

## **Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-PB<sup>1</sup>**

### *Budget Enterprise As Tool Aid to Management: An Empirical Study of the Footwear Industry City of Campina Grande, PB*

**Milton Jarbas Rodrigues Chagas**

Professor Assistente da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)  
Endereço: Avenida Francisco Mota, Presidente Costa e Silva, Mossoró, RN – Brasil, CEP: 59.625-395.  
e-mail: [milton\\_jarbas@hotmail.com](mailto:milton_jarbas@hotmail.com)

**Aneide Oliveira Araújo**

Professora do Departamento de Ciências Contábeis da UFRN e do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFRN/UFPB.  
Endereço: Universidade Federal do Rio Grande do Norte – CCSA – Departamento de Ciências Contábeis  
Av. Senador Salgado Filho, S/N, Campus Universitário, Lagoa Nova, Natal, RN, Brasil, CEP 59.076-000.  
e-mail: [aneide@ufrnet.br](mailto:aneide@ufrnet.br)

#### **RESUMO**

O objetivo deste estudo consiste em investigar como as indústrias calçadistas do polo de Campina Grande – PB utilizam o orçamento empresarial no processo de gestão, analisando as contribuições e limitações das práticas orçamentárias no desempenho das empresas estudadas. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica e quantitativa. De acordo com o Cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP, 2010), 74 indústrias formam o polo calçadista de Campina Grande – PB, no entanto, no momento da coleta de dados constatou-se que 23 delas não existiam mais, restando assim 51 empresas, constituindo a população do presente estudo. A coleta de dados deu-se através da pesquisa de campo com aplicação de questionários respondidos por 40 empresas, que representam 78,43% da população. Para tratamento dos dados utilizou-se a análise descritiva e inferência estatística, além do teste Qui-quadrado para verificar relações entre variáveis. Os resultados demonstraram que a maioria das indústrias pesquisadas realiza planejamento de curto prazo e que os gestores utilizam as informações contábeis apenas para cumprir exigências fiscais, apesar de acreditarem serem importantes.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial. Estratégia. Planejamento Estratégico.

#### **ABSTRACT**

*The objective of this study is to investigate how footwear companies polo Campina Grande - PB using the enterprise budget management process, analyzing the contributions and limitations of budgeting practices in the performance of the companies studied. The research is characterized as descriptive and quantitative literature. According to the Register of the Federation of Industries of the State of Paraíba (FIEP, 2010), 74 industries form the pole shoe of Campina Grande - PB, however, at the time of data collection it was found that 23 of them were gone, leaving just 51 companies, representing the population of the present study. The data was collected through the field survey questionnaires answered by 40 companies, representing 78.43% of the population. The data collected was used descriptive analysis and statistical inference, and the chi-square test to look for relationships between variables. The results showed that the majority of industries surveyed performs short-term planning and that managers use accounting information only to fulfill tax requirements, although they believe are important.*

*Keywords: Budget business. Strategy; Strategic Planning.*

<sup>1</sup> Artigo recebido em 17.03.2013. Avaliado pelos pares em 02.05.2013. Reformulado em 19.06.2013. Aceito para publicação em 22.07.2013. Recomendado para publicação por José Ribamar Marques de Carvalho (Editor Científico). Publicado em 15.09.2013. Instituição Responsável UACC/CCJS/UFCCG.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações com ou sem fins lucrativos, ao iniciarem suas atividades, têm como finalidade dar continuidade a produção ou comercialização de um bem ou a prestação de um serviço. Com o rápido avanço tecnológico buscam munir-se de informações oportunas que possam ser utilizadas na tomada de decisão.

A gestão do negócio inicia-se com o planejamento, no qual a empresa irá decidir o que produzir, comercializar e/ou qual serviço prestar. As metas e objetivos, definidos nesta fase devem culminar na elaboração do orçamento, o qual prevê, para um determinado período, as receitas e os gastos administrativos e operacionais, além de oferecer parâmetros para a avaliação de desempenho.

Com a utilização do orçamento as empresas podem se desenvolver de forma mais segura por meio do acompanhamento periódico da execução das suas atividades, ampliando mercado e conquistando novos clientes, influenciando, dessa forma, o desenvolvimento econômico e social do estado ou município no qual estejam inseridas, gerando emprego e renda para a população.

Os gestores das indústrias necessitam de informações que possam tornar o processo produtivo eficiente. Os dados referentes a custos, despesas, receitas, perdas, capacidade produtiva utilizada e ociosa devem ser analisados cuidadosamente pela empresa no que tange ao planejado e ao realizado, de modo que se possa ter parâmetros comparativos e definições de objetivos, diretrizes e estratégias executáveis.

Mais de 67% das indústrias calçadistas do pólo de Campina Grande são micro e pequenas empresas que estão no mercado há mais de 10 anos e possuem gestão familiar, ocorrendo, na maioria das vezes, em problemas de ordem gerencial, aumentando o risco de extinção das mesmas nos primeiros anos de existência. (DANTAS, 2007; SEBRAE, 2007)

Nessas indústrias, conforme Dantas (2007), o orçamento foi a segunda ferramenta gerencial mais utilizada, representando cerca de 87,10%, emergido deste fato a questão que orienta a presente pesquisa: Como as indústrias do setor calçadista do pólo de Campina Grande-PB utilizam o orçamento no processo de gestão? Ao responder esta questão espera-se entender a influência das práticas orçamentárias no processo de gestão das micro e pequenas empresas, sua adequação e eventuais contribuições de melhoria. Para tanto, define-se como objetivo do estudo investigar como seus gestores utilizam o orçamento empresarial.

