). O autor citado informa que as principais alterações foram na França, durante o governo de Napoleão, o qual almejava obter maior controle sobre as despesas, sendo que grande parte das políticas, além de procedimentos e práticas conhecidas atualmente tiveram o desenvolvimento no século XIX.

Em meados do século XIX a França desenvolveu um sistema de auditoria, no qual havia o registro de todos os recursos solicitados, além da reversão daqueles que não foram utilizados, de modo que todos os orçamentos elaborados levavam em consideração as receitas e despesas anuais. Também, o processo orçamentário considerava todas as etapas necessárias para elaborar o orçamento, acarretando conseqüentemente no uso do mesmo como a principal ferramenta de política do governo (LUNKES, 2003).

Na América do Norte, conforme aponta Lunkes (2003) foram criados diversos conceitos e práticas para a execução do planejamento e gerenciamento da área financeira, que ficaram conhecidas como o “movimento do orçamento público”.

Em complementação ao exposto, Tung (1983) citado por Leite *et al.* (2008) afirma que após o século XX, a aplicação do processo orçamentário na América do Norte foi estimulada pelo movimento científico da administração empresarial, além disso, na metade deste período, o orçamento empresarial adquiriu importância após ser utilizado por grandes organizações além de ser destaque em duas obras que tornaram-se referência para os estudos na área orçamentária, sendo elas *Budgeting: profi t, planning and control*, de Glenn A. Welsch (1957) e *Management Accounting Principles*, de Robert N. Athony (1965).

Em relação ao seu processo histórico, no Brasil, a prática orçamentária iniciou primeiramente na administração pública desde o desenvolvimento do Erário Régio e do Conselho da Fazenda, em aproximadamente 1800, com a vinda de D. João VI. Mais tarde, a Constituição de 1824 obrigava que o Ministério da Fazenda precisava receber dos demais

ministérios os orçamentos referentes às despesas respectivas; no entanto a Constituição de 1891, transferia a responsabilidade do orçamento da receita além da determinação das despesas anuais, ao Congresso Nacional. No entanto, foi com o surgimento da Lei nº 4320/64, que houve a possibilidade de possuir um norteador bem como regulamentador para o processo orçamentário (LETE *et al.*, 2008).

No entanto, para Lunkes (2003) a prática de construção de orçamento teve início a partir de 1940, sendo que o seu apogeu ocorreu somente a partir de 1970.

O seu surgimento e aplicação em empresas privadas é marcado pela adoção das técnicas modernas em um processo moroso, conforme descreve Schubert (1985) citado por Leite *et al* (2008), pois sua utilização tornou-se obrigatória por aquelas organizações que desejassem ter suas ações negociadas no mercado de capital. O autor mencionado salienta que foi com a Lei das Sociedades por Ações, que verificou-se que a complexidade dos impasses econômicos acarretaria aos gestores a implantação de sistemas orçamentário, sendo que foi a partir de 1971 que houve a inserção deste processo em organizações privadas de grande porte, por meio de contratos de trabalho ou de assessoria empresarial.

Em relação à classificação e modalidades de orçamento existentes, Lunkes (2003) elenca seis tipologias, sendo:

- Orçamento empresarial: possuindo como ênfase a projeção dos resultados e o controle;
- Orçamento contínuo: tem por objetivo a realização da revisão contínua, por meio do levantamento dos dados do mês anterior, com o acréscimo das informações para o próximo mês;
- O orçamento de base zero: o qual realiza a projeção das informações com a premissa de que as operações estariam no marco zero e houvesse a necessidade de justificar os gastos;
- O orçamento flexível: é utilizado para estimar custos em qualquer atividade;
- O orçamento por atividades: pode ser considerado como uma extensão do custeio baseado em atividades, com a execução da projeção dos recursos e os métodos de análise para prever e controlar os resultados; e
- Orçamento perpétuo: por meio deste é possível estimar a utilização dos recursos com base na relação de ação e reação.

### 2.2.2. Conceito

Zdanowicz (2003) citado por Bomfim (2007) explana a relevância do orçamento, visto que corresponde a implementação das decisões descritas no planejamento financeiro, como também Lunkes (2003) relata que a elaboração do orçamento é realizado desde a antiguidade, pois os indivíduos necessitavam prever a necessidade de alimentos para os períodos de inverno.

O orçamento pode ser considerado como “a seleção dos projetos aprovados e a quantificação dos recursos a serem alocados” (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010. p.163). Além disso, Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) e Filho (2013) informam que o orçamento é considerado como a quantidade monetária que devem ingressar ou sair do fluxo de caixa.

