

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO – UM ESTUDO DE CASO

THE USE OF BUDGET PLANNING IN THE DECISION-MAKING PROCESS - A CASE STUDY

RESUMO

Este trabalho abordou a utilização do planejamento orçamentário no processo decisório das empresas. O orçamento é caracterizado como um plano financeiro estratégico de empresas e/ou organizações em determinado período de tempo, cobrindo todas as operações da mesma em termos quantitativos. Serve como uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo organizacional, envolvendo a todos os setores da organização. Rapidamente tornou-se o elemento central da maioria dos sistemas de gestão empresarial assim, expressando uma ideia de plano de ação do futuro da administração. O planejamento orçamentário está ligado diretamente ao planejamento estratégico da organização, intensificando todas as oportunidades de crescimento, fator exemplificado no estabelecimento de metas orçamentárias e objetivos com base nas análises feitas pelos gestores. O objetivo principal deste estudo foi analisar o uso do planejamento orçamentário como ferramenta de gestão, execução e controle. A coleta de dados foi através de uma entrevista semiestruturada com o gestor, e os resultados foram sob uma abordagem qualitativa, utilizando-se de análise descritiva. A resposta para o problema de pesquisa obteve-se pela analogia e comparação dos dados coletados com o referencial teórico do estudo.

Dentre os principais resultados foi observado que a empresa utiliza o planejamento orçamentário como ferramenta de gestão do seu negócio, demonstrando a importância desse processo para o controle organizacional como também para a tomada de decisão. Constatou-se que a pesquisa apresentou grande relevância, porque foi possível verificar as técnicas, ferramentas de orçamento e as principais vantagens e desvantagens do planejamento orçamentário para o crescimento organizacional.

Palavras-chave: Planejamento; Orçamento; Controle.

ABSTRACT

This paper approached the use of budget planning in company decision making process. The budget is known as a financial strategic plan of companies or organizations in an amount of time, covering all the operations in quantitative terms. It serves as a control for excellence tool of all the organizational process, involving all the organization sectors. Quickly it became the central element of most of corporative management systems, giving the idea of future administrative plan of action. The budget planning is directly attached to strategic planning of the company, intensifying all growth opportunities, which is exemplified in the establishment of budget goals and goals based on analysis made by CEOs. The main goal of this study was analyze the use of budget planning as a tool for management, execution and control. This study was classified as descriptive and applied, and the design of the research was given by an case study. The target population was characterized by the manager of the company. The data was collected through an semi-structured interview with the manager, and the results were an qualitative approach, using an descriptive analysis. The answers to the research problem were given by the analogy and comparison of the collected data with theoretical reference of the study. Among the results, was spotted that the company uses the budget planning as a tool for business management, showing the value of this process for the organizational control as well as decision making. It was found that this research had a great relevance, for it was possible to verify the techniques, budget tools and the advantages and disadvantages of budget planning for company growth.

Key-words: Planning; Budget; Control.

INTRODUÇÃO

O Planejamento Orçamentário como Ferramenta de Gestão e Controle compõem o plano financeiro estratégico de uma empresa ou organização. O orçamento é uma ferramenta de planejamento e principalmente de controle das metas e objetivos financeiros, durante um período pré-fixado de tempo. Cabe salientar que está intimamente ligado ao planejamento estratégico da empresa, intensificando todas as oportunidades de crescimento.

Este orçamento propõe uma projeção representada como sendo as entradas e as saídas da empresa, seus lucros e prejuízos. Serve como uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo da organização, envolvendo todos os níveis da mesma.

O fato de estabelecer metas, objetivos e uma prospecção de cenários futuros, torna-se mais consistente e com dados mais coerentes. Rapidamente tornou-se o elemento central da maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas, permitindo assim um gerenciamento central com certa disciplina financeira sobre as diferentes divisões.

Fato este que propicia a empresa direcionar o seu caminho, ter um controle eficaz, minimizar os seus riscos, atuar como caráter retificador quando as metas não forem prescritas, e corrigir falhas se este for o caso. Visa enfatizar que o orçamento engloba aspectos tanto qualitativos como quantitativos das organizações, sempre visando contribuir de forma positiva no processo de gestão.

