

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL

Ana Alice Vilas Boas

PbD em Administração

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

*Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional
em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ*

Graciela Dias Coelho Jones

Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela UFRRJ

Contadora – Uberlândia – Minas Gerais

e-mail: ppgen@ufrj.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral apresentar duas das principais ferramentas da gestão financeira, o Planejamento e a sua expressão monetária; e o Orçamento e o Controle, ressaltando a importância do Sistema de Informações Gerenciais e da Contabilidade. Paralelamente, enfatiza o uso dessas ferramentas na identificação das melhores performances financeiras e dos melhores resultados já alcançados pela empresa, de forma a atingir um estágio de desempenho excelente. A metodologia utilizada no trabalho é o método do estudo de caso e a contribuição esperada do estudo é oferecer meios para controle e acompanhamento orçamentário, visando a otimização do processo de tomada de decisões para empresas industriais. Portanto, este trabalho foi desenvolvido em uma indústria do ramo alimentício, localizada no estado de Minas Gerais. Foi considerado para estudo o período compreendido entre os meses de maio, junho e julho de 2003, levando-se em conta a influência da sazonalidade do negócio nos resultados da empresa. Conclui-se que as empresas devem seguir uma metodologia de acompanhamento e controles gerenciais com a elaboração de modelos de relatórios gerenciais e identificação dos pontos que podem ser melhor trabalhados quando da execução orçamentária. Pois, os mesmos constituem ferramentas indispensáveis ao planejamento e controle da execução orçamentária.

Palavras-chaves: Orçamento, Balanço Financeiro e Relatórios de Gestão

ABSTRACT

The goal of this paper is to present two of the main economic management tools, planning and its monetary expression; and budgeting and controlling, highlighting the relevance of the managerial information system and the accountability. At the same time, it emphasizes the application of such tools in the identification of the best financial performances and the best results achieved by the company, as a way to reach excellent performance. This research is based on a case study and its contribution is to offer means for budgeting control, aiming at the optimization of the decision making process for industrial companies. For this reason, this study was carried out in a food industry, located in the State of Minas Gerais, Brazil. The fieldwork was conducted during the months of May, June and July of 2003, due to the business seasonality in the companies' results. The findings show that these companies should apply a methodology of following through the process and implementing managerial controls, with the production of managerial reports and the identification of the aspects that can be improved during the budgetary execution, for such tools are essential to the planning and control of the budgetary execution.

Key-words: Budget, Financial Balance and Management Reports

1. INTRODUÇÃO

O trabalho baseia-se na crença na importância da informação com qualidade, bem como a sua adequada utilização, através do desenvolvimento de relatórios gerenciais, para subsidiar o processo de tomada de decisões.

Apresenta uma proposta de desenvolvimento de relatórios gerenciais com o objetivo de contribuir para que sejam superadas as dificuldades encontradas pelas empresas no estabelecimento de prioridades e de critérios de análise dos seus dados.

Foi enfatizado o planejamento, mais especificamente na sua forma numérica, o planejamento orçamentário, a sua aplicabilidade, características e importância e a função do controle como ferramenta fundamental para assegurar que os planos estabelecidos pelas empresas sejam cumpridos, tendo como suporte um adequado sistema de informações.

O Sistema de Informações é apresentado como um determinante para o sucesso do processo de planejamento e controle das atividades, e principalmente para instrumentalizar o processo de tomada de decisão eficaz.

O objetivo do trabalho é abordar de maneira genérica, duas das principais ferramentas da gestão financeira, quais sejam o Planejamento e sua expressão monetária; o Orçamento e o Controle da execução orçamentária. Ressalta a importância do Sistema de Informações Gerenciais e da Contabilidade, como principais fontes de informações para a estruturação de relatórios gerenciais fundamentais para o processo de tomada de decisões para empresas industriais.

Paralelamente, enfatiza a importância dessas ferramentas gerenciais na identificação das melhores performances financeiras e dos melhores resultados já alcançados pela empresa estimulando conjugá-los de forma a atingir um estágio de desempenho com excelência.

Acreditando que a empresa sempre poderá alcançar a melhoria de seus índices de produtividade, os modelos de gestão propostos criam as condições para a busca da permanente otimização de resultados através da superação de seus próprios limites.

Objetiva ainda, a identificação dos pontos que podem ser melhor trabalhados quando da execução orçamentária, através de relatórios de acompanhamento periódicos dos resultados que explicitam as distorções orçamentárias.

O foco central do presente trabalho é apresentar as formas como as empresas podem beneficiar-se do planejamento orçamentário, através de instrumentos de controles pelos sistemas de informações.

O trabalho desenvolveu-se no contexto de empresa do ramo industrial, no que refere à tomada de decisões com

vistas à correções e controles das variáveis que precisam ser melhor trabalhadas resultando na otimização dos resultados periódicos das empresas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O planejamento orçamentário possibilita à empresa a identificação de todos os pontos que podem e precisam ser melhor trabalhados por ela e principalmente permite a antecipação dos resultados esperados, para um determinado período.

Nakagawa (1995, p. 48) define planejamento como “o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro”. Frezatti (2000, p. 18) reforça esta definição ao mencionar que “... decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro”.

É bastante comum a utilização das informações orçamentárias para o processo de tomada de decisão, considerando-se que elas servem de parâmetro para a futura situação financeira e econômica da empresa. Daí, a importância do trabalho com a disponibilidade de informações seguras e que efetivamente retratem a real situação da empresa.

“Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos”. (Perez Júnior et al., 1997, p.82).

Welsch (1983) define o orçamento, em termos amplos, como o enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.

Tão importante quanto o planejamento orçamentário para a empresa é o controle da sua execução. Este controle deve ser exercido na mesma periodicidade dos fechamentos contábeis, ou seja, após o fechamento dos balancetes mensais pela contabilidade.

Frezatti (2000, p. 72) reforça a importância da contabilidade no orçamento quando menciona que “o processo de montagem do próprio orçamento é suportado pelas informações contábeis...”