Diante do exposto, na concepção de Sanvicente e Santos (1979), o processo orçamentário fornece as direções, bem como as instruções a serem seguidas para a execução do planejado.

O êxito de um projeto está diretamente ligado à formulação cuidadosa e à administração rigorosa de um orçamento. Esse instrumento deve ser elaborado para ser o norteador financeiro para a execução das atividades que ocorram no âmbito do projeto. Ao elaborá-lo da forma mais próxima possível daquilo que se deseja realizar, o orçamento torna-se transparente, simples de entender e um instrumento



bastante eficaz para realizar o acompanhamento das ocorrências financeiras (FILHO, 2013).

Filho (2013) elenca os critérios necessários para a elaboração do orçamento sendo: (a) a definição das metas e as ações necessárias para o alcance do objetivo; (b) a necessidade de transparência; (c) a precisão da clareza quanto as necessidades; (d) o equilíbrio entre o desejado pelo gestor e o projeto possível; e (e) determinar o orçamento como uma bússola de orientação a ser seguida.

Vale destacar a visão de Santos *et al.* (2008), segundo os autores, para que um sistema orçamentário seja implantado, há a necessidade de serem analisadas algumas etapas ou condições, que são:

- A estrutura organizacional, a qual deve possibilitar que todos tenham participação no planejamento orçamentário, de modo a colaborar na construção das metas, bem como no controle dos resultados;
- O desenvolvimento de um Comitê de Planejamento Orçamentário, que tem a função de estabelecer os níveis a serem atingidos, levando em consideração o ambiente macroeconômico, bem como o ambiente interno da organização;
- O comprometimento com o orçamento, no qual todos os indivíduos precisam se responsabilizar com ao estabelecimento das metas, com a finalidade de alcançar estes níveis;
- A coordenação de um sistema de custos com a contabilidade, para construir o orçamento e avaliar os resultados;
- A existência da contabilidade por centros de lucro ou de resultado, pois assim haverá a elaboração adequada dos orçamentos para cada unidade, assim como o controle do mesmo; e
- A elaboração de um sistema orçamentário flexível, realizado por meio de planilhas, visto que se as organizações o possuem, serão capazes de modificar o orçamento na estrutura da empresa.

Além da necessidade de implantar ou alterar os itens Frezatti (2009) complementa que em uma organização industrial, o orçamento deve ser construído com base em algumas etapas, sendo: (a) os princípios do planejamento, com a elaboração das premissas e as diretrizes do cenário; (b) o plano de marketing, (c) o plano de produção e armazenagem; (d) o plano de investimentos; (e) o plano de gestão de pessoas; e (f) o plano financeiro.

A elaboração do orçamento, conforme explana Schubert (1985), deve ser realizada por todos os membros da organização, desse modo, os colaboradores terão consciência da relevância de sua participação, desde a fase da elaboração, até as análises de resultados e as medidas de ajuste dos valores do orçamento, segundo as necessidades da empresa. O autor mencionado informa que as organizações devem abandonar o conservadorismo, de que somente o órgão orçamentário possui responsabilidade neste processo.

Vale destacar as vantagens existentes da utilização do orçamento, que segundo Sanvicente e Santos (1946), são: (a) elaboração e determinação de metas e políticas para a organização; (b) integração de todos os orçamentos parciais em um global; (c) a precisão da quantificação e o estabelecimento de períodos de atuação e responsabilidade; (d) a redução do envolvimento da cúpula organizacional nas atividades rotineiras; (e) acompanhamento do desempenho para o atingimento dos objetivos e; (f) aperfeiçoamento do uso dos recursos disponíveis segundo as atividades prioritárias.

No entanto, em relação às desvantagens, ou seja, as limitações do processo orçamentário, Sanvicente e Santos (1946) elencam alguns obstáculos, sendo (a) os custos de implantação e operacionalização; (b) a aplicabilidade do sistema ser mais eficiente em uma filosofia organizacional participativa, não presente em todas as empresas; e (c) os dados contidos no orçamento estão expostos a incertezas.

Sanvicente e Santos (1979) salientam a importância da realização do controle após a elaboração do orçamento, pois se não controlado, não serão obtidos os resultados satisfatórios somente com o planejamento e a distribuição das responsabilidades na execução do orçamento. Em complementação à visão dos autores citados anteriormente, para Frezatti (2009) é por meio da realização do controle orçamentário que o gestor da organização poderá visualizar (a) suas metas e objetivos, bem como em que medida os resultados foram alcançados; (b) as variações encontradas entre o que estava nos roteiros para serem executados e o que foi realizado; (c) a possibilidade de poder avaliar o projeto e compreender as causas das variações; (d) a flexibilidade para poder tomar decisões corretivas para alcance das metas futuras e/ou que permitam manter aquelas que já estavam definidas.