É importante ressaltar que de acordo com Lunkes (2003) no Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu ápice no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades.

Quanto à metodologia empregada, será classificada como descritiva e aplicada e quanto ao método de estudo classifica-se como qualitativa.

O estudo justifica-se por meio de contribuições teóricas como referência ao planejamento orçamentário na tomada de decisão da gestão. Empregar-se a revisão de literatura pertinente ao tema na busca de ferramentas utilizadas no planejamento empresarial, propondo uma orientação sobre planejar, dirigir e controlar os diferentes níveis da organização direcionando seus rumos e monitorando suas ações de forma concreta.

O aperfeiçoamento no processo de planejamento e gestão financeira é uma das exigências que demonstram a relevância desse estudo, porque os gestores vêm enfrentando muitos desafios para manter as organizações competitivas e em crescimento exponencial.

É preciso recorrer a técnicas que motivem as pessoas a participar do processo de desenvolvimento da organização. Fato que pode ser alcançado por meio do aperfeiçoamento do planejamento e controle empresarial, utilizando-o como ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Para tal, o estudo ressalta a importância do planejamento orçamentário para a organização, a evolução dos processos orçamentários, os principais objetivos para a obtenção de um orçamento, vantagens e desvantagens desse processo e ferramenta de gestão.

Quanto aos resultados apresentados, verificou-se que a empresa desenvolve sim o planejamento orçamentário na tomada de decisão, e segue fielmente tudo o que foi orçado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Orçamento

Para Rezende (2011, p. 3), “orçamento é um plano administrativo que cobre todas as operações da empresa, para um período de tempo definido, expresso em termos quantitativos”.

De acordo com o mesmo autor, o orçamento global é dividido em orçamentos setoriais, como: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de compras de matérias-primas, orçamento de capital, orçamento do fluxo de caixa, etc. Neste mesmo sentido Rezende expressa que o orçamento deve ser elaborado por todos os setores da empresa, cabendo ao setor de

orçamento orientar, fornecer e consolidar as informações fornecidas pelos outros departamentos.

Segundo Lunkes (2010) o surgimento do orçamento ocorreu antes do aparecimento do dinheiro. Referindo-se às ideias de Lunkes; Uyar, Bilgin (2010), salientam que os primeiros orçamentos foram executados pelos homens das cavernas como necessidade de sobrevivência, ou seja, para prever a falta de comida no período do inverno, por ser muito rigoroso. Já o orçamento contemporâneo surgiu na área pública com a necessidade de controlar as despesas do governo.

Pode-se citar as principais funções do orçamento como sendo a previsão do futuro, contribuição para a maximização de lucros, possibilitar a gestão um meio de comunicação, avaliar o desempenho, cálculo de recompensas, motivação dos funcionários, controle do desempenho pela investigação das variações econômicas e decisões sobre a fixação e controle de preços.

Para Noblat (2007) além de ser uma função clássica do controle político o orçamento apresenta outras funções mais contemporâneas, que se referem aos setores administrativo, gerencial, contábil e financeiro.