Segundo a definição de Iudícibus (1980), a contabilidade é um sistema de informação e avaliação com o objetivo de prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

O relatório contábil, apresentado por Marion (1991, p. 51), “é a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade”, que conforme mencionado por ele tem como objetivo relatar às pessoas que se utilizam da

contabilidade os principais fatos registrados pela contabilidade em determinado período.

Quando a empresa trabalha com uma periodicidade mensal de acompanhamento orçamentário e de relatórios contábil-gerenciais ela automaticamente cria mecanismos de controle que garantem o alcance dos resultados anteriormente previstos, ou seja, os resultados da projeção dos resultados.

O acompanhamento permite que desvios ocorridos em determinadas contas sejam conhecidos e, em caso de irregularidades, que estas sejam reparadas evitando novas incidências nos próximos períodos.

Catelli (2001) menciona que um sistema de informação eficiente, que revelará a necessidade de ações corretivas no momento oportuno, possibilitando aos gestores julgar se seus objetivos são apropriados ou não, por causa das mudanças ambientais constantes, é um pré-requisito para um desempenho eficaz da função controle.

Importante ressaltar, também, que o orçamento perde o sentido de ferramenta de controle se não estiver atrelado a um rigoroso processo permanente de acompanhamento da sua execução, ou seja, o planejamento e o controle devem caminhar juntos.

Figueiredo & Caggiano (1997, p. 123) diz que “ somente o planejamento não assegura a realização dos planos; também é necessário que exista controle”.

O Sistema de Informações é um determinante no processo de gestão orçamentária, ao permitir que um grande volume de dados sejam processados, organizados e agrupados de forma a atingirem o objetivo de serem um importante veículo de informação e um poderoso instrumento para o processo decisório.

Drucker (1974, p.124) menciona que:

A tomada de decisão é apenas uma das tarefas de um gerente. Normalmente, não exige mais que uma pequena fração de seu tempo. Mas tomar decisões é tarefa específica do gerente (...). Gerentes eficazes, portanto, tomam decisões eficazes (...) por meio de um processo sistemático, com elementos claramente definidos e em uma perfeita seqüência de fases.

A integridade das informações é um fator decisivo para garantir segurança ao processo de tomada de decisão, uma vez que todas as decisões empresariais são tomadas considerando-se os aspectos relevantes apresentados por essas informações, quais sejam, as variáveis que participam da realidade da empresa.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de um sistema de informações adequado é imprescindível ao processo decisório e a sua atualização e ajustes deve ser uma atividade permanente dentro das empresas, uma vez que atualmente as informações têm atingido uma velocidade de mudanças muito expressiva, nunca antes vista.

O'Brien (2002, p. 9) cita três papéis vitais que os sistemas de informação desempenham em qualquer tipo de organização, sendo eles:

- Suporte de seus processos e operações.
- Suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes.
- Suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva.

A avaliação de desempenho empresarial é um processo de grande importância e um requisito essencial para a verificação da eficácia do processo de gestão nas fases do planejamento, execução e controle.

“ Os analistas financeiros normalmente utilizam planilhas eletrônicas e outros softwares de planejamento financeiro para avaliar o desempenho financeiro presente e projetado para uma empresa.” O'Brien (2002, p. 189)

A utilização dos demonstrativos financeiros para a análise do desempenho econômico-financeiro conta com vantagens e desvantagens que podem ser identificados pelas considerações de Gitman (2002 p. 104), quando menciona que: “O ponto fundamental é que a análise baseada em índices simplesmente dirige o analista às principais potenciais áreas de preocupação, ela não fornece evidências conclusivas sobre a existência de um problema.”

A principal vantagem da análise através de índices é a possibilidade de identificação de tendências e a localização de desvios em torno de certos padrões considerados adequados. É na interpretação desses desvios e tendências que o gestor irá tirar proveito de sua experiência e técnica, ao máximo (Treuhertz, 1999).

Também, quanto à utilização das demonstrações financeiras, Gitman (2002, p. 106) complementa que “as demonstrações financeiras que estão sendo comparadas devem ser da mesma data ou mês de encerramento; caso contrário, os efeitos da sazonalidade podem levar a conclusões e decisões errôneas.”

Drucker (1974, p.181) diz que “ o desempenho da organização tornou-se decisivo, muito além da esfera econômica ou mesmo da esfera social, por exemplo na educação, nos cuidados médicos e no progresso do conhecimento.”

Importante considerar que tanto o processo de planejamento quanto o seu devido acompanhamento e controle de resultados tem a sua eficácia medida pela análise dos relatórios gerenciais elaborados com o suporte do Sistema de Informação Gerencial e da relevante participação da Contabilidade como instrumento de informação.

3. METODOLOGIA

O Estudo de Caso, proposto por Yin, foi a metodologia adotada para a realização do trabalho. Yin (2001, p. 19) menciona que “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ ...” Ele expressa que “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais,” como é a situação apresentada.

O objeto de estudo deste trabalho constitui-se de uma empresa industrial do ramo de alimentício, localizada no

estado de Minas Gérias, operando com as atividades de produção e distribuição de seus produtos. Nela foi analisada a importância do planejamento orçamentário e o respectivo controle de sua execução e também a implantação de modelos de relatórios gerenciais para suporte no processo de tomada de decisão e análise de desempenho, bem como de um plano propondo a conjugação das melhores performances já alcançadas pela empresa para otimização dos seus resultados.

Para não revelar a razão social da empresa estudada, no sentido de manter o sigilo quanto às estratégias da empresa, atribuiu-se a ela a denominação de Empresa Excelência.

O levantamento da documentação para a realização do trabalho foram originários de pesquisa documental (fonte primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias).

A fonte de documentos utilizada foi de arquivos particulares e com o tipo de documentos escritos.

O desenvolvimento deste trabalho procedeu-se através, primeiramente, da técnica de pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, através de revisão bibliográfica da literatura nos assuntos relacionados ao tema do trabalho, em conjunto com experiência vivenciada pela pesquisadora no decorrer de sua carreira profissional, bem como de pesquisa científica.

