

Implantação de um modelo híbrido de orçamento em uma indústria metalgráfica

Anderson Açucena Moreira - UFC (andersonacucena@hotmail.com)

Maxweel Veras Rodrigues - UFC (maxweelveras@gmail.com)

Cleunis Brandão Ribeiro - UFC (cleunis2@yahoo.com.br)

Mayara Marley Gomes Pessoa - UFC (mayara_yeshua@hotmail.com)

Resumo

Dentre as vantagens competitivas, geradas pela utilização da ferramenta orçamentária, destaca-se o auxílio ao processo de tomada de decisão. Visto que, o orçamento permite a avaliação de desempenho em relação ao que foi planejado. O presente artigo tem como objetivo a utilização dos diferentes processos orçamentários para a montagem de um sistema híbrido de orçamento empresarial, utilizando e adaptando as principais características desses métodos a fim de se obter, como resultado, um orçamento empresarial com um melhor grau de precisão. Na metodologia, são enfatizadas as etapas para a aplicação do modelo híbrido de orçamento, seguida pela aplicação das mesmas em uma indústria metalgráfica do ramo de embalagens metálica e, finalmente, a análise dos resultados alcançados.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial, Processos orçamentários, Sistema Híbrido.

1. Introdução

As constantes transformações que estão ocorrendo no ambiente de negócios, muitas delas resultantes da globalização dos mercados e do desenvolvimento constante de novas tecnologias, faz com que as empresas necessitem cada vez mais aprimorarem os seus processos de planejamento, gestão e controle. Tais processos têm a finalidade de permitir que as mesmas tenham maior conhecimento dos seus objetivos e consigam tomar decisões com maior facilidade e segurança.

Independente da atividade desenvolvida pela empresa ou do seu porte, o orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações (Passarelli e Bomfim, 2003).

Welsch (1993) define o orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a demonstração formal das políticas, planos, objetivos e metas definidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da empresa, qualquer que seja seu ramo de atividade, natureza ou porte. Estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios da empresa, em termos financeiros, geralmente em um prazo mínimo de um ano, proporcionando uma visão aproximada da situação futura. É através do orçamento que se estabelecem metas quantitativas para a equipe, dando, assim, uma visão clara de onde a empresa quer chegar.

2. Orçamento Empresarial

O orçamento abrange funções e operações que envolvem todos os setores da empresa com necessidade de utilização de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações, conforme salienta Tavares (2000 apud LUNKES, 2008).

Alguns autores não consideram o orçamento apenas como uma forma de quantificar o planejamento estratégico. Eles definem que o que está orçado deve ser visto como meta e buscado com a maior eficiência possível pelos gestores. Para Frezatti (2008, p.46) o orçamento é:

“Mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção de uma entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.”

O nível de detalhamento de um orçamento empresarial, pode variar dependendo do nível de detalhamento dos processos e da capacidade de gerenciar as receitas e gastos. No caso estudado, o orçamento industrial foi dividido nos orçamentos descritos a seguir.

O orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço que será praticado, impostos incidentes sobre a receita de vendas de produtos e serviços, como também pode conter a quantidade de clientes a serem atendidos, a localização geográfica de cada cliente, as condições básicas dessa venda, a vista ou a prazo, entre outras informações (LUNKES,2008). É importante que o orçamento de vendas seja bem elaborado, pois volumes e receitas definidos neste orçamento servirão como base para o cálculo dos outros orçamentos subsequentes existindo, portanto, uma correlação positiva entre o orçamento de vendas e os outros orçamentos.

O orçamento de produção tem como principal objetivo informar às unidades organizacionais, relacionadas diretamente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender as necessidades de vendas e da política de estoques de produtos acabados, sendo base para a elaboração dos orçamentos relacionados com o custo do produto (MOREIRA,2008).

Quanto à matéria-prima, ainda segundo Moreira (2008), os níveis de estocagem necessários para atingir as metas planejadas para cada período são definidos com base nas necessidades de consumo considerando as condições operacionais endógenas e exógenas.

O orçamento de mão-de-obra corresponde às estimativas das quantidades de mão-de-obra direta necessárias para fabricar as quantidades de produtos planejadas no orçamento de produção. É preferível que este seja feito separadamente, visto que a mão-de-obra indireta geralmente é incluída nos custos indiretos de fabricação.

