

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Fernanda Carolina dos Santos Pinto

BUDGET E FORECAST COMO FERRAMENTAS PARA TOMADA DE
DECISÃO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS

Taubaté - SP
2017

Fernanda Carolina dos Santos Pinto

BUDGET E FORECAST COMO FERRAMENTAS PARA TOMADA DE
DECISÃO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientadora: Profa. M^a Vilma da Silva Santos

Taubaté - SP

2017

FERNANDA CAROLINA DOS SANTOS PINTO

BUDGET E FORECAST COMO FERRAMENTAS PARA TOMADA DE DECISÃO
EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS

Monografia apresentada para obtenção do
Certificado de Especialização no Curso de
MBA em Gestão Contábil, Auditoria e
Controladoria do Departamento de Gestão e
Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: _____/_____/_____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª M.ª Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dra. Rose Lima de Moraes Campos

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. M.º Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. M.ª Marlene Ferreira Santiago (suplente)

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Aos meus pais, ao meu companheiro e aos professores, por todo apoio e incentivo recebido, sem o qual seria impossível a realização desta monografia.

AGRADECIMENTOS

ã Professora Vilma, pela dedicao e orientao na elaborao deste trabalho.

A todos os professores que ministraram aulas ao longo do curso, pelo conhecimento repassado.

ã empresa, que se mostrou interessada em participar das diversas discussões.

Ao meu companheiro, por todo incentivo e apoio para que este trabalho fosse realizado com sucesso.

[...]que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

RESUMO

Com o processo de globalização o cenário em que as empresas se encontram sofre constantemente inúmeras mudanças. Esse processo faz com que tenham a necessidade de criar e implementar uma ferramenta que consiga analisar todos os pontos da organização, visando alocar de maneira eficiente e segura os recursos disponíveis. Além disso, deve propiciar o aproveitamento de oportunidades do mercado, trazendo um retorno favorável para os recursos empregados, ou seja, um orçamento empresarial. Nesse contexto, apresentaram-se os conceitos de Budget e Rolling Forecast, suas etapas de elaboração e utilização no processo de tomada de decisão de uma empresa multinacional de autopeças localizada na cidade de Caapava (SP). Realizou-se pesquisa exploratória e documental, uma vez que é relevante o estudo das práticas orçamentárias adotadas por uma indústria multinacional automobilística, visando demonstrar como os métodos Budget e Forecast auxiliam no planejamento e controle dos resultados, fornecendo informações necessárias com eficiência e auxiliando no processo de tomada de decisão pelos gestores. Considerou-se que a aplicação das ferramentas de Budget e Rolling Forecast nas empresas permite que o departamento de controladoria atue no processo de gestão desde o planejamento dos resultados até o controle e disponibilização das informações necessárias para que os gestores possam ter uma visão estratégica de qual caminho seguir, construindo planos para que a organização possa atingir seus objetivos da melhor maneira possível.

Palavras-chave: Budget. Rolling Forecast. Tomada de decisão.

ABSTRACT

With the process of globalization, the scenario in which companies find themselves included constantly undergo many changes, this means that they have the need to create and implement a tool that can analyze all the points of the organization, aiming to allocate efficiently and secure the available resources, enabling the use of market opportunities and bringing a favorable return to the resources employed, is a business budget. In this context, we presented the concept of Budget and Rolling Forecast, the stages of elaboration and its use in a multinational auto parts company in the decision-making process. An exploratory and documentary study developed in an auto parts company located in the city of Ca´apava (SP) was carried out, since it is relevant, the study of the budgetary practices adopted by a multinational automobile industry, aiming to demonstrate how the methods Budget and Forecast assist in the planning and control of the results providing necessary information with efficiency that aid in the process of decision making by the managers. It is considered that the application of the Budget and Rolling Forecast tools in the companies allows the controlling department to act in the management process from the planning of the results to the control and availability of the necessary information so that the managers can have a strategic vision of which continue to build plans so that the organization can achieve its organizational goals in the best possible way.