No entanto, para que seja possível a realização dos controles orçamentários Wickramasinghe e Alawattage (2007) citados por Frezatti *et al.* (2010) elencam os itens necessários sendo: (a) planos ou roteiros, com os quais o desempenho atual possa ser comparado; (b) um sistema capaz de monitorar, bem como acompanhar as atividades que estão sendo desenvolvidas; (c) um sistema para gerar relatórios que possuam as variações relevantes em comparação ao que foi planejado pelos gestores; e (d) um processo que possibilite a execução de atividades capazes de amenizar ou até mesmo eliminar as variações encontradas.

Portanto, constata-se a importância da produção do processo orçamentário na organização, não dependendo de seu porte bem como o setor de atuação, visto que por ser um plano estratégico, facilita a condução da empresa para o alcance dos seus objetivos e metas.

### 2.2.3. Aplicabilidade Do Orçamento

Em relação à aplicabilidade do orçamento, Lunkes (2003) destaca a existência de vários métodos orçamentários, dentre os quais as organizações devem optar por aquele que enquadre as metas e objetivos, concomitantemente com a filosofia da mesma, os métodos para mensuração e controle. Desse modo, o orçamento pode ser definido conforme:

Quadro 1: Determinação do modelo orçamento segundo os objetivos

Objetivo	Orçamento a ser escolhido
Unidade de medida	Operacional e Financeiro
Classificação das transações	Por recursos e Por atividades
Comportamento modelizado dos custos	Fixo e Flexível
Análises previstas	Empresarial, Por atividades e Flexível
Modo de construção	Contínuo, de Tendência e Base Zero.

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003, p. 51).

Além disso, por meio de um levantamento dos trabalhos sobre o orçamento, os mesmos mostram como o instrumento de gestão é aplicado nos diversos segmentos, portes e níveis organizacionais, conforme exposto a seguir.

Magro *et al.* (2013) ao pesquisarem o uso do processo orçamentário, isto é, desde as técnicas empregadas para a previsão; a participação orçamentária com vistas a criação de folgas; e a utilização do orçamento como ferramenta para medir o desempenho, em uma amostra composta por 19 (dezenove) indústrias situadas no oeste do estado de Santa Catarina, explanam que existem grandes semelhanças com as práticas desse processo em alguns países, como a Nova Zelândia, Reino Unido e Malásia.

Os autores supracitados, salientam que no estudo observaram a aplicação deste processo para a execução do controle e suporte ao planejamento, além disso, expõem a predominância da participação dos gerentes em relação aos demais integrantes na determinação do orçamento final.

Cavalcanti (2013) ao realizar a análise do modo de implantação do orçamento em uma empresa de porte médio, efetuado em 2011, do segmento de rochas ornamentais, verificou que o objetivo era a obtenção de maior controle sobre os gastos, pois não havia critérios previamente estabelecidos, de modo que a autorização sobre estes eram centralizados sob as decisões do diretor e do setor contábil. A motivação para essa ação de mudança foi a precisão do planejamento e controle, conhecendo antecipadamente as despesas, mesmo com uma margem de erro, bem como o aumento do *marketshare* por meio do orçamento de vendas (CAVALCANTI, 2013).

Souza e Lunkes (2013), ao pesquisarem as práticas de orçamento de capital nas empresas hoteleiras de Florianópolis, concluíram que as mesmas possuem o hábito de utilizar o índice de rentabilidade, além do método de custo de capital próprio, com a finalidade de analisar e ponderar o orçamento e definir a taxa mínima de retorno aceitável, respectivamente.

Portanto, a partir dos trabalhos abordados anteriormente, pode-se averiguar que todos consideram o orçamento como uma ferramenta auxiliar no planejamento estratégico da empresa, bem como favorece a execução das atividades, independentemente do nível hierárquico, e conseqüentemente o controle das mesmas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem por objetivo identificar as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas do processo orçamentário de uma indústria de fios elétricos destinados para a construção civil.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que na concepção de Gil (1991), pode ser considerado como um estudo exaustivo de um ou poucos casos.

A abordagem da pesquisa ao ser efetuada por meio dessa estratégia possibilitará a obtenção de todos os dados pertinentes ao processo orçamentário, fornecendo informações necessárias para o preenchimento de lacunas existentes nos estudos acerca das áreas contábil e gerencial. Além disso, optou-se por uma indústria localizada no interior do Estado do Paraná, devido a mesma proporcionar eventuais comparações futuras entre as empresas do setor industrial, ou até mesmo entre as organizações que possuem porte semelhante.