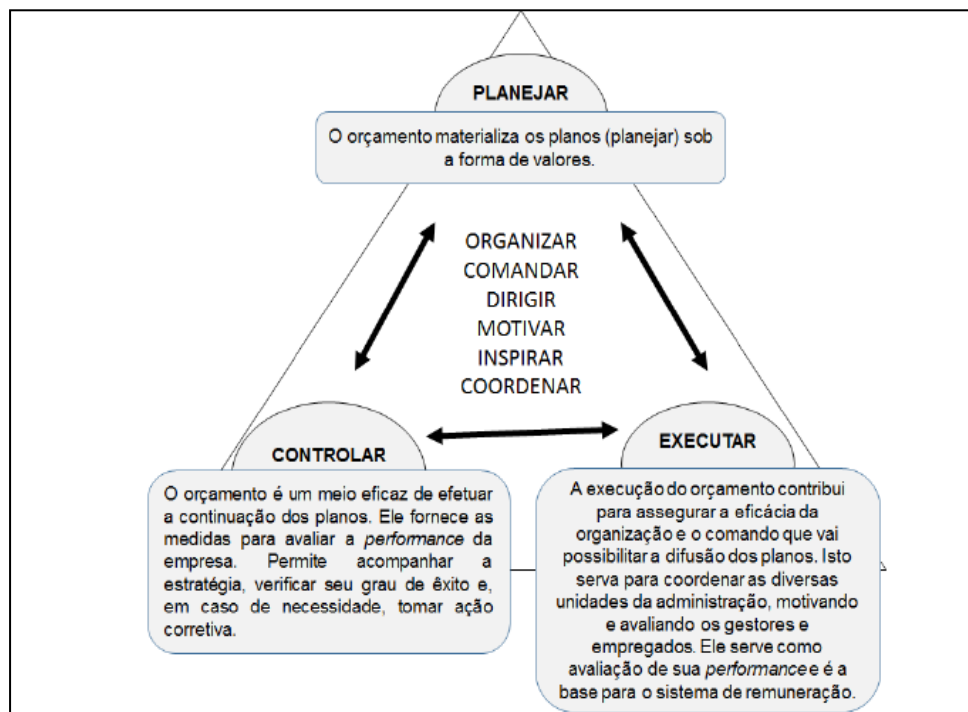
De acordo com Padoveze e Taranto (2009) as características do orçamento que são definidas por: ser formal, pois deve atingir toda a hierarquia da empresa, desde a cúpula até o menor nível de comando hierárquico. Reproduzir as estruturas existentes, bem como as estruturas planejadas que afetarão o período orçamentário. Obedecer rigidamente à estrutura contábil do plano de contas, centro de custos, despesas e receitas. Deve ser incorporado ao sistema de informação contábil por meio de lançamentos orçamentários e consolidar e finalizar as demonstrações financeiras - demonstrações de resultados, balanço patrimonial e fluxo de caixa, sendo completados pelas análises financeiras e de rentabilidade. Indiretamente, o autor colabora com a ideia de integração do processo orçamentário com todos os setores da empresa e, principalmente, com o financeiro, contábil e administrativo.

LUNKES (2010, p. 19) “corrobora com a ideia ao afirmar que o orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado

período. Pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro”.

Segundo o mesmo autor, o orçamento pode ser definido em termos amplos, com um enfoque sistemático e formal a execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Objetivos do orçamento segundo o ciclo orçamentário.



O orç

aO

Fonte:BOISVERT, (1999).

O orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico que atuará como alerta aos gestores, indicando se o plano é eficaz. É um plano financeiro e cronológico, normalmente para um ano, que visa implementar a estratégia escolhida (FREZATTI, 2009, p.44).

Dessa forma, o orçamento visa organizar, comandar, dirigir, motivar, inspirar e coordenar, dentro de um ciclo de planejamento, controle e execução. Visa nos objetivos que a organização almeja alcançar, passando pela análise

dos pontos fortes e das limitações do ramo da empresa. Sempre na busca por alocar da maneira mais eficiente os recursos, para aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente, trazendo um retorno satisfatório para os recursos empregados pela empresa.

Porém Brookson (2000), ordena os objetivos de um orçamento de maneira diferente:

- **Planejamento:** Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa;
- **Coordenação:** Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações;
- **Comunicação:** Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes;
- **Motivação:** Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa;
- **Controle:** Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário;
- **Avaliação:** Fornecer bases para avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento;

Esses objetivos são os que ajudam a coordenar os gestores de diferentes áreas, contribuindo assim para o comprometimento, colaboração de todos os setores da empresa, e principalmente no cumprimento de tarefas e na obtenção de resultados satisfatórios para a empresa.

Método de Orçamento

É nesta perspectiva que Hansen e Mowen (2009) expõem a importância que os orçamentos têm no planejamento e controle, por se reproduzirem nas expressões quantitativas desses planos, em termos físicos ou financeiros, ou até em ambos. Se for usado para o planejamento, irá representar um método de tradução de metas e estratégias de uma organização em termos operacionais.