Keywords: Budget. Rolling Forecast. Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de gestão	17
Figura 2 - Processo de planejamento estratégico	19
Figura 3 - Método PDCA	29
Figura 4 - Produtos da empresa no Brasil.....	32
Figura 5 - Critérios financeiros	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Orçamento flexível para vários níveis de atividade de produção ou vendas	25
Tabela 2 - Ranking de emplacamento em setembro de 2017	36
Tabela 3 - Informativo de vendas	36
Tabela 4 - Plano de vendas em unidades	37
Tabela 5 - Plano de vendas Avaliado	37
Tabela 6 - Custos da matéria-prima	39
Tabela 7 - Planificação de horas	40
Tabela 8 - Custos gerais de produção.....	41
Tabela 9 - Despesas de vendas e administrativas	42

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	9
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo do Estudo.....	13
1.2 Delimitação do Estudo	13
1.3 Relevância do Estudo	13
1.4 Metodologia do Estudo.....	14
1.5 Estrutura do Estudo.....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Processo de Gestão.....	16
2.1.1 Planejamento Estratégico.....	17
2.1.2 Planejamentos Operacional	19
2.1.3 Programação.....	20
2.1.4 Execução.....	20
2.1.5 Controle.....	20
2.2 Processo de Tomada de Decisão	21
2.3 Orçamento.....	22
2.3.1 Estrutura do Plano Orçamentário.....	22
2.3.2 Tipos de Orçamento	23
2.3.2.1 Orçamento Estático.....	24
2.3.2.2 Orçamento Flexível	24
2.3.2.3 Rolling Budgeting e Rolling Forecasting.....	25
2.3.2.4 Beyond Budgeting	26
2.3.2.5 Orçamento Ajustado.....	27
2.3.2.6 Orçamento Base Zero (OZB)	27
2.3.2.7 Orçamento Matricial	28
2.4 Definição de Controladoria	30
3 FERRAMENTAS DE BUDGET E ROLLING FORECAST EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS	31

3.1 A Empresa de Autope'as.....	31
3.1 A Controladoria na Empresa de Autope'as	32
3.1.1 Atua'2o da Controladoria na Empresa de Autope'as.....	33
3.2 Importªncia do Processo Or'amentªrio para a Empresa de Autope'as	33
3.2.1 Utiliza'2o do Processo Or'amentªrio pela Empresa de Autope'as	34
3.3 Anªlise do Or'amento da Empresa de Autope'as para o ano subsequente	34
3.3.1 Or'amento de Vendas.....	35
3.3.2 Planifica'2o de Investimentos	37
3.3.3 Defini'2o dos Objetivos Industriais	38
3.3.4 Or'amento de Matªria-prima e M2o de obra direta.....	39
3.3.5 Or'amento de Custos Gerais de Produ'2o.....	40
3.3.6 Or'amento de Despesas de Venda e Despesas Administrativas	41
3.4 Resultados Encontrados sobre o Budget e Rolling Forecast na Empresa de Autope'as	42
4 CONSIDERAªõES FINAIS	44
REFERNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

As primeiras práticas orçamentárias surgiram em 1869 com o progresso da constituição inglesa, mas apenas no século XIX algumas empresas americanas começaram a adotar essa técnica de controle e planejamento em suas atividades (LUNKES, 2003).

Com as diversas mudanças econômicas e financeiras, os proprietários e gestores sentem a necessidade de buscar instrumentos que auxiliem no controle para que elas permaneçam em constante evolução.

Surgiu, então, a necessidade da implementação de ferramentas que consigam analisar os recursos da organização, determinando, de maneira eficiente e segura, como os recursos disponíveis devem ser distribuídos, propiciando o aproveitamento das oportunidades oferecidas no mercado e trazendo um retorno favorável.

O orçamento é a parte do processo de gestão em que se demonstra, em valores monetários, o que foi planejado em cada área da empresa (LUNKES, 2003). Neste estudo o orçamento empresarial será denominado budget.

O orçamento pode ainda ser definido como um documento que detalha ou prevê todas as receitas e despesas da empresa ao longo de um período futuro, determinando-as sem se basear simplesmente no histórico passado, mas em uma análise objetiva das possibilidades futuras (LUNKES, 2003).