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois conforme informa Gil (2007), a mesma possui a função de proporcionar maior conhecimento sobre o problema estudado, deixando-o mais explícito e até mesmo, corroborando no aprimoramento das ideias.

Como ferramentas para a coleta de dados foram utilizadas as entrevistas semi estruturadas, as quais foram aplicadas ao responsável pelo setor financeiro da organização em análise e um colaborador envolvido neste processo. As entrevistas semi estruturadas, segundo a visão de Richardson (1999) são empregadas quando o pesquisador já possui conhecimento do tema investigado e com base no mesmo, formula alguns pontos para tratar na entrevista, além disso, esse método, apresenta a vantagem da liberdade do entrevistado para falar, mas, não havendo a perda da atenção ao tema pesquisado. A escolha da entrevista como forma de levantamento das informações tem por objetivo apontar as principais políticas estratégicas adotadas pela empresa, decorrentes de decisões tomadas desde o processo do planejamento financeiro, bem como a elaboração e controle orçamentário das atividades.

Além disso, foi adotada a utilização da observação sistemática durante o processo de realização do planejamento, orçamento e controle deste, para a implantação de novas máquinas e equipamentos no processo produtivo, na qual segundo Lakatos e Marconi (1991), há a possibilidade do indivíduo que está a observar, obter informações, podendo utilizar quadros, anotações e até mesmo escalas, para realizar os comentários e as análises necessárias sobre o tema abordado. Sendo assim, a observação sistemática, efetuada com base na análise das práticas organizacionais do orçamento, isto é, o planejamento; a revisão; e o controle,

possibilitou a complementação das informações obtidas, por meio de entrevista, comparações e até mesmo o confronto dos dados coletados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os dados coletados, com a descrição prévia da organização analisada, o modo de execução da prática orçamentária, além da verificação das lacunas existentes entre o que é sugestionado pela teoria comparativamente com a prática.

##### 4.1. DESCRIÇÃO DO CASO EM ANÁLISE

A indústria em análise, denominada neste estudo de “Organização X”, caracteriza-se como pessoa jurídica de responsabilidade limitada, sendo especializada no fornecimento de soluções em condutores elétricos de cobre de baixa tensão para o mercado nacional. Atualmente, para a execução de suas atividades, a organização possui em média 85 colaboradores diretos, além de vários vendedores e representantes comerciais dispersos pelo território nacional.

O início das suas operações ocorreu em 2008, quando houve a união de três indivíduos que anteriormente faziam parte do quadro de colaboradores de uma indústria multinacional, antiga Iracome, hoje Acome do Brasil. Desse modo, por possuírem conhecimento no processo de fabricação de fios e cabos automotivos, tomaram a decisão de aglomerar o *know how* individual, concomitantemente com a determinação de transformar o capital que possuíam, cerca de R\$90.000,00; criaram e desenvolveram uma indústria.

O primeiro marco representativo, conforme relatou o sócio no momento da entrevista, foi a aquisição da primeira máquina destinada para o processo de isolamento dos fios de cobre, sendo esta uma extrusora. A partir da compra e instalação da mesma, foi iniciado a fabricação das mercadorias, segundo as solicitações de ordens de compras de seus clientes e consumidores. Vale destacar que nesta época, a máquina era operada por seis (6) colaboradores.

Com o ingresso contínuo de ordens de compras, aliado ao atingimento máximo da capacidade de produção, que aproximava-se de 30 toneladas e a constante retenção de clientes potenciais, se comparado aos seus concorrentes que possuíam em torno de 40%, com o público alvo formado por atacadistas, visto que conforme informou o sócio entrevistado,

nós continuamos com cerca de 65% dos clientes que conquistamos quando iniciamos o negócio.

Assim, a organização conseguiu adquirir a segunda máquina extrusora, bem como houve a necessidade de contratação de mais colaboradores, totalizando ao final do primeiro ano uma produção de aproximadamente 60 toneladas de fios, ao passo que seus concorrentes possuíam uma produção de 120 toneladas.

No segundo ano, ou seja, em 2009, a indústria conseguiu ampliar a sua produção em 80% em relação ao ano anterior, sendo fabricadas 110 toneladas de cabos de baixa tensão. Diante da crescente produção e aceitação dos seus produtos, os sócios tomaram a decisão de adquirir a terceira máquina para a isolamento dos cabos de cobre.

O terceiro ano após sua fundação, conforme relatos do sócio entrevistado, é marcado pela exploração e ingresso em novos mercados, visto que seus produtos anteriormente eram comercializados apenas para as regiões Sul e Sudeste, passando desse modo, a serem distribuídos em todos o território nacional. Salienta-se que a fabricação nesse período atingiu cerca de 150 toneladas anual.