Com relação a tais custos, Zdanowicz (1989) descreve que também fazem parte dos custos indiretos de fabricação seguros, alugueis, serviços de terceiros, energia elétrica e água, entre outros. Durante a elaboração deste orçamento faz-se necessário o conhecimento das metodologias de custeio por absorção, variável e ABC, pois, são através das mesmas, que são compostos o custo do produto produzido (CPP) e mais adiante o CPV, custo do produto vendido. Estes, já podem ser calculados após a elaboração do orçamento de custos indiretos ou podem, apenas, serem apresentados na DRE, instituída pelo artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações).

A demonstração de resultado do exercício deve apresentar o resumo das variações positivas (receitas e ganhos) e negativas (custos, despesas e perdas), ocorridas em determinado período de tempo, normalmente no exercício social, em função da exploração das atividades operacionais da empresa (BRAGA,1999). Segundo Marion (2003), a DRE é importante para avaliar o desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultados.

Referindo-se ao orçamento de despesas de vendas e administrativas, de acordo com Zdanowicz (1989), essas despesas estão relacionadas à alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos de expediente, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros e tributários.

O objetivo do orçamento de caixa é realizar o levantamento dos recursos financeiros imprescindíveis para execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações monetárias da empresa (ZDANOWICZ, 1989);

Já o orçamento de investimentos tem por função detalhar os investimentos que a empresa deseja fazer, especialmente os de ampliação do Ativo Permanente da empresa que tem como finalidade, atingir as metas de produção fixadas para o futuro, as quais dependem da existência da capacidade de produção. São previstas tanto aquisições de itens do Ativo Imobilizado, tais como novas máquinas, equipamentos ou móveis, como também a aquisição de participação acionária em outras empresas (MOREIRA, 2008);

Para Iudícibus (2006) o balanço patrimonial é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento, dentro de determinados critérios de avaliação.

3. Processos Orçamentários

Com a evolução e o surgimento de novas técnicas e modelos de gestão, o orçamento foi uma ferramenta que necessitou passar por um processo moldagem para melhor gerenciar esses novos modelos de gestão. Na figura 1, pode-se ver a evolução dos processos orçamentários.

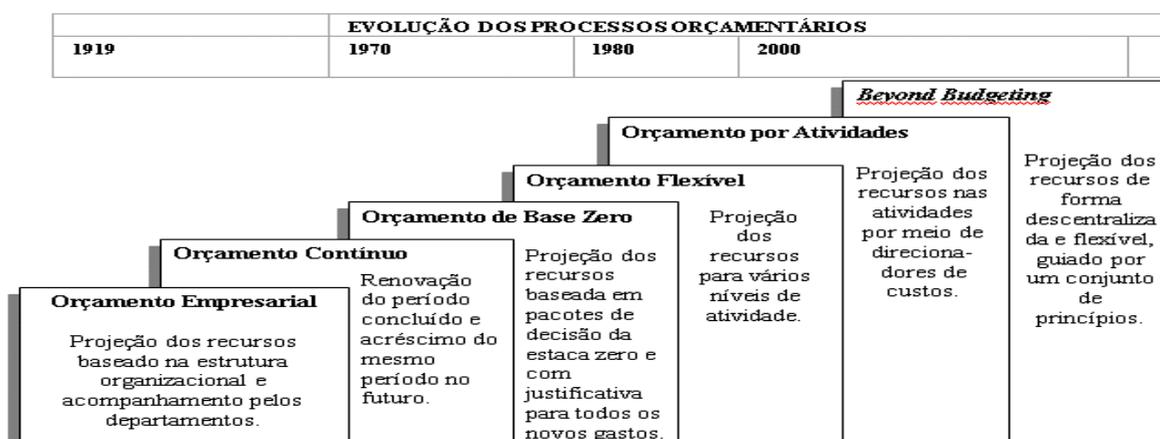


Figura 1 – Evolução dos processos orçamentários. Fonte: LUNKES, 2008

O orçamento contínuo é freqüentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário realizar um novo planejamento e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias (WELSCH, 1996).

Conforme destacam Warrem, Reeve e Fess (2001 apud Lunkes, 2008), “o orçamento base zero exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero.”