Em suma, pode ser entendido como o resultado de um processo que tem como objetivo prover o equilíbrio entre os objetivos estratégicos, as iniciativas e os meios financeiros adequados à sua execução (LUNKES, 2003).

O orçamento permite extrair diversas ferramentas de gestão, como o Rolling Forecast, base de estudo, que é uma ferramenta que considera os dados reais mensais ocorridos em meses anteriores para projetar o orçamento a ser cumprido (SANTOS, 2012).

O Rolling Forecast analisa, no período que foi elaborado o orçamento, o que deu certo e o que deu errado e projeta um novo orçamento a fim de diferenciar o que deu errado, analisando detalhadamente as receitas e as despesas para ter base para a elaboração do período futuro.

O Rolling Forecast cobre um período de aproximadamente 12 meses, mas pode ser revisto mensalmente, trimestralmente e semestralmente, resultando em um orçamento mais claro e detalhado (SANTOS, 2012).

§ necessário realizar o seu acompanhamento mensalmente, comparando o que foi previsto com o que realmente está sendo realizado, corrigindo e redirecionando as ações a fim de assegurar o atingimento das metas e objetivos estratégicos definidos (MARQUEZ, 2017).

1.1 Objetivo do Estudo

Apresentar o conceito de Budget e Rolling Forecast, as etapas de elaboração e sua utilização no processo de tomada de decisão de uma empresa multinacional de autopeças.

1.2 Delimitação do Estudo

O estudo limita-se à apresentação dos conceitos de Budget e Rolling Forecast e sua atuação no departamento de controladoria, uma vez que prevê que as despesas e receitas sejam analisadas detalhadamente, em intervalos estipulados ao longo da execução, para a elaboração de orçamentos ajustados aos períodos seguintes.

1.3 Relevância do Estudo

Hercules (2016) menciona que o Budget é um orçamento empresarial. Nele a empresa planeja vendas, custos e despesas que poderão acontecer em um determinado período.

Para que ele seja elaborado são levados em conta os históricos da operação, quando existem; tendência do mercado; reajuste de preços; e projeções de venda. A partir do Budget a empresa faz uma antecipação de cenários, considerando situações que podem causar problemas e que precisariam ser resolvidas no futuro.

Já no Rolling Forecast, segundo Hercules (2016), o orçamento inicial é modificado geralmente em um período de meses, considerando as situações que já aconteceram. Analisa-se o previsto x realizado e se houver algum fator que possa causar mudanças no cenário o Budget é alterado para adequar-se à realidade.

Na prática esse processo é feito com ajuda de sistemas de informação e planilhas adequadas a cada operação. Esse planejamento é muito importante, pois a empresa conseguirá ter o controle do seu desempenho financeiro para tomadas de decisão e antecipar-se para solucionar alguma falha de caixa.

Dessa forma, estudar o Budget e Rolling Forecast torna-se relevante, pelo fato de serem ferramentas que trazem benefícios para a empresa em sua tomada de decisão gerencial, ao efetuarem um controle aprimorado e organizado na empresa, dada a exatidão de como deverão ser distribuídos os recursos para as diversas áreas.

1.4 Metodologia do Estudo

Segundo Beuren (2009), as tipologias de delineamentos de pesquisa são agrupadas em três categorias: i) quanto aos objetivos; ii) quanto aos procedimentos; e quanto à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva. Segundo Marion, Dias e Traldi (2002), seu objetivo é descrever características do objeto em estudo, relacionando variáveis sem o uso de manipulação e por meio de observação e análise.

Beuren et al. (2012) complementam que a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa: não é preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda.

Quanto aos procedimentos a pesquisa é bibliográfica. Foi realizada a partir de textos disponibilizados em leis, pronunciamentos contábeis, livros, monografias, teses e internet, visando buscar todo referencial teórico necessário para o desenvolvimento do estudo. Cervo e Bervian (1983) defendem que esse método de pesquisa explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos.

Quanto ao estudo de caso, foi desenvolvido dentro da área financeira de uma empresa de autopeças. Para Raupp e Bauren (2006), esse tipo de pesquisa caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado em único caso.