Segundo Frezatti (2010, p. 445-446), “Uma vez inserido o orçamento no âmbito do planejamento estratégico é importante entendê-lo no processo, ou

seja, qual o papel, grau de importância e forma que os gestores desejam dar e qual a extensão do processo”.

O Gerenciamento Matricial de Despesas – GMD é um método de elaboração e, principalmente, de controle orçamentário baseado em três princípios. São eles:

- I. **Controle cruzado:** Por este princípio as principais despesas são orçadas e controladas, por duas pessoas: o gerente do centro de custos da entidade e o gerente do pacote de gastos;
- II. **Desdobramento dos gastos:** Por este princípio, para a definição das metas, todos os gastos devem ser decompostos ao longo da hierarquia orçamentária até os centros de custos;
- III. **Acompanhamento sistemático:** Por este princípio, os gastos são sistematicamente acompanhados e comparados com as metas, de forma que qualquer desvio observado seja objeto de uma ação corretiva.

Na perspectiva do GMD, os pacotes de gastos são grupos de despesas de uma mesma natureza e que, geralmente (mas, nem sempre), são comuns a vários centros de custos. Exemplos de pacotes de despesas são:

- **Serviço de apoio:** Materiais de escritório, materiais de limpeza, material de informática, manutenção de equipamentos, despesas de telefone, energia elétrica, aluguéis de equipamentos, etc.
- **Despesas de pessoal:** Compreende folha, rescisões, assistência médica, vale transporte, seguro de vida em grupo, encargos, etc.
- **Despesas comerciais:** Comissões, royalties, cartazes e catálogos, serviços gráficos, programação visual, propaganda e publicidade, feiras e exposições, etc.
- **Despesas com veículos:** Combustíveis e lubrificantes, manutenção, IPVA, multas, etc.
- **Serviços de terceiros:** Advogados, consultorias, segurança patrimonial, fornecimento de refeições industriais, auditores externos, entre outros.

Planejamento e Controle Orçamentário

Frezatti (2009, p.20) “considera que o planejamento e controle podem assumir diferentes perfis, especialmente quanto ao foco destinado exclusivamente às atividades de planejamento ou de controle”.

Assim, as empresas que enfatizam o planejamento mais que o controle nunca sabem o que realmente está acontecendo, pois, a realimentação do processo se torna difusa e improdutiva. Quando o foco são as atividades de controle, denota que a gestão do negócio é casuística e repetitiva em termos de soluções e ações, sendo comum encontrar gerentes repletos de relatórios com muitos números, mas sem nenhuma informação para a tomada de decisão. Quando o foco é reduzido tanto nas atividades de planejamento quanto de controle, mostra-se uma atitude de vulnerabilidade, pela dificuldade de responder às demandas de mercado com agilidade.

“Já as empresas que apresentam significativa importância em ambas às atividades, tem-se uma organização madura, com condições de desenvolver suas atividades de maneira consistente e relativamente mais segura (FREZATTI, 2009, p.21) ”.

No planejamento orçamentário, são definidas as metas orçamentárias com base nas análises feitas pelos gestores dos pacotes para cada item de despesa sob sua responsabilidade. Conforme citadas abaixo pelo (FREZATTI, 2009, p.22):

- **Estruturação da matriz orçamentária:** Nesta fase, os pacotes e as entidades são decompostos em três níveis e seus gestores são definidos.
- **Coleta de dados:** Os diversos gastos são analisados pelos gestores dos pacotes, são definidos os parâmetros, é feita a coleta de dados necessários às comparações e são definidos os índices de desempenho.
- **Definição preliminar das metas:** Identificados os principais fornecedores são analisados os principais contratos de fornecimento e estabelecidas as metas de preços.
- **Consolidação:** As metas negociadas são consolidadas e divulgadas, as pessoas envolvidas no acompanhamento são treinadas e os planos de ação são elaborados.

De acordo com Welsch (2012), planejar é quase uma necessidade intrínseca como alimentar-se para o ser humano. Sendo a organização uma dimensão do ser humano, o mesmo ocorre com ela, ou seja, se as pessoas não

se alimentarem conseqüentemente irão enfraquecer, equipara-se ao planejamento que se não afetar no dia a dia organizacional mais longo será o prazo de resultados satisfatórios.