Segundo Lunkes (2008) os orçamentos flexíveis e as variações servem como ferramenta para ajudar os gerentes a obter uma visão clara sobre as razões dos resultados reais serem diferentes dos planejados. Com o monitoramento constante das medidas através de períodos subseqüentes, a diferença entre o orçamento flexível previsto e realizado vai se tornando cada vez menor. Entretanto, sobre orçamento por atividades, conforme Lunkes (2008):

“O uso do orçamento por atividades é natural para quem já utiliza a metodologia de custeio ABC. O orçamento por atividades focaliza as atividades e os recursos para atingir as metas orçamentárias. Então, os orçamentos são elaborados para intervalos periódicos, baseados em estimativas das quantidades de atividades necessárias em combinação com padrões de consumo e direcionadores de custo.”

As novas tendências de processos orçamentários, chamadas por alguns autores de *beyond budgeting*, considera um modelo de gestão descentralizado, baseado em metas mais amplas e flexíveis e em um conjunto de princípios. Por se tratar de um processo ainda em evolução e pouco utilizado em empresas do Brasil, não será feita uma abordagem sobre ele.

4. Metodologia

A partir da análise dos diferentes processos orçamentários, elabora-se o orçamento empresarial híbrido, visando alto grau de previsibilidade. Além disso, verifica-se a importância da criação e utilização de uma ferramenta para acompanhamento orçamentário. Desta forma, dividi-se o método em cinco etapas, a seguir.

A primeira etapa consiste em conhecer a empresa e em saber qual o sistema orçamentário utilizado pela mesma. Na segunda etapa, são definidos os processos orçamentários que serão utilizados dentro do orçamento empresarial. O levantamento de dados que serão necessários para a elaboração do novo modelo orçamentário é feito na terceira etapa.

A quarta etapa consiste na elaboração do orçamento empresarial, o mesmo é dividido em dez sub-etapas, que são elas orçamento de vendas, produção, compra de matéria-prima, compra de insumos, mão-de-obra direta, custos indiretos de fabricação (CIF), despesas de vendas e administrativas, demonstração de resultado, caixa e balanço patrimonial. Na última etapa é realizada a análise dos resultados e a elaboração de um sistema para acompanhamento e controle orçamentário.

O grande diferencial de um sistema orçamentário híbrido, o qual é capaz de agregar diferentes tipos de processos orçamentários, é a utilização de um processo orçamentário que melhor se adequa e represente a realidade de empresa. Ou seja, o hibridismo da ferramenta, busca utilizar as características que cada processo possui de melhor para a geração de um orçamento empresarial com o maior grau de precisão possível.

5. Estudo de caso

O estudo irá mostrar a implantação do método proposto, tendo como base dados desde 2005, para o cálculo de alguns gastos. Foram feitos também alguns testes com os dados de 2009 para verificação da precisão do modelo.

5.1 Análise do sistema orçamentário da empresa

A empresa em estudo é uma indústria que fabrica embalagens metálicas, latas e rolas metálicas. Tem como sua principal matéria prima o aço e produz produtos por encomenda. Todos os produtos são customizados com a arte produzida pelo setor de design ou enviada pelo cliente.

Consta-se que a empresa já utilizava o orçamento empresarial anteriormente, mas, devido à complexidade, foi abandonado. Atualmente, utiliza apenas o OBZ para acompanhamento dos seus gastos fixos.

5.2 Definição dos processos orçamentários

O modelo orçamentário foi elaborado para o período de um ano e dividido em doze meses, de janeiro a dezembro.

A metodologia do OBZ foi definida para o orçamento de custos e despesas fixas. No setor de litografia, a metodologia de custeio ABC foi escolhida, pois facilita o cálculo do consumo de recursos de cada atividade.

O orçamento flexível foi utilizado para caso a empresa não realizar a quantidade de vendas que está no orçamento. A partir da quantidade real de vendas, calcula-se uma nova quantidade orçada para o gasto de matéria prima e insumos. Dessa maneira a empresa poderá gerenciar se

os consumos unitários de matéria e insumos estão acima ou abaixo do esperado.

O orçamento contínuo é utilizado em um modelo de simulação para acompanhamento do orçamento empresarial como um todo. Através dele, pode-se alterar as principais variáveis que afetam o orçamento, baseando-se em períodos anteriores, e verificar o quanto essas alterações irão impactar na DRE da empresa.

5.3 Coleta de Dados

Foram coletados dados desde o ano de 2005, mês a mês, de janeiro a dezembro.

Para o orçamento de vendas, consideraram-se os volumes totais por linha de produtos dos anos anteriores e feito um acréscimo de vendas definido pela diretoria.