Nesse contexto, este trabalho tem como característica a pesquisa descritiva com levantamento de dados bibliográficos e estudo de caso documental realizado em uma empresa de autopeças situada na cidade de Capava (SP), especificamente no seu departamento de controladoria, no intuito de analisar as informações coletadas e verificar como as ferramentas Budget e Forecast podem auxiliar no processo de tomada de decisão.

1.5 Estrutura do Estudo

O estudo está estruturado em quatro seções. Na primeira seção apresentam-se a introdução, o objetivo, a delimitação, a relevância e a estrutura. A segunda traz a revisão da literatura com uma breve explicação dos conceitos de processo de gestão, tomada de decisão, plano orçamentário, Budget, Rolling Forecast e controladoria. Na terceira seção está o estudo de caso realizado na empresa de autopeças e, por fim, na quarta tem-se a conclusão do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Processo de Gestão

Padoveze (2012) define que o processo de gestão, também chamado de processo decisório, é um conjunto de processos que compreende as fases de planejamento, execução e controle da empresa, suas áreas e atividades.

Para Perez Junior, Pestana e Franco (1995), o processo de gestão é representado pelos princípios básicos que orientam a organização nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle.

Pereira (2001) define que o processo de gestão é um conjunto de normas, princípios e conceitos capaz de orientar o processo administrativo da organização para que possa alcançar os objetivos e missões que a constituem. Ele representa a maneira como a empresa deve desenvolver seus negócios.

Segundo Padoveze (2012), o processo de gestão permite que a empresa ordene sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos. É formado por informações que se encontram registradas e acumuladas no sistema de informação da empresa.

Catelli (2001) cita que em todas as fases do processo de gestão é necessário tomar decisões que contemplam a escolha de diretrizes e alternativas que mostrarão à empresa o rumo dos seus objetivos.

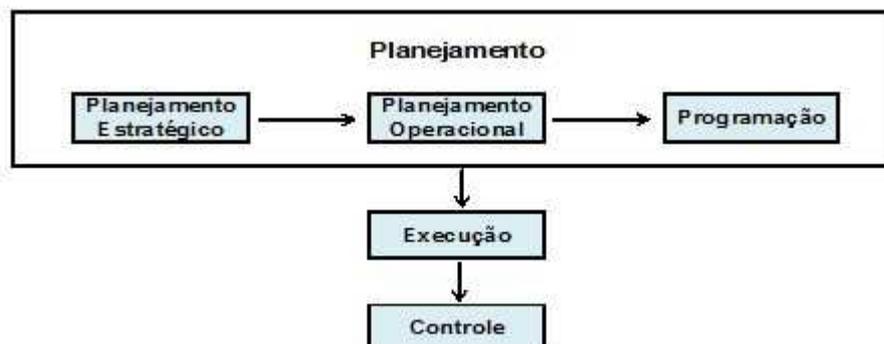
O autor cita, ainda, que os gestores necessitam de um sistema de informação que forneçam informações do desempenho planejado e do desempenho realizado, para que possam realizar comparações sem bases objetivas em todas as etapas do processo de gestão, permitindo que se tomem as melhores decisões para a empresa.

Nas palavras de Padoveze (2012), o processo de gestão não é limitado apenas ao planejamento, inicia-se nele e incorpora as etapas de execução das atividades, bem como do controle da sua execução.

O planejamento, segundo o autor, subdivide-se em duas fases: i) planejamento estratégico e ii) planejamento operacional. Na fase do planejamento operacional incorpora-se uma etapa adicional, que é a que finaliza o planejamento das operações: denomina-se programação.