Busca-se, deste modo, contribuir para a melhoria do desempenho das indústrias de calçados do polo de Campina Grande por meio da utilização de práticas orçamentárias, promovendo a longevidade e ampliação dos negócios e, com

isso, a geração de mais empregos e renda para a sociedade, além do maior poder aquisitivo da população e o aumento no consumo de produtos.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. Nesta primeira tem-se a introdução, contendo um breve relato sobre a importância do estudo do orçamento empresarial no processo de gestão, o problema e os objetivos da pesquisa. Na segunda está o referencial teórico, que discute as teorias sobre o tema em questão, assim como traz conceitos e informações essenciais utilizadas para a análise dos dados. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos. Na quarta tem-se a análise dos resultados, vindo em seguida as considerações finais, contendo as limitações do estudo e as sugestões para novas pesquisas. Na sexta e última parte encontra-se as referências que serviram de arcabouço no desenvolver da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de gestão compreende as fases de planejamento, execução e controle da empresa e de suas áreas e atividades. O orçamento é parte do binômio planejamento e controle e se constitui na materialização das estratégias definidas pela organização. Além da tradução monetária do planejamento, o orçamento é utilizado como instrumento de análise de desempenho e, conseqüentemente, como base de informações para uma melhor tomada de decisão (PADOVEZE, 2009).

Para elaboração do orçamento empresarial são levados em conta os recursos humanos, assim como os objetivos da empresa; os aspectos tecnológicos; a estrutura da empresa e a projeção de cenários. Com base nas informações advindas do orçamento empresarial a organização visualiza se a operacionalização está de acordo com o que se planejou. Caso a empresa encontre indícios de ineficiências, estas poderão ser sanadas com a adequação a nova realidade, que não foi detectada na etapa inicial do planejamento.

Resultado das críticas e discussões acerca da necessidade de adaptação do modelo de gestão, considerando variáveis como a tecnologia, a criatividade e os cenários econômico, social e político, o orçamento evoluiu, com a finalidade de dar maior flexibilidade ao processo operacional e integrar de forma sistemática todos os setores sob objetivos e metas comuns, visando à continuidade da organização.

As operações empresariais são precedidas de decisões, muitas delas baseadas na visão do gestor em relação às tendências mercadológicas e ao seu conhecimento interno da organização. Conforme Lopes e Martins (2007), elas refletem um ambiente organizacional complexo, com interesses dos vários agentes envolvidos, assim como das estruturas organizacionais. Aliar interesses da empresa com os das pessoas que nela trabalham é um problema a ser sanado por meio de uma gestão participativa e transparente.

A evolução do planejamento se deu através dos anos como forma de adaptar-se às novas condições do ambiente, de um planejamento financeiro para um planejamento estratégico com incorporação das estratégias emergentes, como aprendizagem organizacional, conhecimentos, habilidades, inovação, mercado, produtos, logística, tempo, clientes, entre outros (LUNKES, 2010).

Ter um setor na organização que realize o planejamento estratégico e acompanhe a sua execução muitas vezes só é possível em grandes corporações, não sendo a realidade das micro e pequenas empresas. No entanto é imprescindível definir estratégias dentro da realidade a qual estas empresas estão inseridas.

O consumo de tempo e recursos é um limitante quanto à preparação do plano estratégico, uma vez que é necessário dedicar algumas horas ao conhecimento interno da empresa, assim como explorar seus potenciais de modo eficiente.

A fase de execução corresponde a como a organização vai operacionalizar o que foi planejado. As decisões estratégicas se materializam na empresa através da etapa de execução, a qual exige determinação dos envolvidos com base no alcance das metas e objetivos predeterminados. Para tanto, conforme Padoveze (2009), os gestores necessitam de modelos de decisão coerentes e em linha com a visão da empresa de obtenção de lucro e eficácia empresarial. Realizar as atividades operacionais em conformidade com o planejamento da empresa demonstra a eficiência no processo de execução, demonstrando as conseqüências das decisões tomadas anteriormente.

O controle mensura e avalia o desempenho resultado de ações, como forma de orientar os gestores na correção de desvios ou reforço de atitudes que contribuam para atingir os objetivos da empresa (OLIVEIRA, 2007, HANSEN; MOWEN, 2009; JIAMBALVO, 2009).

O orçamento auxilia no controle uma vez que a organização pode comparar as ações que foram estimadas e as que estão sendo realizadas, fazendo correções na medida em que os eventos se distanciem do planejado, além de identificar fatores que não tinham sido observados na fase do planejamento.

## 2.1 Informações Gerenciais

Tomar decisões requer um conjunto de informações úteis ao planejamento das metas de curto e de longo prazo das organizações, assim como a determinação das estratégias e dos meios para implementá-las. A relevância, tempestividade e confiabilidade da informação são características necessárias para que os gestores tenham a sua disposição mecanismos que facilitem o processo decisório (STAIR; REYNOLDS, 2002; BEUREN, 2007; OLIVEIRA, 2007).

O diferencial de uma empresa está ligado à capacidade do gestor desenvolver estratégias executáveis com base nas informações disponíveis, utilizando os recursos

de modo eficiente e eficaz, proporcionando a obtenção de resultados compatíveis com o que foi planejado. A eficiência na utilização da informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício obtido pelo seu uso (OLIVEIRA, 2007).

O papel da informação contábil dentro de uma organização, conforme Shank e Govindarajan (1997, p.115): “é o de facilitar o desenvolvimento e a implementação de estratégias gerenciais.” Conforme Hendriksen e Van Breda (2007, p.139), “a informação é uma das maneiras de reduzir a incerteza, dando aos contadores papel importante na divisão de riscos entre administradores e proprietários”.