Para o orçamento de produção e de compra, coletaram-se informações referentes ao estoque como quantidade existente, o custo das unidades e o prazo médio de estocagem de matéria prima e insumos, que servirão para o cálculo do estoque final e custo total em cada mês. Ainda, para a produção, tem-se a capacidade produtiva de todas as linhas e os insumos e matérias-primas que cada produto consome.

Para o orçamento dos custos indiretos como energia e gás natural, foram selecionadas algumas bases de rateio, como o número de funcionários, a potência instalada, as horas de manutenção e o número de folhas litografadas.

Para o orçamento de caixa, os dados coletados foram os prazos médios de pagamento da compra e de recebimento das vendas.

Para o orçamento de DRE e balanço patrimonial não foi necessário fazer nenhuma coleta de dados, pois os dados necessários viriam de orçamentos anteriores. Porém, para o orçamento de balanço patrimonial, foram necessárias informações sobre contas que não são orçadas em nenhum orçamento apresentado anteriormente.

5.4 Elaboração do orçamento empresarial híbrido

No orçamento de vendas determina-se o volume de vendas, o preço e os impostos a recolher, gerados pelas receitas de vendas. As quantidades orçadas de vendas devem ser multiplicadas pelo preço de venda, para se obter o faturamento bruto por linha de produto e por mercado.

Adiante, para o orçamento de produção, calcula-se o quanto de cada produto será necessário produzir para atender a demanda de vendas, da seguinte maneira:

$$\text{Produção} = \text{Volume de Vendas} - \text{Estoque Inicial} + \text{Estoque Final}$$

Para o orçamento de CPP, calcula-se a quantidade a ser adquirida de matéria prima e insumos necessários para cada tipo de produto. Para esse cálculo, multiplicando-se a quantidade de consumo de cada material prevista na estrutura do produto pela quantidade do produto a ser produzida. Após, calcula-se a quantidade desses materiais a serem comprados e, em seguida, o custo com as matérias primas e insumos e dos impostos a recuperar. Depois, é feito o cálculo do valor do estoque desses materiais.

O processo orçamentário OBZ foi utilizado para a mão de obra direta, custos indiretos de fabricação fixos, orçamento de despesas de vendas e administrativas.

Logo após, somando-se os custos indiretos que cada setor produtivo recebeu mais os custos com material direto, matéria prima e insumos, chega-se ao CPP por linha de produto e, dividindo-se o CPP total pela quantidade produzida de cada linha de produto, encontra-se o CPP unitário. Com esse valor, calcula-se o custo médio ponderado do estoque de produtos

acabados, para em seguida multiplicar esse custo pela quantidade prevista na venda e encontrar o CPV orçado.

Para a elaboração do orçamento de caixa, foi utilizado o prazo médio de recebimento por região e do prazo médio de pagamento por insumo, aço nacional e aço importado. No caso do orçamento de caixa a receber, foi descontado um percentual de 2% do faturamento, considerado como inadimplência.

O orçamento de DRE é uma demonstração organizada dos dados do orçamento empresarial, com o objetivo de indicar quanto à empresa gerou de lucro, a partir de dados de outros orçamentos.

Como o Balanço não era acompanhado mensalmente, o mesmo só foi orçado para o período acumulado de um ano. Os dados foram retirados do orçamento de caixa, pois o balanço patrimonial seguia o regime de caixa. Porém o orçamento empresarial não disponibilizava os dados para algumas contas contábeis, para essas contas o setor de contabilidade da empresa realizou-se um estudo com base em dados desde o ano de 2005.

6. Simulação de Variáveis e Acompanhamento da DRE

O processo orçamentário flexível foi utilizado para demonstrar a variação que ocorre por causa do preço orçado de insumos e de matéria prima ou pelo consumo. Desta forma, criou-se um modelo, com base no orçamento contínuo, que permite realizar alterações nas principais variáveis do orçamento e simular as modificações na DRE.

Como pode ser visto na figura 2, que simula a variação de -2,38% da receita de vendas orçada em relação ao real. Observa-se que as setas mudam o sentido se a variação entre o orçado e o real foi maior ou menor que o percentual aceitável.