A revisão de literatura realizada neste trabalho baseia-se na literatura, avaliação e discussão de conceitos fundamentais sobre o assunto em questão.

A pesquisadora, na função de funcionária da empresa, teve a oportunidade de participar dos eventos e contribuir para a realização de diversas atividades relacionadas no presente estudo.

A pesquisa de campo foi realizada com o objetivo de conseguir as informações e o conhecimento sobre o objeto do trabalho. Conforme afirmam Lakatos & Marconi (1991) a pesquisa de campo tem esse objetivo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O trabalho desenvolvido no contexto de empresa do ramo industrial, enfatizando o planejamento financeiro e o controle orçamentário objetivando o processo de tomada de decisões com finalidade de correções e controles das variáveis que precisam ser melhor trabalhadas resultando na otimização dos resultados periódicos das empresas, tem os seus resultados apresentados, abaixo.

A Empresa Excelência

Este é o nome fictício adotado para a empresa que é o objeto do estudo de caso.

Esta empresa é uma grande indústria do setor alimentício que atua com as atividades de produção e distribuição de seus produtos, com excelência.

Atualmente a empresa é uma franquia composta por uma fábrica e três depósitos de distribuição, atendendo uma população de mais de dois milhões de habitantes nas cidades do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas. Situa-se entre as grandes empresas em recolhimento de ICMS da região.

A empresa implantou há dois anos um sistema corporativo, para auxiliar a integração das informações de todas as áreas da empresa, e também de todas as atividades desenvolvidas. Este sistema garantiu uma grande agilidade para o fechamento contábil dos períodos e assegurou uma maior segurança quanto à integridade das informações, uma vez que é possível a identificação das raízes de cada problema apresentado e do responsável pela sua ocorrência, e principalmente discernir a sua causa; falha humana ou falha sistêmica.

O sistema orçamentário da empresa foi implantado há sete anos, quando a empresa foi estruturada em centros de resultados (centros de custos), contando com um sistema de informações, um software, adequado para as funções orçamentárias, tendo sido substituído por um sistema corporativo, conforme mencionado anteriormente.

A Empresa Excelência inicia a elaboração do planejamento orçamentário de suas atividades para o ano subsequente, normalmente nos meses de outubro de cada ano. Nesta fase, todos os dados são coletados, trabalhados e transformados em informações úteis ao desenvolvimento de todas as peças orçamentárias.

O objetivo proposto para a utilização do planejamento orçamentário é a projeção de demonstrativos financeiros para o ano seguinte e conseqüentemente o conhecimento da perspectiva futura dos resultados da empresa.

A metodologia proposta foi implementada na empresa, tendo inclusive, os seus resultados verificados no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, através da apresentação de análise dos resultados da Empresa Excelência e das variáveis que o compõem.

Os acompanhamentos, no que diz respeito ao Planejamento Orçamentário, mais especificamente, à situação prevista em relação a situação real ocorrida, a avaliação da performance da empresa, a proposta de otimização de seus resultados e os controles foram sugeridos quando da apresentação dos modelos de relatórios gerenciais.

As análises dos demonstrativos foram realizadas considerando-se uma amostra de três meses do ano: maio, junho e julho.

Proposta de modelos de relatórios gerenciais para acompanhamento orçamentário

Os relatórios desenvolvidos para a Empresa Excelência podem ter os seus modelos aplicados a outras empresas industriais e não industriais com adequação aos seus planos de contas e à sua estrutura contábil, cabendo alguns ajustes realidade de cada empresa.

Importante lembrar que os meses considerados para o presente estudo são os meses de maio, junho e julho do ano 2003 e, ainda que o mês base utilizado para a realização da apresentação dos relatórios desenvolvidos foi o mês junho de 2003.

A) Relatórios de Acompanhamento do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

O demonstrativo de resultado do exercício é um dos relatórios mais importantes da empresa. Pode-se afirmar que por meio das informações nele contidas torna-se possível ter um resumo do comportamento de todas as variáveis que compõem o resultado da empresa, e mais especificamente, o próprio resultado (prejuízo ou lucro) de um determinado período.

A tabela 1, denominada Planilha de Acompanhamento Mensal do DRE, é uma planilha comparativa da performance dos resultados mensais, em que é destacada, através da metodologia da Análise Vertical, a participação de cada uma das variáveis que compõem o demonstrativo de resultado do exercício, em relação ao faturamento bruto. Esta planilha considera para o mês que está sendo analisado, o mês de junho, quais são os desvios orçamen-

tários de cada uma das contas e a participação de cada uma delas em relação ao faturamento; participação que pode ser comparada com a performance do mês anterior e com a projeção para o mês seguinte.

A metodologia de realização da Análise Vertical, com base no faturamento bruto foi aplicada, considerando-se a importância da previsão e realização das vendas para o processo orçamentário. Importante mencionar que a base para elaboração do planejamento orçamentário é a previsão do faturamento.

A tabela 2, denominada Planilha de Acompanhamento Anual do DRE - Junho é uma planilha que compara as performances de cada uma das variáveis do demonstrativo de resultado do exercício, ou seja, a sua participação em relação ao faturamento bruto, com a utilização da metodologia da Análise Vertical. Porém, o comparativo é realizado em relação ao mesmo mês dos dois últimos anos, quando é possível avaliar a evolução e o desempenho da empresa, levando-se em conta o fator sazonalidade.