O início de qualquer planejamento, seja ele operacional ou estratégico, parte de informações que são colhidas interna e/ou externamente à organização. Hendriksen e Van Breda (2007), ao abordarem sobre a maneira como a informação deve ser divulgada, apresentam a necessidade de responder três perguntas fundamentais: A quem esta deve ser divulgada, qual a sua finalidade e qual a quantidade que deve ser divulgada.

A contabilidade tem como finalidade dar suporte à tomada de decisão através da emissão de informações úteis. Por ter conhecimento da organização como um todo o contador registra os fatos, compila os dados e fornece informações por meio das demonstrações contábeis e/ou gráficos de tendências e evolução, assim como os índices gerenciais. Com base nas informações os gestores traçam os objetivos da organização, assim como os meios para execução dos mesmos.

A obtenção de informações úteis à tomada de decisões muitas vezes é um problema recorrente entre os gestores, conforme Lopes e Martins (2007), nas empresas dos primeiros estudos em economia, todos os agentes envolvidos tinham acesso ao mesmo conteúdo informacional. Conforme Niyama e Silva (2008), quando uma das partes possui informação que a outra não tem, existe, assim, uma assimetria informacional, decorrente de características da informação como um bem econômico. As assimetrias informacionais ocorrem quando nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas consequências não são por elas consideradas (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2007).

## 2.2 Orçamento como Ferramenta de Gestão

O orçamento, segundo Covaleski *et al.* (2003), é um dos temas mais pesquisados em contabilidade gerencial e tem sido estudado a partir das perspectivas da teoria econômica, psicológica e sociológica, oferecendo oportunidades para a pesquisa na escolha entre teorias concorrentes destas perspectivas ou combinando as teorias de diferentes perspectivas, com a finalidade de explicar as causas e efeitos das práticas orçamentárias.

O orçamento empresarial faz parte tanto do planejamento, ao auxiliar na definição dos objetivos, estratégias e metas, como das etapas de execução, controle e avaliação de desempenho, definindo critérios comparativos, no intuito de subsidiar as tomadas de decisões ao analisar se a empresa está indo no caminho que foi definido.

O orçamento empresarial é a técnica gerencial na qual os interesses coletivos são agrupados e implementados, utilizando as informações contábeis como base para análise de desempenho, planejamento e execução de metas, gestão de estratégias e comparação de resultados.

Trata-se de uma ferramenta utilizada para planejar e controlar o que as empresas precisam para satisfazer seus clientes e ter sucesso no mercado. Para tanto, proporcionam uma medida dos resultados financeiros que a empresa espera ter de suas atividades planejadas, fazendo com que os gerentes aprendam a antecipar problemas em potencial, buscando soluções para evitá-los (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 2004).

A utilização do orçamento empresarial permite a previsão do futuro, auxílio na maximização dos lucros, proporciona à gestão um meio de comunicação, avaliação de desempenho, cálculo de recompensas, motivação dos funcionários, controle do desempenho pela investigação das variações e decisões sobre a fixação e controle de preços (UYAR; BILGIN, 2010).

### 2.3 Processo Orçamentário

De acordo com Lunkes (2010, p. 38): “o orçamento foi adaptando-se e acompanhando as tendências das modernas teorias de gestão.” A evolução das práticas orçamentárias, conforme o mesmo autor ocorreu em seis etapas: orçamento empresarial, orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades e o *beyond budgeting*.

Pode-se caracterizar o *beyond budgeting*, segundo Frezzati (2009), como o processo de gestão flexível, sem a existência de um orçamento anual de resultados. Segundo o mesmo autor, o *beyond budgeting* baseia-se na ideia de que deva existir flexibilidade para os gestores, o que é obtido a partir de negociações, grande participação dos profissionais da “linha de frente”, fazendo com que o planejamento e a execução sejam desenvolvidos pelos mesmos atores.

Dependendo do tipo de empresa, o orçamento pode ser desenvolvido com a participação de colaboradores e gestores, ou apenas com a participação da alta administração. Frezzati (2009) classifica o orçamento em dois tipos: *top-down*, ou seja, de cima para baixo, *bottom-up*, ou fluindo de baixo para cima da pirâmide organizacional, no entanto, a forma mais freqüente é a *top-down*, inclusive por questões de praticidade e tempo envolvido.

Frezatti (2009), afirma que o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar suas ações mais importantes, num horizonte menor de tempo; existindo para implementar decisões do plano estratégico. De acordo com Horngren, Foster e Datar (2004), expressa tanto os planos financeiros como operacionais da administração para um período específico.

As principais partes do orçamento geral são: A Demonstração de Resultado Projetada, composta pelo Orçamento de vendas; Custo dos Produtos Vendidos, composto pelo Orçamento de Produção, Orçamento de compras de material direto, Custo orçado de mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação orçados; Despesas de Vendas e Administrativas orçadas e o Balanço Patrimonial Projetado, composto pelo Orçamento de caixa e o Orçamento de dispêndio de capital (WARREN; REEVE; FESS, 2008).

Para Welsch (2010) a base para definição dos demais orçamentos é o Orçamento de Vendas, uma vez que a menos que haja um plano de vendas realista, praticamente todos os outros elementos de um plano de resultados serão diretamente incorretos ou não corresponderão à realidade.

É a partir dos orçamentos de vendas, de fabricação e de despesas operacionais que é elaborada a demonstração de resultado do exercício projetada (LUNKES, 2010). Com a projeção da demonstração de resultado a empresa poderá prever de quanto será o lucro do período, reduzindo os custos e despesas estimadas das vendas projetadas.

Na visão de Femenick *et al.* (2006), o orçamento empresarial é definido como o processo pelo qual, através da estimativa de receitas e despesas, as empresas viabilizam as decisões estratégicas obtidas por meio do planejamento, devendo ser elaborado de forma descentralizada, subdividindo-se em tantas unidades quantas sejam as unidades da empresa.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2010), 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 dota a organização de um instrumento de controle operacional.