	5	Demonstração do Resultado	unidPadrão	Orçado	Real	Orçado/Real Δ%	Δ% Aceitável	ALERTA	Δ% em Relação ao
	6	Venda Mercado Interno - Estado		3.029.289	R\$ 3.100.056	-2,28%	5%	↑	
	7	1/4 gL		R\$ 414.588	R\$ 485.355	-15%	5%	↓	
	8	Qtde Vendida	mil	272,06	318,50	-15%	5%	↓	
	9	Preço de Venda		R\$ 1.523,88	R\$ 1.524	0%	5%	↑	
	10								
	11	900 mL		R\$ 39.556	R\$ 39.556	0%	5%	↑	
	14								
	15	1/32 gL		R\$ 142.887	R\$ 142.887	0%	5%	↑	
	18								
	19	5 L		R\$ 33.716	R\$ 33.716	0%	5%	↑	
	22								
	23	150 mL		R\$ 43.306	R\$ 43.306	0%	5%	↑	

Figura 2 – Modelo de acompanhamento orçamentário – Vendas

A figura 3 demonstra a variação em relação ao padrão. Devido a uma quantidade maior vendida, o consumo de material real foi maior. Porém, se o modelo orçamentário funcionasse baseado na quantidade real que foi vendida, variação seria apenas de 3,20%, ao invés dos 11,85%. Essa tabela de acompanhamento compara todos os campos apresentados na DRE sempre buscando demonstrar o motivo da diferença entre real e orçado.

	5	Demonstração do Resultado	unidade	Orçado	Real	Orçado/Real Δ%	Δ% Aceitável	ALERTA	Δ% em Relação ao
	302	1/4 gL			56.718				
	303	Custos Variáveis		200.817,80	208.625,05	-3,74%	5%	↑ -1	
	304	Aço Corpo(Ton) - 0,18x866BCR	ton	58.093,07	R\$ 65.900,31	-11,85%	5%	↓ -1	
	305	Custo	R\$	3.445,81	R\$ 3.445,81	0,00%	5%	↑ 1	0,00%
	306	Qtde Consumida		16,86	R\$ 19,12	-11,85%	5%	↓ -1	3,20%
	307						5%	↑ 1	
	308	Aço Argola(Ton) - 0,21x885BCR		R\$ 39.767	R\$ 39.766,92	0,00%	5%	↑ 1	
+	310	Aço Tampa (Ton) - 0,21x885BCR		R\$ 39.767	R\$ 39.766,92	0,00%	5%	↑ 1	
+	312	Aço Fundo(Ton) - 0,21x885BCR		R\$ 39.767	R\$ 39.766,92	0,00%	5%	↑ 1	
+	314	Verniz (kg)		R\$ 13.209,34	R\$ 13.209,34	0,00%	5%	↑ 1	
+	316	Esmalte (kg)		R\$ 4.835,08	R\$ 4.835,08	0,00%	5%	↑ 1	
+	318	Tinta (kg)		R\$ 1.193,89	R\$ 1.193,89	0,00%	5%	↑ 1	
+	320	PVC (kg)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00%	5%	↑ 1	
+	322	Caixa (Un)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00%	5%	↑ 1	
+	324	Etiqueta (Un)		R\$ 1,16	R\$ 1,16	0,00%	5%	↑ 1	
+	326	Chapa Papelão (Un)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00%	5%	↑ 1	
+	328	Fita Petstrap (Rolo)		R\$ 83,47	R\$ 83,47	0,00%	5%	↑ 1	
+	330	Filme Stretch (Kg)		R\$ 181,50	R\$ 181,50	0,00%	5%	↑ 1	
+	332	Cobertura Pallet (Un)		R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00%	5%	↑ 1	

Figura 3– Modelo de acompanhamento orçamentário – Custo variáveis.

Por último, criou-se uma planilha dinâmica na qual variáveis, como aumento de vendas, preço médio de aquisição do aço, entre outras podem ser modificadas, simulando, assim, uma mudança de cenário. Os novos números serão demonstrados em uma DRE anual que compara o cenário previsto com o ano anterior e ainda indica o percentual de variação de campo da DRE em relação à receita líquida. A planilha apresentando estas variações percentuais (figura 4) contribuiu para a definição de ações estratégicas na organização visando maximização do resultado da mesma.