Uma consideração importante a ser realizada é quanto ao faturamento, que não contou com abertura da participação de cada uma das unidades. No decorrer do desenvolvimento do presente trabalho, considerações mais específicas e um tratamento mais personalizado será dispensado ao acompanha-

TABELA 1: Planilha de Acompanhamento Mensal do DRE

| | REALIZADO | %FAT | ORÇADO | REALIZADO | DESVIO | %FAT | ORÇADO | %FAT |
|--------------------------------------|---------------------|-------------|------------------|-------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|
| (=) FATURAMENTO BRUTO | 8.156.174,10 | | 8.875.382,69 | 9.069.149,46 | 2,18 | | 8.033.948,66 | 43,97 |
| Matriz | 3.752.481,98 | 46,01 | 3.909.066,51 | 4.074.420,92 | 4,23 | 44,93 | 3.522.695,40 | 43,97 |
| Unidade 2 | 2.135.016,54 | 26,18 | 2.435.314,84 | 2.388.978,56 | (1,9) | 26,34 | 2.217.835,81 | 27,58 |
| Unidade 3 | 1.511.348,23 | 18,53 | 1.651.945,32 | 1.827.317,27 | 10,62 | 20,15 | 1.502.026,30 | 19,74 |
| Unidade 4 | 757.327,35 | 9,29 | 879.056,02 | 778.432,71 | (11,45) | 8,58 | 791.391,15 | 8,71 |
| (-) DED. FAT.BRUTO (IPI e ICMS/ST) | (761.132,61) | 9,33 | (920.919,51) | (853.287,95) | 7,34 | 9,41 | (774.349,41) | 8,86 |
| (=) REC. BRUTO OPERACIONAL | 7.395.041,49 | 90,67 | 7.954.463,18 | 8.215.861,51 | 3,29 | 90,59 | 7.259.599,25 | 91,14 |
| (-) DED. RECEITA BRUTA OPERAC. | (1.696.211,76) | 20,80 | (1.829.233,09) | (1.881.763,45) | (2,87) | 20,75 | (1.619.513,4) | 20,37 |
| (=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | 5.698.829,73 | 69,87 | 6.125.230,09 | 6.334.098,06 | 3,41 | 69,84 | 5.640.085,85 | 70,77 |
| (-) CUSTOS OPERAC. (CPV / CMV) | (4.306.749,87) | 52,80 | (4.424.862,93) | (4.644.960,57) | (4,97) | 51,22 | (4.002.788,98) | 50,53 |
| (=) RESULTADO BRUTO | 1.392.079,86 | 17,07 | 1.700.367,16 | 1.689.137,49 | (0,66) | 18,63 | 1.637.296,87 | 20,24 |
| (-) DESPESAS OPERACIONAIS | (2.235.123,39) | 27,40 | (1.944.425,52) | (2.044.562,59) | (5,15) | 22,54 | (1.941.204,84) | 22,79 |
| (=) RESULTADO OPERAC. LÍQUIDO | (843.043,53) | 10,34 | (244.058,36) | (355.425,1) | (45,63) | 3,92 | (303.907,97) | 2,55 |
| (+) OUTRAS REC. NÃO OPERAC. | 292.183,92 | 3,58 | 310.638,39 | 541.163,81 | 74,21 | 5,97 | 321.357,95 | 4,90 |
| (=) RES. ANTES IRPJ/C. SOCIAL | (550.859,61) | 6,75 | 66.580,03 | 185.738,71 | 178,97 | 2,05 | 17.449,98 | 2,35 |

Fonte: Dados da Pesquisa, junho 2003

mento do faturamento bruto, com as respectivas participações de cada uma das unidades de negócios da empresa.

TABELA 2: Planilha de Acompanhamento

| | 2001 | | 2002 | | 2003 | |
|-----------------------------------|------------------|-------------|---------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | REALIZADO | %FAT | REALIZADO | %FAT | REALIZADO | %FAT |
| FATURAMENTO BRUTO | 8.451.285,98 | | 8.598.982,82 | | 9.069.149,46 | |
| (-) DEDUÇÕES FAT. BRUTO | (1.037.911) | 12,28 | (848.104,06) | 9,86 | (853.287,95) | 9,41 |
| (=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL | 7.413.374,98 | 87,72 | 7.750.878,76 | 90,14 | 8.215.861,51 | 90,59 |
| (-) DEDUÇÕES REC. BRUTA OPERAC. | (176.6487,28) | 20,90 | (1.848.000,43) | 21,49 | (1.881.763,45) | 20,75 |
| (=) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL | 5.646.887,70 | 66,82 | 5.902.878,33 | 68,65 | 6.334.098,06 | 69,84 |
| (-) CUSTOS OPERACIONAIS | (4.307.621,16) | 50,97 | (4.230.648,06) | 49,20 | (4.644.960,57) | 51,22 |
| (=) RESULTADO BRUTO | 1.339.266,54 | 15,85 | 1.672.230,27 | 19,45 | 1.689.137,49 | 18,63 |
| (-) DESPESAS OPERACIONAIS | (1.883.747,4) | 22,29 | (2.281.835,1) | 26,54 | (2.044.562,59) | 22,54 |
| (=) RESULT. OPERACIONAL LÍQUIDO | (544.480,86) | 6,44 | (609.604,83) | 7,09 | (355.425,1) | 3,92 |
| (+) OUTRAS REC./DESP. NÃO OPERAC. | 626.768,99 | 7,42 | 355.505,01 | 4,13 | 541.163,81 | 5,97 |
| (=) RESULT. ANTES IRPJ/C. SOCIAL | 82.288,13 | 0,97 | (254.099,82) | 2,95 | 185.738,71 | 2,05 |

Fonte: Dados da Pesquisa, Anual do DRE - Junho

Através da análise comparativa com a utilização da tabela 2, pode-se verificar as variáveis que contaram com variações expressivas em relação ao faturamento bruto e, inclusive tomar decisões no sentido de anular o impacto das mesmas nos resultados de períodos futuros.