Além disso, com a crescente demanda por seus produtos a “Organização X” obteve em 2012 a certificação da ISO 9001.2008, tendo seus produtos distribuídos para o mercado nacional em três marcas.

Para realizar suas atividades, a empresa é composta por setores e departamentos, sendo eles: (a) o comercial, o qual é formado por um vendedor interno como também por 22 representantes e vendedores externos dispersos por todas as regiões do país para facilitar o contato com os clientes e consumidores, sendo a atribuição deste setor as vendas e avaliação dos pedidos; (b) setor de compras, que está incumbido de realizar a aquisição da matéria-prima; (c) setor de produção é responsável por realizar a emissão das ordens de produção e sua consecução; (d) departamento de separação, atribuído a este separar os produtos conforme os pedidos de cada cliente e despachá-los para os destinos; (e) departamento de logística, sendo encarregado pela elaboração do fechamento de cargas, negociação dos fretes com terceiros na indisponibilidade de veículos próprios para realizar as entregas e a roteirização; (f) setor financeiro, sendo subdividido em contas a pagar e contas a receber, possuindo a função de zelar os aspectos financeiros da organização; e (g) departamento orçamentário, sendo responsável pelo controle dos planejamentos realizados pela cúpula organizacional.

Por meio da descrição da estrutura da empresa apresentada anteriormente, é possível constatar que apesar de ser de pequeno porte, possui sua estrutura super dimensionada em alguns setores, como o departamento de separação e logística, em detrimento de outros setores e/ou departamentos. Vale destacar que essa estrutura departamental acarreta custos para a operacionalização da empresa, sejam com relação à necessidade de maior número de colaboradores para realização das funções, como também maiores níveis de comunicação e relacionamento entre os setores, o que acarreta perda de informações e dados importantes ao longo da estrutura.

Em relação às ações de longo prazo, como o planejar a estratégia da organização, conforme destacou o sócio entrevistado, que é responsável pelo setor financeiro da empresa, o mesmo é realizado após o reconhecimento de uma oportunidade ou necessidade de melhoramento/aperfeiçoamento das práticas gerenciais, sendo efetuada uma reunião com todos os sócios da organização, na qual são definidas as prioridades e elencados os responsáveis para o controle e execução das atividades em pauta.

O sócio entrevistado, no entanto, afirma que anteriormente não era realizado desse modo, pois na percepção dele:

tem certas coisas que não há um planejamento formal, você sabe que tem que adquirir algo e não há saída, por exemplo, para produzir e encapar o fio, você sabe que tem que comprar uma extrusora. [...] Mas com os anos e a empresa já em andamento, daí sim aconteceu de o cliente te forçar a comprar o restante das máquinas [...] como aconteceu com os cabos grossos, nós tínhamos uma gama de produtos e eles estavam solicitando esse restante da gama [...].

Percebe-se então que a organização não realiza efetivamente o planejamento estratégico, logo, não há a pró-atividade na antecipação às mudanças ao ambiente por parte dos gestores da indústria em análise, mas somente a reação às demandas do mercado. Hilary (2004) citado por Quadros *et al.* (2012) comenta que os pequenos negócios possuem o hábito de direcionar a atenção e/ou foco para a execução de atividades desenvolvidas no dia a dia, existindo pouco tempo disponível para desempenhar as ações que lhes possibilite pensar estrategicamente. Corroborando com a visão exposta, Miglioli (2006) citado por Alves *et al.* (2013), afirmam que as pequenas organizações após conseguirem a permanência no mercado, enfrentam muitas dificuldades pela falta de realização do planejamento, visto que, não se norteiam pela técnica administrativa existente, mas pela sensibilidade de seus dirigentes.

Diante desse contexto, com a necessidade de gerenciar e controlar efetivamente as ações desempenhadas, a “Organização X” elaborou e desenvolveu o departamento orçamentário, sendo composto por um colaborador direto, cujo é responsável por examinar o atingimento/alcance das metas estabelecidas pela cúpula organizacional, de modo a acompanhar a consecução das atividades, percebendo se as mesmas estão de acordo com o determinado, além de dever comunicar aos gestores os problemas, caso surjam, para que se necessário, possam rever os planos até então elaborados.