Dentre as principais vantagens do planejamento e controle de resultados, binômio que compõem o orçamento, Welsch (2010) cita: o desenvolvimento da sofisticação da gestão em seu uso, o estabelecimento de metas, a obtenção de flexibilidade administrativa, elaboração de um plano realista de vendas, dentre outros. Para Welsch (2010), quatro limitações devem ser levadas em conta durante o processo de preparação e utilização de um programa de planejamento e controle de resultados: (a) baseia-se em estimativas; (b) deve ser permanentemente adaptado às

circunstâncias existentes; (c) a sua execução não é automática; e (d) não deve tomar o lugar da administração.

## 2.7 Evidências Empíricas sobre o Orçamento Empresarial

Como contribuições sobre o estudo do orçamento empresarial podem-se citar as pesquisas realizadas por: (a) Hansen e Van der Stede (2004), que investigaram as razões pelas quais as organizações possuem um processo orçamentário; (b) Huang e Chen (2009), que pesquisaram entre gerentes de organizações empresariais de Taiwan a influência do comportamento da liderança na elaboração do processo orçamentário; (c) e King, Clarkson e Wallace (2010), que estudaram 144 organizações que compõem a *Australian Association of Practice Managers*, concluindo que a elaboração do orçamento está relacionada à estrutura do negócio, à estratégia e à percepção do ambiente de incerteza.

As pesquisas e estudos dão mais ênfase à compreensão do funcionamento do orçamento e às consequências do controle orçamentário na avaliação de desempenho e não na utilização das práticas orçamentárias para o planejamento operacional e de formação de estratégia (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004).

Com base nas respostas de 57 administradores, responsáveis pela preparação do orçamento nas suas unidades organizacionais, Hansen e Van der Stede (2004), investigaram a importância e o desempenho de quatro razões para a utilização do orçamento empresarial: planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formação da estratégia, concluindo que, apesar de uma amostra pequena, as práticas orçamentárias bem escolhidas devem ter efeitos positivos no desempenho da organização. Além de que outras variáveis podem afetar a execução orçamentária, como as características do ciclo de vida da organização.

Segundo pesquisa realizada por Hansen, Otley e Van der Stede (2003), profissionais da Europa e Estados Unidos propuseram duas abordagens distintas para tratar sobre o que acreditam serem as deficiências das práticas orçamentárias: a primeira defende a melhoria do processo orçamentário, concentrando-se principalmente em problemas de planejamento do orçamento, enquanto a segunda abordagem sugere uma concentração nos problemas do orçamento com avaliação de desempenho.

A pesquisa realizada por Huang e Chen (2009) entre 216 gestores taiwaneses demonstra que o comportamento de liderança tem um efeito direto e positivo sobre as atitudes das pessoas que fazem parte do processo orçamentário, uma vez que os administradores podem motivar os seus colaboradores, de modo a contribuírem de forma efetiva para o sucesso da organização.

Em recente estudo desenvolvido por King, Clarkson e Wallace (2010), observa-se que não existe um sistema de controle de gestão único que possa ser utilizado para todas as empresas e o orçamento deve se adequar à estrutura organizacional de cada uma delas. Concluem os mesmos autores que o desempenho de uma empresa está relacionado à escolha de práticas orçamentárias.

No Brasil, de acordo com o levantamento realizado por Leite *et al.* (2008) quanto à produção científica (teses e dissertações) na área de orçamento empresarial, no período de 1995 a 2006, nos cursos de mestrado e doutorado em ciências contábeis, verificou-se que, das 1.257 dissertações e 112 teses analisadas, apenas 27 dissertações trataram sobre orçamento, sendo que, destas, 11 versavam sobre orçamento público e 16 sobre orçamento empresarial, correspondendo a 1,27% da produção científica do período. Já com relação às teses, somente uma abordou o tema orçamento público e nenhuma fez referência ao tema orçamento empresarial.

Outras pesquisas nacionais podem ser citadas, como: (a) a verificação da relação entre as dimensões da cultura organizacional com as práticas orçamentárias entre as 300 maiores empresas da região Sul do país, comprovando estatisticamente que há relação entre as variáveis de cultura organizacional e de prática orçamentária (TARIFA; ALMEIDA; ESPEJO, 2009); (b) um levantamento, no período de dois anos, com gestores de uma instituição bancária, visando propor uma estrutura que possibilite uma análise abrangente, integrada e operacionalmente utilizável do processo orçamentário e seus problemas (FREZATTI *et al.*, 2009); (c) a análise da utilização do orçamento na gestão de recursos financeiros em organizações do Terceiro Setor situadas no Rio Grande do Norte (ALMEIDA, 2007), dentre outras.

O estudo sobre orçamento empresarial envolve algumas variáveis, as quais podem constar em uma organização e em outra não, influenciando direta ou indiretamente o processo decisório e a análise de desempenho. O desenvolvimento das práticas orçamentárias está diretamente relacionado ao planejamento e à integração sistemática dos setores da empresa, confluindo para um objetivo maior comum. A especificidade de cada organização faz com que a execução orçamentária seja adaptável a cada entidade, de modo a proporcionar subsídios para decisões gerenciais e operacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo se caracteriza como descritivo, pois segundo Gil (2009, p.42): tem por objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Dentre as características mais significativas do estudo descritivo está a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática (GIL, 2009).