Por exemplo, a participação dos custos operacionais em relação ao faturamento tiveram um aumento significativo em relação aos últimos períodos, conforme especificado na Tabela 3, denominada Participação dos Custos Operacionais, abaixo:

TABELA 3: Participação dos Custos Operacionais

| | 2001 | | JUNHO 2002 | | 2003 | |
|-------------------------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
| | REALIZADO | %FAT | REALIZADO | %FAT | REALIZADO | %FAT |
| FATURAMENTO BRUTO | 8.451.285,98 | | 8.598.982,82 | | 9.069.149,46 | |
| (-) CUSTOS OPERACIONAIS | (4.307.621,16) | 50,97 | (4.230.648,06) | 49,20 | (4.644.960,57) | 51,22 |

Fonte: Dados da Pesquisa

De posse destas informações, propõe-se levantamentos das causas desta variação que são fundamentais para a identificação e correção de possíveis erros, ou certificação de falhas nos processos de controle ou ainda, ocorrência de alterações no cenário dos custos operacionais da empresa para um patamar mais elevado.

Vale ressaltar que o resultado da investigação das causas das variações dos custos, contemplando quaisquer uma das hipóteses acima citadas é muito importante para a implementação de medidas que venham reduzir os impactos nos resultados futuros da empresa.

TABELA 4: Planilha de Acompanhamento do Faturamento

| | JUNHO | | | | JULHO-03 | | | | |
|-----------------|---------------------|--------------|---------|---------------------|---------------------|---------------|---------|---------------------|---------|
| | REALIZADO | % | % PART. | ORÇADO | REALIZADO | % | % PART. | ORÇADO | % PART. |
| FRANQUIA | 8.598.982,82 | 94,09 | | 8.875.382,69 | 9.069.149,46 | 102,18 | | 8.033.948,66 | |
| Matriz | 3.825.748,79 | 91 | 44,49 | 3.909.066,51 | 4.074.420,92 | 104,23 | 44,93 | 3.522.695,40 | 43,85 |
| Unidade 2 | 2.189.840,53 | 95,85 | 25,47 | 2.435.314,84 | 2.388.978,56 | 98,1 | 26,34 | 2.217.835,81 | 27,61 |
| Unidade 3 | 1.644.961,06 | 85,71 | 19,13 | 1.651.945,32 | 1.827.317,27 | 110,62 | 20,15 | 1.502.026,30 | 18,70 |
| Unidade 4 | 938.432,44 | 128,35 | 10,91 | 879.056,02 | 778.432,71 | 88,55 | 8,58 | 791.391,15 | 9,85 |

Fonte: Dados da Pesquisa

B) Relatórios de Acompanhamento do Faturamento

A base, ou o ponto de partida para a elaboração orçamentária é a previsão do faturamento bruto da empresa, devido ao fato das demais variáveis terem uma certa dependência desta previsão. As deduções são calculadas e realizadas considerando-se o faturamento da empresa, os custos operacionais de uma forma geral dependem dos volumes de vendas e conseqüentemente, a produção será função da expectativa de vendas prevista.

Partindo deste princípio, pode-se verificar o papel fundamental do faturamento e da relevância e representatividade por ele expressa na composição dos resultados da empresa; razão pela qual torna-se imprescindível o acompanhamento e controle da sua realização de uma forma minuciosa e com grande critério, conforme proposta deste trabalho.

Após a conclusão sobre a importância do faturamento, relatórios de acompanhamento são uma grande contribuição para garantir o controle e atingimento do planejamento previsto e, conseqüentemente, das demais variáveis interdependentes.

A tabela 4, denominada Planilha de Acompanhamento do Faturamento, foi desenvolvida com o objetivo de contribuir para o acompanhamento do faturamento da empresa.

A análise da Tabela 4 permite verificar, não só o percentual de atingimento da previsão orçamentária do faturamento de

cada uma das unidades em relação ao faturamento orçado, através da coluna %, mas também identificar qual foi a contribuição e a performance de cada uma das unidades na composição do faturamento total da franquia.

Uma segunda importante consideração pode ser visualizada quando da comparação da performance das unidades no presente exercício em relação ao mesmo período do ano anterior, levando-se em conta o fator sazonalidade.

O modelo proposto pela planilha possibilita, ainda, que seja conhecida a perspectiva para o faturamento orçado para o mês seguinte, podendo ser uma importante ferramenta para o processo decisório e implementação de medidas que garantam que o resultado previamente orçado seja realizado.

Após conhecidas as posições sobre o faturamento de cada uma das unidades, pode-se identificar que a performance da unidade 4 deixou a desejar no mês base da análise, junho/2003.

Considerações sobre o faturamento da unidade 4 no mês de junho do ano 2003:

Mediante a utilização do modelo de relatórios gerenciais propostos, algumas considerações sobre o faturamento da unidade 4 foram realizadas:

1. O percentual de participação da unidade 4 no faturamento apresenta redução em relação à participação do mesmo mês do ano anterior, 2002. A participação da unidade em junho de 2002 era de 10,91%, passando em junho de 2003 para 8,58%. Para o mês seguinte é contemplada uma participação de 9,85%, ou seja, maior do que a realizada no referido mês.

2. Observa-se que a unidade 4 perdeu esta participação para as unidades 2 e 3 que tiveram as suas participações incrementadas no período.

3. Outro ponto importante a considerar é quanto ao desvio orçamentário que esta unidade apresentou na relação entre o faturamento orçado versus faturamento realizado, tendo atingido apenas 88,55% do faturamento previsto.

O não atingimento das expectativas do faturamento compromete o resultado futuro da empresa caso não sejam identificadas e reparadas as causas. Pode-se assim verificar a importância da previsão orçamentária como ferramenta de acompanhamento, controle e segurança dos resultados da empresa.

A tabela 5, denominada Acompanhamento Orçamentário do Faturamento por Produto da Franquia, possibilita um levantamento mais detalhado sobre o faturamento, em que permite a sua abertura por cada um dos produtos produzidos e comercializados pela empresa.