Salienta-se que as metas definidas pelos gestores, segundo informações do sócio, variam de acordo com cada projeto aprovado, isto é, o responsável pelo setor orçamentário deve direcionar as suas atividades visando acompanhar as ações realizadas por cada unidade/setor que está envolvido na fase de execução, com o objetivo de analisar se os montantes e itens designados não ultrapassam o que foi designado para cada um dos projetos, bem como, averiguar se existem itens que podem ser necessários durante o processo, mas que não foram elencados previamente.

Esse colaborador, segundo os relatos do sócio entrevistado,

recebe os relatórios que são efetuados pela produção, para depois transformar em resultados e apresentar aos sócios.

No entanto, ao ser observado o processo de execução das anotações por parte dos colaboradores envolvidos no processo produtivo, notou-se que a “Organização X” não efetua o controle de forma efetiva com certa periodicidade, pois durante o período de observação pode ser constatado que os relatórios gerados eram apenas repassados para o colaborador, sendo que este apenas lançava os dados no sistema utilizado, e quando solicitado pelos sócios, os dados e informações eram repassados em forma gráfica para melhor visualização dos resultados obtidos.

Welsch (1994) *apud* Frezatti (2009) salienta que alguns dos benefícios do planejamento e controle dos resultados são a possibilidade da tomada de decisão antecipada, bem como a possibilidade de avaliação do progresso, visto que o primeiro permite a capacidade de detectar novas perspectivas e abordagens, ou até mesmo o amadurecimento das posições dos dirigentes; e o segundo, aborda a execução de comparações entre o previsto no momento do planejamento e o efetivamente realizado.

Desse modo, apesar de existir a comunicação entre os setores gerencial e operacional, por meio do elo que interliga estes, sendo o processo orçamentário, cujo possui a função de transformar a estratégia planejada em objetivos e metas financeiras a serem alcançadas. (LEITE *et al.*, 2008), existe a lacuna e/ou falha no controle dos resultados, de modo que conforme destacam Borna e Lunkes (2007) citados por Lavarda e Pereira (2011), as organizações devem voltar sua atenção para controlar os itens de maior importância, não se direcionando demasiadamente em outros itens que não lhe resultem em geração de valor. Além disso, os autores citados anteriormente informam a necessidade de participação ativa de todos os indivíduos responsáveis pela elaboração, execução e controle das metas orçamentárias, pois somente assim poderão possuir comprometimento com o desempenho das atividades.

Para executar as atividades deste setor, como sistemas de informações são utilizadas planilhas eletrônicas, que possuem todos os dados pertinentes a cada projeto aprovado, como por exemplo: (a) o tempo de duração; (b) o valor monetário designado; (c) quais são os fornecedores, (d) todas as cotações realizadas, (e) os colaboradores e/ou setores/departamentos responsáveis pela execução do projeto; (f) o estudo de viabilidade da implantação e/ou modificação planejada; (g) a data da aprovação do orçamento; e (h) os gastos realizados efetivamente.

Em relação ao sistema para realização e controle do orçamento, conforme a concepção de Padoveze (1998) é bastante simplificado, pois há a necessidade de apenas realizar o confronto entre os valores que foram designados ou orçados concomitantemente com a os dados que efetivamente aconteceram. Se comparado o pensamento do autor mencionado com a prática da “Organização X” evidencia-se que esta possui as informações fundamentais para a execução e controle do orçamento, utilizando-se de dados complementares para melhor efetuar as suas atividades.

Destaca-se que os controles das atividades do departamento orçamentário, são realizados pelo seu responsável, devendo o mesmo repassar as planilhas pertinentes aos controles dos projetos aprovados, com os *status* do andamento de cada um e os valores investidos e/ou gastos até o momento, para os sócios da organização em estudo.

Ao receberem essas informações, os três empreendedores analisam a mesma individualmente e após efetuam em conjunto as observações e indicações necessárias ao departamento orçamentário.

Conforme relatos do sócio entrevistado, todo esse processo somente é realizado em investimentos ou gastos que para a empresa são considerados altos, como, por exemplo, no momento de aquisição de máquinas e equipamentos, sendo itens que possuem grande impacto nos fluxos financeiros de entrada e saída de caixa.

Observa-se então, uma falha existente nesse processo, pois o orçamento pode ser encontrado em diversos setores e atividades, como informa Moreira (2011), o qual pode ser utilizado para a avaliação e controle de: (a) investimentos no ativo permanente e patrimônio líquido; (b) de vendas; (c) na produção; (d) matérias-primas; (e) mão-de-obra direta; (f) custos indiretos de fabricação; (g) custo de produção e de vendas; (h) despesas comerciais e administrativas; (i) fluxo de caixa; e (j) do resultado.

Logo, todo o processo gerencial e operacional que envolveu a realização do orçamento e controle do mesmo, para os investimentos na implantação de máquinas e equipamentos é descrito a seguir.