A Figura 1 demonstra todo o conjunto de processos de gestão, descritos a seguir:

Figura 1 - Processo de gestão



Fonte: Padoveze (2012)

- ¿ Planejamento Estratégico: resumo na primeira etapa do processo de gestão, quando a empresa define suas estratégias de acordo com a visão do futuro.
- ¿ Planejamento Operacional: é a etapa em que se definem os planos, políticas e objetivos operacionais da organização. O seu produto final será o orçamento operacional.
- ¿ Programação: é o processo em que se replaneja, em curto prazo, o que foi definido no orçamento para adequá-lo aos ambientes interno e externo.
- ¿ Execução: esta etapa é quando irão ser realizadas as atividades que deverão estar coerentes com o que foi definido no planejamento.
- ¿ Controle: é um processo contínuo para avaliar a aderência do plano e o que está sendo executado, analisando os desvios que poderão ocorrer, procurando os motivos e definindo as ações corretivas.

2.1.1 Planejamento Estratégico

Padoveze (2012) relata que o planejamento estratégico é a primeira etapa do processo de gestão, quando a empresa formula suas estratégias dentro de uma visão específica do futuro.

Para o autor, um plano estratégico tem a visão do futuro da empresa e abrange as seguintes descrições:

- ¿ como será o setor de atuação da empresa;

- ¿ quais os mercados que ela irá competir;
- ¿ quais os competidores do mercado;
- ¿ quais os produtos e serviços que a empresa irá fornecer;
- ¿ quem e como são os seus clientes;
- ¿ qual o valor dos seus produtos e serviços que a empresa irá oferecer aos seus clientes;
- ¿ quais vantagens terão em longo prazo;
- ¿ qual deverá ser seu porte;
- ¿ qual será ou deverá ser sua rentabilidade; e
- ¿ quanto será agregado o valor dos acionistas.

Catelli (2001) menciona que no planejamento estratégico são estabelecidos grandes caminhos que a empresa deverá seguir. São definidos nesse processo as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos.

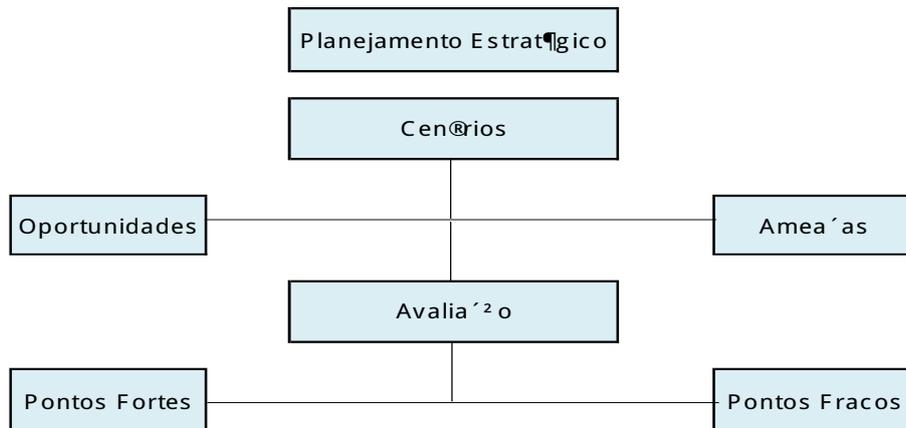
John Crozatti (1997) define que o planejamento estratégico é o processo de gestão em que a empresa constrói o cenário em que deverá atuar, identificando as ações para enfrentar problemas, orientando o caminho que deverá seguir para cumprir sua missão e garantir sua continuidade.

Atkinson et al (2000) citam que o primeiro passo do planejamento é identificar o que os proprietários esperam de sua participação na empresa. As expectativas dos proprietários tornam-se objetivos primários. O segundo passo é escolher a estratégia para atingir esses objetivos.

Para Crozatti (1997), não há uma fórmula exata para o planejamento estratégico. O que irá determinar o melhor caminho é a realidade de cada empresa e o envolvimento das pessoas de diferentes níveis organizacionais.

Na Figura 2 visualiza-se todo o conjunto de processo de planejamento estratégico.

Figura 2 - Processo de planejamento estratégico



Fonte: Padoveze (2012)

Na Figura 2 identifica-se, com mais detalhes, o processo do planejamento estratégico, em que são definidas as estratégias empresariais. Para isso realiza-se um levantamento do cenário em que a empresa se encontra, seu ambiente, e quais são as ameaças e oportunidades encontradas que podem afetar suas estratégias. Em seguida avaliam-se os pontos fracos e fortes da empresa para os cenários identificados como ameaças e oportunidades.