TABELA 5: Acompanhamento Orçamentário do Faturamento por Produto da Franquia

| Produtos | Junho | | | | Realizado jun/02 | % variação 2002 p/ 2003 |
|--------------|---------------------|---------------------|-------------|---------------|---------------------|-------------------------|
| | Orçado | Realizado | % Desvio | % Part | | |
| Produto 1 | 7.301.897,27 | 7.468.376,84 | 2,28 | 82,35 | 7.104.570,77 | 5,12 |
| Produto 2 | 102.116,49 | 45.225,05 | -55,71 | 0,50 | 57.396,85 | -21,21 |
| Produto 3 | 13.308,87 | 42.074,48 | 216,14 | 0,46 | 29.135,33 | 44,41 |
| Produto 4 | 22.396,33 | 13.061,04 | -41,68 | 0,14 | 14.313,30 | -8,75 |
| Produto 5 | 4.725,80 | 1.176,78 | -75,10 | 0,01 | 5.459,62 | -78,45 |
| Produto 6 | 187.325,64 | 156.093,49 | -16,67 | 1,72 | 165.848,38 | -5,88 |
| Produto 7 | 1.243.612,29 | 1.318.974,00 | 6,06 | 14,54 | 1.199.777,92 | 9,93 |
| Produto 8 | - | 24.088,18 | 100,00 | 0,27 | 22.187,05 | 8,57 |
| Produto 9 | - | 79,60 | 100,00 | 0,00 | 293,60 | -72,89 |
| Total | 8.875.382,68 | 9.069.149,46 | 2,18 | 100,00 | 8.598.982,82 | 5,47 |

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 5 proposta possibilita a verificação da performance do faturamento da empresa, de cada um dos seus produtos.

Importante ressaltar que esta verificação também pode ser realizada, individualmente, para cada uma das unidades da franquia, possibilitando que sejam analisados os resultados da previsão orçamentária, a participação de cada produto no faturamento, bem como a variação ocorrida no faturamento de cada produto de junho de 2002 para junho de 2003.

Conhecendo-se o produto, ou os produtos que não alcançaram a performance prevista pela previsão orçamentária, torna-se possível a tomada de decisão no sentido de reduzir os impactos causados sobre os resultados das empresas e até mesmo na sobrevivência do produto no mercado.

Muitas medidas podem e devem ser tomadas com a utilização destas informações levantadas pelo modelo proposto, podendo-se destacar algumas: enfatizar o trabalho da força de vendas da empresa, realizar levantamento dos motivos causadores do não atingimento dos volumes previstos, verificar o ambiente externo e a ação dos concorrentes quanto aos produtos similares por eles oferecidos, bem como a política de preços da empresa em relação aos concorrentes, otimizar a divulgação dos produtos no mercado, junto aos clientes potenciais.

A tabela 6, denominada Acompanhamento Orçamentário do Faturamento por Produto (Unidade 4), apresenta o mesmo modelo apresentado na Tabela 5, para uma unidade de negócios específica, a unidade 4, que conforme análise anterior foi a que apresentou condição de defasagem em relação às previsões orçamentárias do faturamento.

TABELA 6: Acompanhamento Orçamentário do Faturamento por Produto (Unidade 4)

| Produtos | Junho | | | | Realizado jun/02 | % variação 2002 p/ 2003 |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| | Orçado | Realizado | % Desvio | % Part | | |
| Produto 1 | 744.792,41 | 648.294,48 | -12,96 | 83,28 | 782.682,67 | 83,40 |
| Produto 2 | 7.826,08 | 2.121,86 | -72,89 | 0,27 | 2.704,32 | -21,54 |
| Produto 3 | 449,83 | 3.401,76 | 656,23 | 0,44 | 3.135,48 | 8,49 |
| Produto 4 | 1.805,66 | 858,54 | -52,45 | 0,11 | 1.941,48 | -55,78 |
| Produto 5 | 497,56 | 37,38 | -92,49 | 0,00 | 474,00 | -92,11 |
| Produto 6 | 20.168,60 | 14.232,66 | -29,43 | 1,83 | 18.523,34 | -23,16 |
| Produto 7 | 103.515,88 | 107.823,83 | 4,16 | 13,85 | 127.617,75 | -15,51 |
| Produto 8 | - | 1.662,20 | 100,00 | 0,21 | 1.353,40 | 22,82 |
| Produto 9 | - | - | - | - | - | - |
| Total | 879.056,02 | 778.432,71 | -11,45 | 100,00 | 938.432,44 | -17,05 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando as informações sobre o faturamento da unidade 4, apresentadas na Tabela 6, verifica-se os produtos que não tiveram o êxito desejado de suas participações, de forma a atingir o faturamento previsto. Estas informações são importantes para a garantia de melhores decisões a serem tomadas sobre o futuro de cada produto especificamente.

Identifica-se que medidas de otimização da participação da unidade 4 precisam ser avaliadas e implementadas, visando reversão da presente condição apresentada pelo faturamento, para não comprometer o seu desempenho previsto para o mês de julho de 2003 e para os demais meses vindouros.

Outra importante contribuição da Tabela 6 proposta é quanto à apresentação do percentual de incremento ou redução do faturamento do presente exercício em relação ao ano anterior, exposto na última coluna da tabela sob a nomenclatura de % variação 2002 p/ 2003.

Na gestão do faturamento das empresas pode-se destacar, além dos pontos já considerados, a grande relevância dessa variável no desempenho empresarial, devido ao fato dela representar o ponto de partida para a elaboração orçamentária e a sua performance ser uma grande responsável pelos resultados da empresa.