#### 4.1.1. O Processo Orçamentário Na Implantação De Máquinas E Equipamentos

Com a crescente procura por seus produtos concomitantemente com as exigências de seus clientes, para a efetivação do aumento da gama de produtos ofertados ao mercado, a “Organização X” ampliou a capacidade produtiva por meio da implantação de novas máquinas.

Para tanto, segundo relatos do sócio entrevistado, no processo de pensar a aquisição das máquinas, houve a realização de algumas reuniões com a presença de todos os sócios concomitantemente com a presença do responsável pelo setor orçamentário, os quais realizaram um estudo das máquinas necessárias para o fornecimento dos produtos desejados; elencando os possíveis fornecedores; o cálculo do prazo em que poderiam realizar o pagamento dos equipamentos, sem comprometer a estrutura da empresa em financiamentos; a quantidade de mão de obra terceirizada necessária para a instalação das máquinas, bem como o treinamento e capacitação dos seus funcionários para operacionalizarem-nas, ou seja, a organização antes de realizar o investimento, efetuou um estudo de viabilidade, conforme afirmação do sócio que segue:

[...] nós precisamos adquirir uma máquina e ela custa X, nós fazemos a nossa programação primeira interna, nós podemos dar tanto por mês, nós conseguimos. Porque eu falo assim tanto por mês, é que nós sabemos aquela meta que nós temos semanal, nós não trabalhamos mensal [...]. Semanal nós temos aquele X de vendas, chegou sexta-feira nós travamos as operações por causa do cobre que ele varia conforme o dólar [...].

Então em cima disso que nós sabemos se dá e até quanto que dá por mês, aí nós fazemos a projeção com uma base da semana.

No entanto, ao ser observado as atividades desempenhadas pelo colaborador responsável pelo setor orçamentário, identificou-se que no período de preparação e aquisição das máquinas que expandiriam a gama de produtos ofertados ao mercado, a “Organização X” efetuou apenas o levantamento do montante a ser investido nos equipamentos necessários com os dois principais fornecedores disponíveis, que lhes proporcionam maior flexibilidade de pagamentos e prazos de carência, bem como foi verificado a quantidade de crédito disponível em todas as cinco instituições financeiras que possuem suas operações, para após apresentação dos dados coletados aos sócios e posterior determinação da modalidade de pagamento para aquisição do bem.

Após a escolha, conforme expressou o colaborador entrevistado “[...] é feito o contato com a empresa escolhida, sendo feito o orçamento de todos os itens necessários, desde os valores do equipamento em si, até o valor a ser desembolsado para a instalação, para depois ser feito o contrato final[...]”, além disso, segundo relatos do responsável pelo setor orçamentário, “[...] depois de assinado e serem feitos todos os processos com as instituições financeiras ou com a empresa fornecedora, esperamos a máquina chegar para começar os controles com base nos documentos, como as notas fiscais de entrada e gastos extras [...]”.

Embora os relatos do colaborador e do sócio direcionem para a realização e controle do orçamento, durante o período de observação, foi possível constatar que os controles são realizados apenas com o lançamento dos valores de saída de caixa, ou seja, não são feitas as comparações entre os montantes previstos para cada item concomitantemente com os valores desembolsados.

Dessa forma, é possível observar que a prática orçamentária possui deficiências que acarretam falhas em seu controle e resultados, pois o ato de controlar efetivamente somente é efetuado após o início das operações, sendo apenas realizada a anotação do valor investido e repassado para os sócios, após a solicitação dos mesmos, não havendo a participação direta durante toda a atividade em análise. Para que houvesse um bom controle orçamentário, conforme expõe Frezatti *et al.* (2010), a organização necessita de certa rotina; bem como sistemas que forneçam a diferenciação entre os objetivos individuais dos gestores com os dos diversos setores que compõem a organização; além do processo de tomada de decisão baseado em relatórios pertinentes que possuam as informações sobre as divergências verificadas entre os valores destinados com o realmente utilizado; e a existência do comprometimento dos gestores com as ações.

## 5. CONCLUSÕES

Por meio da execução da pesquisa, conseguiu-se identificar as características do processo orçamentário para o caso analisado. Destacam-se alguns itens que a organização efetua que diferem das recomendações propostas pela literatura, como o processo de planejar a estratégia, como também o orçamento, visto que aquele é realizado com base nas reações às demandas do mercado, e este possui suas técnicas pouco utilizadas, ou seja, não há a participação efetiva de todos os colaboradores da empresa assim como dos sócios que a compõe.