Quanto aos procedimentos, classifica-se como bibliográfica por utilizar de livros, dissertações, teses e artigos científicos publicados em anais de congressos e revistas científicas para definir gestão organizacional, informações contábeis e orçamento empresarial e de estudo de campo, pois de acordo com Gil (2009) é caracterizado por possuir maior profundidade com relação ao objeto da pesquisa, aprofundando as questões propostas.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa classifica-se como quantitativa, pois conforme Richardson (2009, p.70): “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.” O emprego de técnicas estatísticas servirá para correlacionar algumas variáveis, observadas com a aplicação do questionário, com a definição de estratégias, a realização do planejamento de curto e longo prazo e a execução das práticas orçamentárias.

### 3.1 População e amostra

Para definir a população da pesquisa utilizou-se a quantidade de indústrias que tinham por atividade a preparação de couro, fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados e como subatividade a fabricação de calçados, que estavam cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba no ano de 2010. A população inicial era composta por 74 indústrias calçadistas.

De posse da relação das indústrias calçadistas cadastradas no site da FIEP (2010), investigou-se, por meio do site da Receita Federal, se todas estavam ativas. Dentre a relação de 74 empresas, 3 delas encontravam-se com seus CNPJ baixados. A população passou a ser então de 71 empresas. Realizou-se uma visita *in loco*, tendo como base os endereços disponíveis no site da FIEP. Após a visita constatou-se que 20 delas não existiam mais, restando apenas 51 empresas. Das 51 empresas restantes foram respondidos 40 questionários, obtendo-se uma amostra representativa de 78,43% das empresas ativas.

### 3.2 Instrumentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados se deu através da aplicação de questionários junto aos gestores, no intuito de obter informações se estes utilizam o orçamento empresarial como instrumento de auxílio ao processo de gestão organizacional das indústrias calçadistas do pólo de Campina Grande-PB.

Os dados coletados foram tabulados e tratados inicialmente através da planilha eletrônica EXCEL 2007, elaborando-se em seguida gráficos e planilhas que correspondem à estatística descritiva, no intuito de comparar os dados e apresentar com maior clareza as informações obtidas pela análise das respostas.

O teste não paramétrico adotado para este estudo foi o Qui-quadrado, uma vez que este compara as diferenças entre um número esperado de ocorrências e o número efetivamente observado (STEVENSON, 1981). Calculou-se em seguida o Coeficiente V de Cramer, pois este indica o grau de associação existente entre duas variáveis nominais ou ordinais, submetidas ao teste Qui-Quadrado.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Das 51 empresas objeto de estudo obteve-se respostas de 40 delas. Do total pesquisado, 26 empresas utilizam planejamento com horizonte de curto prazo no processo de gestão, representando 65% da amostra e somente 11, ou seja, 27,50% efetuam planejamento de longo prazo. Embora a maior parte, 85%, estejam a mais de 7 anos no mercado, tendo como produto final o calçado, elas definem seus planos de acordo com as tendências da moda não definindo metas que ultrapassem o ciclo operacional. Assim, não é a toa que o critério mais utilizado nessa etapa do processo de gestão é o cenário mercadológico, sendo citado por 77,50% dos respondentes, seguida das informações provenientes da contabilidade com 55%.

Mesmo as que efetuam planejamento, estas não o fazem de forma adequada e sistemática, pois somente 33% das empresas estudadas reavaliam suas metas mensalmente. No entanto, das que adotam o planejamento, 77,5% envolvem todos os setores neste processo. É interessante observar que a não avaliação constante das operações e atividades desenvolvidas pela organização dificultam os gestores quanto a tomada de decisões, uma vez que não se pode ter certeza da eficiência na execução orçamentária, já que o tempo de análise de resultados não é tão constante. Nota-se também, que os gestores pesquisados visam obter informações de todos os setores da empresa através da integração de sistemas.

Como a definição das estratégias, na maioria das vezes, é função da alta administração, foi questionado se estas são comunicadas a todos os colaboradores, constatando-se que 60,5% informam a todos, enquanto 39,5% não comunicam aos colaboradores os planos estratégicos da organização. Verifica-se que algumas informações não devem ser repassadas a todos os funcionários, uma vez que compõem a estratégia da entidade, e, corre-se o risco de concorrentes se beneficiarem com o uso de tais informações.

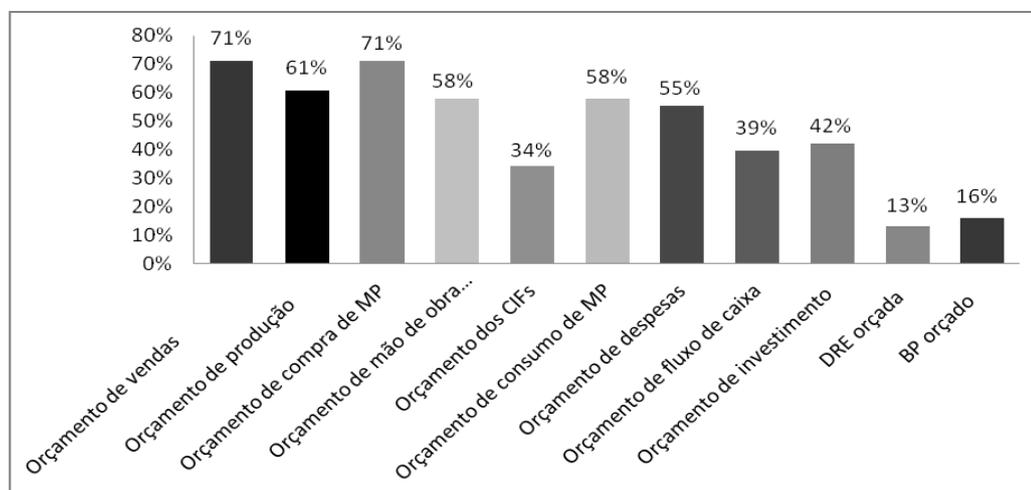
##### **4.1 Elaboração e utilização do orçamento empresarial**

O uso do orçamento foi identificado em 61% das indústrias estudadas, das quais 82% o fazem baseado na receita de vendas, 63% nos custos dos produtos e 50% baseiam-se no fluxo de caixa para determinar as projeções contidas no orçamento.