C) Relatórios de Acompanhamento das Despesas Operacionais

TABELA 7: Acompanhamento Orçamentário das Despesas Operacionais

| | JUNHO | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|--------|-----------|---|
| | 2001 | | | 2002 | | | 2003 | | | | | |
| | ORÇADO | REALIZADO | % | ORÇADO | REALIZADO | % | ORÇADO | REALIZADO | % | ORÇADO | REALIZADO | % |
| DESPASAS TOTAIS | 1.901,82 | 1.883,75 | 99,05 | 2.022,66 | 2.281,84 | 112,81 | 1.933,09 | 2.044,56 | 105,77 | | | |
| Matriz | 1.210,24 | 1.165,71 | 96,32 | 1.195,44 | 1.437,94 | 120,29 | 1.277,71 | 1.390,04 | 108,79 | | | |
| Unidade 2 | 337,41 | 309,18 | 91,63 | 356,71 | 409,63 | 114,83 | 322,09 | 338,84 | 105,20 | | | |
| Unidade 3 | 246,14 | 274,74 | 111,62 | 333,10 | 259,54 | 77,92 | 219,83 | 196,02 | 89,17 | | | |
| Unidade 4 | 108,04 | 134,11 | 124,14 | 137,41 | 174,73 | 127,16 | 113,46 | 119,67 | 105,47 | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 7, denominada Acompanhamento Orçamentário das Despesas Operacionais, apresenta os seus valores em mil reais. Ela foi desenvolvida para possibilitar o acompanhamento orçamentário das despesas operacionais de cada uma das unidades de negócios da empresa, ou seja, conhecer as variações (desvios) ocorridos na relação orçado versus realizado, podendo estes ser identificados na coluna % . A tabela também apresenta o comportamento dos desvios orçamentários dos últimos três anos, sendo possível o acompanhamento da evolução das

performances orçamentárias das contas de despesas operacionais.

Pelo modelo proposto na tabela 7, através da análise dos desvios orçamentários totais da conta de despesas operacionais, verifica-se que o desvio de 12,81% apresentado no ano 2002 foi reduzida para 5,77%, no presente exercício analisado, o mês de junho.

Observa-se que todas as unidades de negócios da franquia contribuíram para a redução do desvio orçamentário das despesas totais, de junho de 2002 para junho de 2003, com exceção da unidade 3, que aumentou a sua variação de 77,92% para 89,17%. A maior contribuição pode ser apresentada pela unidade 4 que reduziu a sua variação de 127,16% para 105,47% de 2002 para 2003.

A importância do modelo proposto pode ser comprovada pelos resultados da análise do comportamento das despesas de cada uma das unidades de negócios da franquia e pela oportunidade de identificação das unidades que precisam trabalhar de uma forma mais rigorosa o acompanhamento das suas despesas operacionais.

É oportuno lembrar que o controle das despesas é uma variável determinante dos resultados das empresas, sendo ela uma das componentes do Demonstrativo de Resultado do Exercício de grande representatividade.

A tabela 8, denominada Acompanhamento Orçamentário dos Grupos de Contas de Despesas Operacionais -

unidades, também apresenta os seus valores em mil reais, tendo sido elaborada com o objetivo de acompanhar a execução orçamentária dos grupos de contas de despesas operacionais que são classificadas de acordo com o plano de contas da Empresa

Excelência em: Pessoal, Material, Serviços de Terceiros, Aluguéis e Outros Insumos.

A tabela proposta apresenta o acompanhamento da execução orçamentária das despesas operacionais da unidade 2, referente ao mês de junho. Importante ressaltar

TABELA 8: Acompanhamento Orçamentário dos Grupos de Contas de Despesas Operacionais - unidades

| | 2001 | | | 2002 | | | 2003 | | |
|------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | ORÇADO | REALIZADO | % | ORÇADO | REALIZADO | % | ORÇADO | REALIZADO | % |
| DESPESAS TOTAIS | 337,41 | 309,18 | 91,63 | 356,71 | 409,63 | 114,83 | 322,09 | 338,84 | 105,20 |
| PESSOAL | 171,45 | 206,23 | 120,29 | 194,08 | 219,51 | 113,10 | 178,48 | 200,06 | 112,10 |
| MATERIAL | 21,68 | 22,82 | 105,25 | 26,70 | 31,29 | 117,20 | 40,92 | 41,37 | 101,10 |
| SERVIÇO | 87,18 | 45,35 | 52,02 | 88,62 | 66,52 | 75,06 | 45,56 | 31,40 | 68,92 |
| ALUGUÉIS | 20,98 | 6,61 | 31,52 | 13,41 | 18,47 | 137,79 | 15,73 | 15,87 | 100,89 |
| OUTROS INSUMOS | 36,11 | 28,16 | 78,00 | 33,90 | 73,83 | 217,78 | 41,40 | 50,13 | 121,08 |

Fonte: Dados da Pesquisa

que esta tabela pode e deve ser realizada para todas as unidades da franquia, em todos os meses.

Pela análise da Tabela 8, pode-se observar uma otimização do controle da execução orçamentária no ano 2003, uma vez que o desvio das despesas totais que eram de 14,83% passaram para 5,20%, no presente exercício, contando com uma performance otimizada em todos os grupos de contas.

O suporte concedido, pelo modelo proposto, com a utilização das tabelas apresentadas no presente trabalho, ao processo de acompanhamento e controle orçamentário e ao processo decisório é fundamental para a garantia dos resultados da empresa.

É válido ressaltar que quanto maior e mais rígido forem os controles utilizados pelas empresas em todos os seus níveis e em todas as suas etapas maiores são as expectativas de alcance dos resultados previstos.

O impacto da conjugação da melhor performance das variáveis custos operacionais e despesas operacionais na formação do resultado

Nesta etapa, propõe-se a criação de um cenário otimista de resultado para a empresa, em que as melhores performances alcançadas pelas variáveis despesas operacionais e custos operacionais no decorrer dos três meses, são conjugadas em um mesmo mês.

A criação deste cenário trabalha apenas com previsões reais e atingíveis pela empresa, ao considerar para sua elaboração performances que são possíveis de serem atingidas, e melhor dizendo, que já foram alcançadas pela empresa, sem desconsiderar o fator da sazonalidade do negócio.

Com a utilização da metodologia da Análise Vertical, são identificadas as participações de cada uma das variáveis que compõem o Demonstrativo de Resultado do Exercício em relação ao faturamento bruto, sendo esta a medida da performance de cada variável.

Uma consideração importante e que ressalta a validade desta proposta é o fato deste trabalho considerar os efeitos da sazonalidade da empresa, ou seja, os meses analisados referem-se ao período de inverno; meses de maio, ju-

nho e julho. O mês base para esta proposta, terceira etapa, foi o mês de maio, devido ao fato de ter sido um mês que apresentou resultado de prejuízo, de 550.859,61.