Salienta-se ainda que uma das principais finalidades do processo orçamentário, conforme destaques da literatura utilizada, é o controle dos valores e itens pensados e elencados no momento do planejamento, de modo que, se verificados a sua utilização pela “Organização X”, constata-se que o controlar não é executado de modo eficaz, ou seja,



existem os registros dos gastos efetuados, mas não são comparados com os itens contidos no plano.

Se analisadas as ações desempenhadas pelo setor financeiro, mais especificamente o departamento orçamentário, fica evidenciado que as atitudes são realizadas com base em critérios subjetivos do responsável, não havendo desse modo o uso das técnicas propostas pela literatura pertinente.

Com o propósito de analisar o processo orçamentário em uma indústria de condutores de energia, ficam evidenciados os fatores gerenciais, bem como os operacionais preponderantes ao mesmo, tornando concluída a pesquisa. No entanto, apesar de a “Organização X” atender às suas metas e objetivos, pode-se afirmar que a prática orçamentária para o caso analisado, apesar de possuir limitações em seu uso, se resume unicamente em auxiliar no gerenciamento dos projetos organizacionais aprovados, possuindo variações quanto ao seu emprego por quem o utiliza.

Sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas em organizações do mesmo porte e ramo de atuação, com a finalidade de comparar o uso do orçamento realizado com uma pequena indústria de fiação elétrica no interior do Estado do Paraná.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Juliano Nunes *et al.*. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa/i/pt-br>>. Acesso em: 22 de julho de 2014.
- BOMFIM, Carlos Alberto Gregori Paveck. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. Porto Alegre, 2007, 53. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21951/000634148.pdf>>. Acesso em: 09 de dezembro de 2013.
- CAVALCANTI, Cláudia Xavier. Implantação do orçamento como ferramenta de controle gerencial: um estudo de caso em uma empresa de médio porte do ramo de rochas ornamentais. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá – MADE/UNESA*, Rio de Janeiro, v. 17, n.2, p. 1-12, maio/agosto, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16876/implantacao-do-orcamento-como-ferramenta-de-controle-gerencial--um-estudo-de-caso-em-uma-empresa-de-medio-porte-do-ramo-de-rochas-ornamentais>>. Acesso em: 14 de maio de 2014.
- FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 48-57, maio/ago.2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8619/orcamento-empresarial-e-suas-relacoes-com-o-planejamento-estrategico/i/pt-br>>. Acesso em: 12 de julho de 2014.
- FILHO, Pedro Salanek. *Gestão Financeira*. In: Programa Bom Negócio Paraná. 3. ed. Curitiba – PR, 2013, p. 108-163.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- FREZATTI, Fábio *et al.*. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v.45, n.4, p.383-399, out./nov./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/4452>>. Acesso em: 22 de julho de 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GITMAN, Laurence J.. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010,
- JÚNIOR LEMES, Antônio; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Musi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. **ABCustos – Associação Brasileira de Custos**. v. 6, n. 1, jan./abr. 2011. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/abcustos/\\_pdf/195.pdf](http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/195.pdf)>. Acesso em: 22 de julho de 2014.

LEITE, Rita Maria; *et al.*. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**. USP – São Paulo, v. 19, n.47, p. 56-72, maio/agosto 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34261/36993>>. Acesso em 09 de março de 2014.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, Curso de Ciências Contábeis UFSM, v. 1, n.3, p. 141-159, mar./mai., 2005. Disponível em: <<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/contabilidade/article/viewFile/142/3955>>. Acesso em: 07 de maio de 2014.

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

MAGRO, Cristian Baú Dal, *et al.*. Práticas de orçamento nas indústrias do Oeste de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v.15, n.57, p. 24-33, maio/agosto, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24225/praticas-de-orcamento-nas-industrias-do-oeste-de-santa-catarina>>. Acesso em: 14 de maio de 2014.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, de. **Planejamento estratégico**: conceitos e práticas. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

QUADROS, Juliane Nascimento *et al.*. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8315/planejamento-estrategico-para-pequena-empresa-um-estudo-de-caso-em-uma-pequena-empresa-de-santa-maria-rs/i/pt-br>>. Acesso em: 22 de julho de 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, José Luiz dos *et al.*. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1946.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

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

SOUZA, Paula de; LUNKES, Rogérioop João. Práticas de orçamento de capital: um estudo em empresas hoteleiras de Florianópolis (SC). *Revista Universo Contábil*, FURB – Blumenau, v. 9, n. 1, p. 28-45, jan./mar., 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9662/praticas-de-orcamento-de-capital-um-estudo-em-empresas-hoteleiras-de-florianopolis--sc->>. Acesso em: 14 de maio de 2014.