Conforme observado na teoria, o início de um orçamento é determinado pela projeção das receitas de vendas.

Por ser o orçamento de vendas o primeiro que deve ser elaborado, nota-se que realmente há a preocupação de utilizar a receita de vendas e os custos dos produtos para definir os objetivos futuros da empresa. Isto demonstra que além da preocupação com a receita obtida, os custos e despesas são analisadas para melhor definir o preço de venda e a margem de lucratividade da empresa.

Tomando por base os resultados demonstrados no gráfico 1, nota-se que as projeções mais realizadas pelas empresas pesquisadas se referem aos orçamentos de vendas e compra de matéria prima com 71% cada, vindo em seguida orçamento de produção com 61% e os orçamentos de consumo de matéria-prima e mão-de-obra direta.



**Gráfico 1 – Tipos de Projeções elaborados pela empresa**

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os objetivos dos gestores, no momento de realizar projeções, estão voltados a quanto pretendem vender durante um determinado período, assim como quanto devem adquirir de matéria-prima, demonstrando que tanto as receitas como os custos têm uma atenção especial quanto às decisões futuras. Mesmo que não haja um sistema moderno que envolva planejamento, acompanhamento de atividades e avaliação de desempenho, nas indústrias pesquisadas, estas controlam de alguma forma o que se arrecada e o que é gasto.

Dentre as finalidades da utilização do orçamento, para 50% dos respondentes a principal função é comparar o que foi planejado com o que foi realizado com o objetivo de detectar falhas, desperdícios e implantar melhorias no processo de gestão com vistas ao desenvolvimento organizacional. Já para 48% a principal finalidade da prática orçamentária é integrar todos os setores da empresa de forma eficiente.

Dentre as empresas que usam o orçamento empresarial (61%) para projetar e executar os seus objetivos, 64% delas revisam periodicamente a execução orçamentária, enquanto das que não revisam, as principais causas apontadas foram a não existência na empresa de uma política de avaliação de desempenho e as metas traçadas no planejamento são totalmente cumpridas. Por não existirem políticas de avaliação de desempenho nas empresas que não revisam o orçamento, os gestores acreditam que não seja necessário um controle na execução orçamentária, já que as metas são totalmente cumpridas. Observa-se que os gestores que admitem não revisar a execução orçamentária dizem que conseguem atingir suas metas, questiona-se de que maneira, uma vez que não possuem controle.

Por se tratarem, em sua maioria, de micro e pequenas empresas, as que comparam o planejado com o realizado podem avaliar se as metas definidas na fase de planejamento estão sendo executadas corretamente, e se não estão, quais as causas. A visão dos gestores em manter as organizações em continuidade e em desenvolvimento é demonstrada na busca de alternativas gerenciais para tornar a gestão eficiente e eficaz, como exemplo o próprio orçamento empresarial.

O período de revisão do orçamento é mensal para 40% dos respondentes e trimestral para 35% destes. Já com relação ao percentual das metas atingidas, 35% dizem que atingem entre 60 e 75%. Este percentual aumenta para 60% das empresas que conseguem atingir entre 45 e 75% das metas estabelecidas na fase de planejamento. Este percentual ainda não é satisfatório, visto que apenas 8% conseguem atingir mais de 75%. Isso demonstra que pode haver falha de execução ou de planejamento. Quanto mais rápido se detecte as falhas mais rápido serão as suas soluções.

Mesmo revisando periodicamente as práticas orçamentárias, nota-se que o percentual de empresas que conseguem atingir acima de 75% das metas estabelecidas no planejamento ainda é pequeno. Mesmo realizando planejamento referente a um ano, por algum motivo as indústrias pesquisadas do polo de Campina Grande não conseguem alcançar todos os objetivos e metas traçados. No entanto, a maioria destas atinge mais de 50% das metas estabelecidas.

Para detectar quais as principais causas apontadas pelos gestores para a não utilização do orçamento utilizou-se da escala de Likert para definir o grau de relevância das características citadas, cujos resultados estão descritos na tabela 1 a seguir:

**Tabela 1 – Razões para não utilização do orçamento empresarial (em %)**

Itens	Não concordo Plenamente	Não concordo parcialmente	Indiferente	Concorda parcialmente	Concorda Plenamente
Custo maior que benefício	45,46	9,09	18,18	18,18	9,09
Não tem conhecimento de como se elabora	---	45,46	18,18	18,18	18,18

Não é uma técnica necessária	54,55	18,18	9,09	9,09	9,09
Dificuldades para sua implantação	---	---	18,18	27,27	54,55
Não gera informações importantes para a empresa	70	10	10	10	---
É uma técnica desatualizada	50	10	30	10	---
Proporciona dissidências entre os colaboradores.	20	10	30	30	10
Não melhora o desenvolvimento da empresa.	70	20	10	---	---
Os objetivos da empresa são facilmente atingidos sem o orçamento.	20	20	20	40	---
Não fornece subsídios para avaliação de desempenho.	40	20	10	30	---
Existem mecanismos mais eficientes para obtenção de informações gerenciais	20	30	20	30	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Para 81,82% dos gestores, a principal razão para não utilizar o orçamento empresarial é a dificuldade para sua implantação, vindo em seqüência que os objetivos da empresa são facilmente atingidos (40%) sem a necessidade de práticas orçamentárias.