Com a utilização do modelo proposto, torna-se possível a verificação dos impactos ocorridos com a sua implementação, qual seja a reversão do resultado do exercício e a identificação da sua aplicabilidade.

A tabela 9, denominada Planilha de Conjugação das Melhores Performances - Simulação é apresentada, a seguir. Esta tabela proposta apresenta o demonstrativo de resultado atual do mês de maio e as performances de todas as variáveis que o compõem, referente aos meses de maio, junho e julho e também, na última coluna, o mês de maio simulado com a conjugação das melhores performances alcançadas pelas variáveis despesas e custos operacionais.

Analisando a tabela 9, observa-se que os custos operacionais da empresa tiveram performances variáveis nos meses de maio, junho e julho, tendo atingido a melhor performance no mês de julho, de 50,53% sobre o faturamento.

Considerando-se que houve a possibilidade de atingimento da performance otimizada de custos operacionais no mês de julho, a proposta é baseada na crença de que a empresa é capaz de repetir e até mesmo superar esta medida de desempenho.

TABELA 9: Conjugação das Melhores Performances - Simulação

| | MAIO REAL | % sobre Faturamento | | | MAIO SIMULAÇÃO | |
|---|----------------|---------------------|-------|-------|----------------|----------------|
| | | MAIO | JUNHO | JULHO | % | Simulação |
| (=) FATURAMENTO BRUTO | 8.156.174,10 | | | | | 8.156.174,10 |
| Matriz | 3.752.481,98 | 46,01 | 44,93 | 43,97 | | 3.752.481,98 |
| Unidade 2 | 2.135.016,54 | 26,18 | 26,34 | 27,58 | | 2.135.016,54 |
| Unidade 3 | 1.511.348,23 | 18,53 | 20,15 | 19,74 | | 1.511.348,23 |
| Unidade 4 | 757.327,35 | 9,29 | 8,58 | 8,71 | | 757.327,35 |
| (-) DEDUÇÕES FAT. BRUTO (IPI e ICMS/ST) | (761.132,61) | 9,33 | 9,41 | 8,86 | | (761.132,61) |
| (=) RECEITA BRUTA OPERACIONAL | 7.395.041,49 | 90,67 | 90,59 | 91,14 | | 7.395.041,49 |
| (-) DEDUÇÃO RECEITA BRUTA OPERACIONAL | (1.696.211,76) | 20,80 | 20,75 | 20,37 | | (1.696.211,76) |
| (=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | 5.698.829,73 | 69,87 | 69,84 | 70,77 | | 5.698.829,73 |
| (-) CUSTOS OPERACIONAIS (CPV / CMV) | (4.306.749,87) | 52,80 | 51,22 | 50,53 | 50,53 | (4.121.314,77) |
| (=) RESULTADO BRUTO | 1.392.079,86 | 17,07 | 18,63 | 20,24 | | 1.577.514,96 |
| (-) DESPESAS OPERACIONAIS | (2.235.123,39) | 27,40 | 22,54 | 22,79 | 22,54 | (1.838.401,64) |
| (=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO | (843.043,53) | 10,34 | 3,92 | 2,55 | | (260.886,68) |
| (+) OUTRAS RECEITAS NÃO OPERACIONAIS | 292.183,92 | 3,58 | 5,97 | 4,90 | | 292.183,92 |
| (=) RESULTADO ANTES IRPJ / C. SOCIAL | (550.859,61) | 6,75 | 2,05 | 2,35 | | 31.297,24 |

Fonte: Dados da Pesquisa

A situação pode ser visualizada também quanto à performance das despesas operacionais que teve a sua otimização no mês de junho, ou seja, 22,54 % sobre o faturamento.

Através da conjugação das melhores performances de despesas operacionais e de custos operacionais dos meses de maio, junho e julho, a tabela 9 apresenta, em sua última coluna, a simulação do resultado do mês de maio proposto pela terceira etapa.

Observa-se que pela conjugação das melhores performances de custos operacionais e despesas operacionais, a empresa parte de um resultado de prejuízo no montante de 550.859,61 para uma posição favorável de lucro no valor de 31.197,24.

É fundamental considerar que esta proposta não exige, para a sua realização, que a empresa execute uma performance além da sua capacidade, ou seja, ela apenas conjuga simultaneamente as melhores performances possíveis e atingíveis pela empresa, uma vez que estas já foram atingidos por ela.

5. CONCLUSAO

A consideração do Planejamento e sua expressão monetária; o Orçamento e o Controle da execução orçamentária, como duas das principais ferramentas da gestão financeira, pode ser confirmada no desenvolvimento do presente estudo, onde também são ressaltadas a importância do Sistema de Informações Gerenciais e da Contabilidade, como principais fontes de informações para a estruturação de relatórios gerenciais fundamentais para o processo de tomada de decisões para empresas industriais.

O trabalho alcançou o êxito desejado por ter apresentado os resultados esperados e propostos quando da sua idealização. As empresas devem seguir uma metodologia de acompanhamento e controles gerenciais com a elaboração modelos de relatórios gerenciais e identificação dos pontos que podem ser melhor trabalhados quando da execução orçamentária. Pois, os mesmos constituem ferramentas indispensáveis ao planejamento e controle da execução orçamentária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CATELLI, Armando. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 596p.
- DRUCKER, Peter. *O Gerente Eficaz*. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 184p.
- FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: Teoria e Prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276p.
- FREZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2000. 180 p.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002. 841 p.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1980.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 3 ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1991. 270p.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade Empresarial*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1991. 540p.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistema, Implementação*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 104p.
- O'BRIEN, James A., *Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 436p.
- PEREZ JÚNIOR, José Hernandes, PESTANA, Armando Oliveira & FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. *Controladoria de Gestão: Teoria e Prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas: 1997. 190 p.
- TREUHERZ, Rolf M. *Análise Financeira por Objetivos* São Paulo: Pioneira, 1999.
- WELSCH, Glenn A., *Orçamento Empresarial*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 983. 397p.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.