De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009), tanto as empresas públicas, privadas ou organizações sem fins lucrativos deveriam estabelecer metas e objetivos para atingir suas finalidades. O planejamento orienta e fornece as diretrizes que norteiam as ações na organização na busca do alcance dos seus propósitos, sendo de fundamental importância para a lucratividade da organização.

Já Frezatti (2009) acredita que embora possa parecer conceitualmente simples, a transformação de estratégias em um plano operacional pode apresentar sérias dificuldades para a organização.

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

Para Alexandre (2010), o segredo do sucesso do gerenciamento matricial de despesas é o acompanhamento periódico dos gastos e a auditoria das causas dos desvios. Seria basicamente um relatório gerado mensalmente e que coloca em evidência as metas já definidas, o resultado observado e os seus respectivos desvios.

Este relatório pode ser tirado nos três níveis da matriz orçamentária. Para facilitar a visualização da situação de cada rubrica em relação à meta acordada, é utilizado um código de cores, denominado "farol", cujos critérios são previamente estabelecidos. O critério utilizado foi que quando a despesas situadas entre 0% e 80% da meta: farol verde, despesas situadas entre 81% e 100% da meta: farol amarelo e por fim as despesas situadas acima de 100% da meta: farol vermelho.

Vantagens e Desvantagens do Planejamento Orçamentário

Assim como em todos os processos, o orçamento também apresenta vantagens e desvantagens a serem observadas pelos usuários. Embora o orçamento tenha sofrido diversas alterações no decorrer dos anos, ele ainda permanece inalterado em relação à incorporação das novas medidas de desempenho.

Para Welsch (2012), as principais vantagens da utilização de um plano orçamentário são:

- I. Desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso;
- II. Elaboração de um plano realista de vendas;
- III. Estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
- IV. Comunicação adequada de atitudes, políticas, e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
- V. Obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; e
- VI. Atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2010. p.117), “as principais vantagens do planejamento orçamentário são o estabelecimento de metas claras a serem atingidas e a definição de responsabilidades aos diversos departamentos”.

Dentre os principais benefícios, os mesmos autores destacam que estabelece expectativas definidas, tornando-o a melhor base de avaliação de desempenho posterior e adota a organização de um instrumento de controle operacional.

Para Welsh (2012) a vantagem do processo orçamentário é o desenvolvimento da sofisticação da gestão em seu uso, detalhadamente seria o estabelecimento de metas, flexibilidade administrativa, elaboração realista de um plano de vendas, entre outros.

Porém, Frezatti (2010) enfatiza que apesar dos benefícios que o processo orçamentário proporciona, há uma grande insatisfação demonstrada pelos pesquisadores e pelas entidades.

Para Hope e Fraser (2003) o processo orçamentário é muito desgastante, muito custoso, adicionando pouco valor aos usuários; sua desconexão com o

ambiente competitivo; e o fato de a informação econômica encorajar o comportamento disfuncional e não ético.

Conforme Neely et al (2001), apud Frezatti, (2010) há uma crítica excessiva concentração na redução de custos em desvantagem da criação de valor, e a elaboração de planejamentos que não refletem as estruturas de *networking* que as empresas adotam. Considera também, que orçamentos limitam responsabilidade e, com frequência se constituem em barreiras para mudanças.

Hansen e Mowen (2001), apud Frezatti, (2010) identificam que provavelmente não exista um sistema orçamentário ideal. Sendo assim, é natural que problemas ocorram durante o processo orçamentário com impacto direto no desempenho da organização, já que tudo está diretamente ligado ao orçamento organizacional.

Dando sequência a fala dos mesmos autores, isso ocorre quando as empresas utilizam o processo para pressionar os empregados e identificar culpados pelos problemas, em vez de usá-los para cooperação e produtividade.

Materiais e Métodos

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

A pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação dos resultados, ou seja, tem o seu principal objetivo para a contribuição ativa de fins práticos relacionado ao estudo, visando ter uma solução rápida para o problema encontrado na realidade.