Com base nos resultados da tabela 1 observa-se que as indústrias que não usam o orçamento creditam à dificuldade de implantação a causa principal de não exercerem esforços para que essa ferramenta gerencial possa auxiliá-los com mais informações sobre a organização. Dos 61% dos respondentes que utilizam o orçamento cerca de 53% o definem para um período de 1 ano, comparando nesse período o que foi orçado e o realizado.

Após a análise descritiva, buscou-se identificar relações entre características do processo de gestão das indústrias calçadistas de Campina Grande e a execução de práticas orçamentárias. Essas relações foram estabelecidas de modo a verificar a existência de variáveis que influenciam no planejamento estratégico e no orçamento empresarial.

A primeira relação foi feita entre as variáveis: grau de escolaridade do gestor e a utilização do orçamento empresarial. O resultado esta descrito na tabela 2 a seguir:

**Tabela 2 –Resultado do teste Qui-quadrado para a associação entre o grau de escolaridade dos gestores e a utilização do orçamento empresarial**

Qui-quadrado calculado = 2,982692308	Qui-quadrado tabelado = 5,991
V = 0,300640342	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Investigou-se, inicialmente, se há relação entre o grau de escolaridade dos gestores e a utilização das práticas orçamentárias, de modo a detectar se, quanto maior o grau de instrução, maior seria o uso do orçamento empresarial.

Com base na tabela 2, verifica-se que não existe relação entre as duas variáveis analisadas, isso é demonstrado uma vez que o Qui-quadrado calculado é menor que o Qui-quadrado tabelado, sendo assim, a hipótese nula, que é a não existência de relação entre as variáveis pesquisadas, é aceita.

O grau de independência entre o grau de escolaridade e a utilização do orçamento é visto pela determinação do Coeficiente V de Cramer, uma vez que a relação entre essas duas variáveis é de apenas 30,06%. Esse resultado demonstra que o uso do orçamento empresarial não depende, dentre as empresas pesquisadas, do nível de instrução dos gestores, demonstrando que o modo de gerir é específico de cada organização e depende da experiência do gestor, não necessariamente da escolaridade.

**Tabela 3 – Resultado do teste Qui-quadrado para a associação entre a receita bruta e a realização do planejamento de curto prazo**

Qui-quadrado calculado = 6,190951905	Qui-quadrado tabelado = 9,488
V = 0,393413012	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Outra variável que pode ser estudada para identificar se há associação quanto ao planejamento de curto prazo é a receita bruta de vendas, pois se a empresa consegue obter maiores receitas, possivelmente é porque possui um bom planejamento, execução e controle das suas operações. No entanto, a obtenção de um volume maior de receita não pode ser analisado individualmente, mas comparado com anos anteriores, de modo a ter um critério de comparação.

Ao relacionar a receita bruta auferida no ano de 2010 das indústrias calçadistas pesquisadas com a realização de planejamento de curto prazo, nota-se, de acordo com a tabela 3, que não há relação entre essas variáveis, uma vez que o Qui-quadrado tabelado é maior que o Qui-quadrado calculado, aceitando, assim, a hipótese nula.

Essa relação pode ser caracterizada pelo valor encontrado pelo Coeficiente V de Cramer, que corresponde a 39,34%, indicando a pouca associação entre as variáveis citadas. A análise do desempenho apenas de um ano pode não ser tão determinante, mas se comparadas com anos anteriores pode-se verificar se houve ou não evolução no seu desempenho. Pode-se comparar também o desempenho da organização sem orçamento e com a implantação da técnica orçamentária, visando identificar se houve variação após a adoção desta técnica gerencial.

**Tabela 4 – Resultado do teste Qui-quadrado para a associação entre o tempo de atuação da empresa e a utilização do orçamento empresarial**

Qui-quadrado calculado = 1,647240803	Qui-quadrado tabelado = 5,991
V = 0,223419757	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A última relação verificada foi entre o tempo em que a empresa atua no mercado e a utilização do orçamento empresarial, no intuito de analisar se há alguma influência entre o fato de as organizações estarem há mais tempo no mercado e o uso de práticas orçamentárias no processo decisório.

Pelo resultado obtido, conforme a tabela 4, nota-se que o valor do Qui-quadrado calculado é inferior ao Qui-quadrado tabelado, aceitando-se, assim, a hipótese nula, confirmando que não há relação entre as variáveis analisadas.

Em seguida nota-se o grau de associação pelo Coeficiente V de Cramer (0,223419757), que corresponde a apenas 22,34% de dependência do tempo de atuação das indústrias pesquisadas com a realização de orçamento empresarial. Infere-se, por esse resultado, que o desenvolvimento e manutenção no mercado, das empresas pesquisadas, não estão diretamente relacionados com a utilização de práticas orçamentárias para auxílio na tomada de decisões.

A utilização do orçamento empresarial relativo ao processo de gestão visa subsidiar os gestores com informações adequadas, oportunas e tempestivas. Conforme a análise da relação entre tempo de atuação da empresa e utilização do orçamento empresarial nas empresas analisadas, pode-se observar que mesmo sem utilizar o orçamento as empresas conseguem se manter no mercado. Pela característica do produto: o calçado, as empresas desenvolvem estratégias referente a moda e ao momento. No entanto, para outros tipos de entidade a relação entre as variáveis pesquisadas poderá ser observada com maior intensidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar como as indústrias de calçados do polo de Campina Grande-PB utilizam o orçamento empresarial no processo de gestão, envolvendo o planejamento, execução, controle e análise de desempenho. Em caso do não uso das práticas orçamentárias procurou-se identificar quais as principais razões para que isto ocorresse.