↑ Vendas	DRE				2008		2009		AR\$	Δ%RL	
	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	%RL	%RL	%RL				
18 Litros (Un) - Estado	-	-	-	-	97.748	134%	110.272	132%	12.524	-1%	
18 Litros (Un) - Nacional	-	-	-	-	Venda Mercado Interno	84.829	116%	98.791	119%	13.961	2%
3,6 Litros (Un) - Estado	-	-	-	-	Venda Mercado Externo	12.918	18%	11.481	14%	-1.438	-22%
3,6 Litros (Un) - Nacional	-	-	-	-	Impostos e abatimentos s/vendas	-24.685	-34%	-26.990	-32%	-2.305	-4%
RM Estado (Mil)	-	-	-	-	Receita Operacional Líquida	73.063	100%	83.282	100%	10.219	0%
RM Nacional (Mil)	-	-	-	-	CPV	-59.489	-81%	-63.683	-76%	-4.194	-6%
RM Exportação (Mil)	-	-	-	-	Lucro Bruto	13.573	19%	19.599	24%	6.025	27%
					Total das Despesas	-6.610	-9,0%	-8.591	-10,3%	-1.981	14%
					Despesas com vendas	-1.129	-1,5%	-1.254	-1,5%	-125	-3%
					Fretes sobre Vendas	-3.236	-4,4%	-4.013	-4,8%	-777	9%
					Despesas gerais e administrativas	-3.076	-4,2%	-3.068	-3,7%	8	-12%
					Despesas com Exportação	-448	-0,6%	-625	-0,8%	-177	22%
					Outras receitas (despesas) operacionais	1.279	2%	369	0%	-910	-75%
					Resultado Operacional	6.964	10%	11.008	13%	4.044	39%
					Receitas (Despesas) Não-operacionais	118	0,2%	0	0,0%	-118	-100%
					Resultado antes de Impostos	7.083	9,7%	11.007	13,2%	3.924	36%
					IRPJ	-1.525	-2,1%	-2.059	-2,5%	-534	18%
					Resultado depois de Impostos	5.557	7,6%	8.949	10,7%	3.392	41%

Alteração no Preço de Venda	DRE			
	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Latas	-3,85%	10,00%	-10,00%	
RMI	-3,50%			

Figura 4 – Modelo de previsão de futuros cenários

7. Conclusão

O objetivo deste estudo foi atingido, pois, através da utilização do orçamento empresarial, a empresa passou a ter um conhecimento mais claro de onde ela pretende chegar e quais metas terão que ser atingidas para que os objetivos do planejamento estratégico sejam alcançados. A análise detalhada e consistente de uma modelo de dotação requer tempo e esforço, porém traz benefícios imediatos, pois a empresa passa, a saber, onde terá que agir para melhorar o seu desempenho.

A ferramenta orçamentária faz com que constatações presentes possam ser usadas para aumentar as chances de se tomar decisões hoje que afetarão o desempenho da empresa amanhã. Tendo conhecimento das ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferece e sabendo quais são os seus pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes a empresa passa a esta melhor preparada.

Outro ponto a ser ressaltado, é que a empresa deve ter certeza que os dados utilizados no orçamento são confiáveis e de fácil acesso. Pois caso contrário o acompanhamento do orçamento passa a ser um processo difícil que despense muito tempo, tempo o qual a empresa ao invés de coletar informações poderia está realizando ações para alcançar os seus objetivos. Devido esses riscos, no processo de aplicação da metodologia proposta, buscou-se utilizar dados os quais já eram de conhecimento e controle da empresa.

Além disso, esta pesquisa também contribuiu para que a empresa pudesse compreender melhor todo seu processo. Permitindo, dessa maneira, que trabalhos futuros para otimização de processos e análises de metodologias usadas para cálculos de custos e despesas possam ser desenvolvidos.

Referências

- BRAGA, H.R.** *Demonstrações Contábeis. Estrutura, análise e interpretação*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOISVERT, H.** *Contabilidade baseada em atividades de controle de gestão*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FREZATTI, F.** *Orçamento Empresarial Planejamento e Controle*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IUDÍCIBUS, S. de. et al.** *Contabilidade introdutória*. 10. ed. São Paulo. Atlas, 2006.
- LUNKES, R. J.** *Manual do Orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARION, J. C.** *Contabilidade empresarial*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOREIRA, J. C.** *Orçamento Empresarial Manual de Elaboração*. 5.Ed. São Paulo: Atlas,2008.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C da C.** *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TAVARES, M. C.** *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WELSCH, G. A.** *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Pitman, 1996.
- ZDNAWOWICZ, J. E.** *Orçamento operacional*. Porto Alegre: Sagra, 1989.
- PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. A.** *Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar*. São Paulo: IOB Thomson, 2003.