Quanto ao método de estudo caracterizou-se por ser qualitativa que descreve a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Na abordagem qualitativa, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Quanto ao meio empregado para a obtenção dos dados foi realizada através de uma pesquisa de campo. Para a realização deste trabalho a população alvo foi o gestor da empresa Yes Cosmetics, uma empresa do segmento de perfumaria e cosméticos situada na cidade de Bagé/RS no endereço rua: General Neto, 180. A coleta de dados para o desenvolvimento do estudo sucedeu-se através da aplicação de entrevista semiestruturada com o gestor da empresa Yes Cosmectis.

Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo identificar se a utilização do planejamento orçamento no processo decisório das empresas é uma ferramenta importante para a tomada de decisão e para os resultados da organização ou não, o que foi possível observar que sim é uma ferramenta delimitadora no processo de tomada de decisão na organização, e tem relação direta com os resultados da mesma.

Verificou-se as principais técnicas de orçamento, as vantagens e desvantagens e principalmente tudo que foi de fato planejado é orçado, e todos os funcionários tem acesso a essas informações.

Apurou-se que a empresa pesquisada utiliza o planejamento orçamentário como ferramenta de gestão do seu negócio. Os resultados obtidos demonstram a importância deste processo, seja como controle seja para a tomada de decisão.

O planejamento orçamentário, como analisado na pesquisa, é um dos elementos de planejamento de curto prazo. Há diversas ferramentas de planejamento de curto prazo, entre elas o planejamento orçamentário, situada como uma das mais importantes, conforme apontado na entrevista com o gestor. Demonstra-se fundamental na organização e tomada de decisões, seja porque produz cenários de previsão e apoio a decisão, seja porque organiza e dá uma visão das previsões de entrada e saída de recursos da empresa.

Estes recursos dão uma previsão do desenrolar das atividades do negócio e seu acompanhamento, previsto versus realizado, conduzem as atividades sempre para a condição de melhor assertividade. O acompanhamento da condição de realização do orçamento auxilia a tomada de decisões quanto a

correções ou a manutenção de determinada posição na empresa. Resultando na agregação de valor ao negócio pela otimização, em todos os sentidos, que está propícia.

Esta otimização pode ser vista do ponto de vista financeiro, onde a alocação de recursos, tanto para investimento ou financiamento pode ser mais bem decidida, quanto à condução do negócio, na definição de manutenção de estoque, contratação de pessoal ou alguma mudança mais significativa que deva ser realizada.

Considera-se que o uso desta ferramenta é de fundamental importância para as empresas e que seu uso regular ajuda os proprietários da mesma a obterem um modelo de controle financeiro. Além de, como na forma apresentada na entrevista, comprometer os empregados com o resultado, já que eles foram elementos participantes da elaboração do orçamento. E assumem para si uma parcela de compromisso de o orçamento estar bem ajustado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, Carlos Sá. **Gerencia Financeira na Prática**. Catho, 2010.

BROOKSIN, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5ª Ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio et al. **Críticas ao orçamento: Problema Com o Artefato ou A Não Utilização de Uma Abordagem Abrangente de Análise?** ASAA – Advances in Scientific and Applied Accounting, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010.

HANSEN, Don R. MOWEN, Maryanne M. Tradução Robert Brian Taylor; **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOPE, J.; FRASER R. **Beyond Budgeting: How managers can break free from the anual performande trap.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério J. SCHNORREMBERGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

NOBLAT, P. L.D.; BARCELOS, C. L. K.; SOUZA, B. C. G. de. **Elaboração e Execução de Orçamento Público.** (Apostila de Apoio ao Treinamento on-line). Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – Enap,2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos A. dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis L.; TARANTO, Fernando C. **Orçamento Empresarial: Novos conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

REZENDE, José Antônio. **Orçamento Empresarial.** Fundamentos e aplicações. Apostila Orçamento Empresarial. Santo Antônio da Platina, Faculdade do Norte Pioneiro – FANORPI, Curso de Técnico em Marketing, 2011.