A maioria realiza planejamento de curto prazo, inferior a um ano, no entanto, a quantidade dos que planejam no longo prazo ainda é pequena. Dentre os

resultados obtidos pode-se destacar que mais da metade das empresas utilizam o orçamento empresarial, sendo que as definições de estratégias por estas se restringem ao período de, no máximo, um ano.

As projeções feitas pelas indústrias levam em considerações informações sobre receita de vendas, custo dos produtos e fluxo de caixa. Para definir as estratégias e projeções futuras os gestores buscam informações de dados passados referente às vendas, entradas e saídas de recursos e o custo de produção.

Observa-se que os orçamentos mais elaborados pelas indústrias calçadistas do polo de Campina Grande-PB são os de vendas, produção e compra de matéria-prima. Infere-se que há avaliação de desempenho, pois são verificados os dados passados para definir as metas futuras.

As empresas que não fazem uso de práticas orçamentárias, de acordo com seus gestores, relatam que o maior problema está ligado a dificuldade de implantação do orçamento. Entre as desvantagens mais citadas estão o uso de dados passados para realizar estimativas e a inflexibilidade na execução orçamentária. No entanto, o orçamento deve se adequar a estrutura organizacional da empresa, levando em considerações fatores como tecnologia, recursos humanos, setores e capacidade de produção.

Há uma contradição entre os gestores, pois ao mesmo tempo em que responderam que não precisam de orçamento porque as metas são cumpridas, um percentual de apenas 8% consegue atingir mais de 75% destas.

Ao final desta pesquisa pôde-se observar algumas particularidades quanto ao processo de gestão e a utilização do orçamento empresarial dentre as indústrias do setor calçadistas situadas no polo de Campina Grande-PB. Apesar de julgarem importante ser eficiente no planejamento, controle, execução e avaliação de desempenho, devido a estrutura organizacional de empresas de pequeno porte, o gerenciamento leva em conta a experiência dos gestores no ramo e a sua percepção de mercado.

Como limitações do estudo tem-se que, em virtude de algumas incoerências em respostas dos gestores no que se refere ao uso do orçamento e ao alcance das metas propostas no planejamento, bem como pelo número reduzido de indústrias pesquisadas, os resultados encontrados não podem ser generalizados para todas as indústrias deste ramo.

Portanto, sugere-se ampliar a amostra, bem como a população, incluindo outras cidades do estado da Paraíba onde estão situadas as demais indústrias de calçados, tais como: João Pessoa, Santa Rita e Patos.

Para futuras pesquisas também seria útil: (a) analisar as razões que levam as indústrias calçadistas do polo de Campina Grande, na sua maioria, a não realizarem planejamento de longo prazo; (b) acrescentar outras variáveis que possam estar relacionadas com a utilização do orçamento empresarial, buscando explicar o grau de

associação com as práticas orçamentárias como, por exemplo, a área de conhecimento e formação gerencial dos gestores, o grau de centralização das atribuições a um único gestor, a filosofia de gestão, a postura proativa ou reativa e a cultura organizacional; (c) investigar possíveis melhorias no processo de gestão após a aplicação das práticas orçamentárias adequadas a cada estrutura organizacional e (d) comparação entre o estudo desenvolvido nesta pesquisa e o realizado em outras empresas, analisando os resultados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cíntia de. **O orçamento como ferramenta para a gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas organizações do estado do Rio Grande do Norte**. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. 1. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

COVALESKI et al. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, p. 3-49, 2003.

DANTAS, Ricardo Ferreira. **Um diagnóstico da utilização da Informação Contábil como suporte à tomada de decisão nas indústrias calçadistas da cidade de Campina Grande-PB**. 2007. 92 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2007.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA. **FIEP.Cadastro Industrial**; 2010. Disponível em [www.fiepb.com.br](http://www.fiepb.com.br). Acesso em: 25 jul. de 2010.

FEMENICK, Tomislav R. et al. Conceitos gerais sobre orçamento In: FEMENICK, Tomislav R. (Org.) **Fundamentos, metodologias e práticas do orçamento empresarial**. São Paulo: IPEP; Natal: FACEN, 2006.

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

FREZATTI, Fábio et al. Proposta de tratamento abrangente dos problemas relacionados ao orçamento: análise substantiva com utilização da *Grounded Theory*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 1009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. 12ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

HANSEN, Don R.;MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HANSEN, Stephen C.; OTLEY, David T.; VAN der STEDE, Win A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, p. 95-116, 2003.

HANSEN, Stephen C.; VAN der STEDE, Win A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, p. 415-419, 2004.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. 1ª ed. 6ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M.; **Contabilidade de Custos**. v.1. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

HUANG, Cheng-Li; CHEN. Mien-Ling. Relationships among budgetary leadership behavior, managerial budgeting games, and budgetary attitudes: evidence from Taiwanese corporations. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, v. 18, p. 73-84, 2009.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

KING, Robyn; CLARKSON, Peter M.; WALLACE, Sandra. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, v. 21, p. 40-55, 2010.

LEITE, Rita Mara et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, mai./ago.2008.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

NIYAMA, Jorge Katsumi; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Teoria da contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de informações gerenciais**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 2<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3<sup>a</sup> Ed. 10<sup>o</sup> reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. Brasília, 2007.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STAIR, Ralph M; REYNOLDS, George W; Tradução de Alexandre Melo de Oliveira. **Princípios de Sistemas de Informação: Uma abordagem gerencial**. 4 ed – Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Editora Harbra Ltda: 1981.

TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de; ESPEJO, Márcia M. S. Bortolucci. **Cultura organizacional e práticas orçamentárias: um estudo empírico nas maiores empresas do sul do Brasil**. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009.

UYAR, Ali; BILGIN, Necdet. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. **International Journal of Hospitality Management**. p. 1-11, 2010.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.