2.1.2 Planejamento Operacional

Nas descrições de Padoveze (2012), o planejamento operacional define os planos, políticas e objetivos operacionais e tem como produto final o orçamento operacional.

É realizado a partir da elaboração de planos alternativos de ações capacitados para a implantação de políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico e do processo de avaliação e de sua aprovação.

Catelli (2001) menciona que a fase de planejamento operacional tem como dados de entrada, a serem processados, os cenários, as diretrizes, as políticas, a missão da empresa do modelo de gestão e das crenças da organização.

2.1.3 Programa²o

Padoveze (2012) define que a programa²o é o processo em que se replaneja em curto prazo, adequando as expectativas diante das alterações dos ambientes interno e externo.

Ainda segundo o autor, consiste na ordena²o das necessidades, meios, recursos, ações, programas, análises e interações operacionais necessárias para que a organiza²o consiga executar o planejamento operacional.

Para Catelli (2001), a programa²o deve ser entendida como a fase em que se faz o plano operacional para o momento atual da empresa. É um planejamento em curto prazo. Define também que essa fase do processo é atendida pelo sistema de informa²o para a gestão econômica com programa para o período.

2.1.4 Execu²o

Para Padoveze (2012), a execu²o consiste na etapa em que as coisas acontecem e que deve estar em coerência com o que foi planejado e programado. Perez Junior et al (1997) descrevem que o sucesso da execu²o do plano dependerá do grau de envolvimento de cada área da empresa.

Nessa fase, segundo Catelli (2001), são realizadas as transações e os produtos são gerados e consumidos.

2.1.5 Controle

Conforme Padoveze (2012), o controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execu²o. Compreende e analisa os desvios que ocorreram durante os processos, procurando identificar as causas e direcionar as ações que irão corrigir. Ele também desempenha o papel de feedback ou retroalimenta²o do sistema.

Catelli (2001) diz que o controle está ligado diretamente à função do planejamento, já que o propósito do controle é assegurar que as atividades da organiza²o sejam desempenhadas de acordo com o que foi planejado.

Atkinson; et al. (2000) definem que controle é o conjunto de métodos e ferramentas que a organização utiliza para manter-se na trajetória e assim alcançar seus objetivos.

2.2 Processo de tomada de decisão

Padoveze (2012) define que todo o processo de gestão tem como característica a necessidade de tomar decisões, que também é um processo, pois há uma série de procedimentos que culminam com a tomada de decisão.

Ferreira (2005) afirma que os indivíduos sempre tiveram que fazer escolhas e tomar decisões. O estudo desse processo tem sido fundamental para o desenvolvimento das ciências sociais, assumindo atualmente um papel importante no campo da economia e da administração de empresas.

Ainda segundo Padoveze (2012), é necessário tomar decisão em todas as fases do processo de gestão: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle.

Para Oliveira (2004), a tomada de decisão é a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios levam a administração de empresas a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz a fim de alcançar os resultados esperados. As decisões precisam ser tomadas da maneira correta e ágil, pois a qualidade do gerenciamento influencia no desempenho das organizações.

Padoveze (2012) cita que há algumas definições básicas para o processo de tomada de decisão:

- ¿ objetivo: resultado, situação a qual deseja conquistar, para os quais é necessário exercer alguma ação;
- ¿ problema: discrepância entre o estado atual e o estado desejado;
- ¿ resolução de problemas: forma de correção entre a atual situação para a situação desejada; e
- ¿ decisão: escolha de uma ação determinada entre várias alternativas de ações.

2.3 Orçamento

Padoveze (2012) define que o orçamento é considerado um plano de curto prazo, que envolve elementos responsáveis pelo processo de comprar, produzir e vender, e a mensuração econômica desses elementos e seus resultados.

Para Nascimento (2016), o orçamento envolve relatórios que contêm dados de caráter financeiro ou quantitativo, podendo ser utilizados em caráter operacional ou estratégico em que estão presentes as metas e os objetivos da empresa.

O conceito de orçamento, de acordo com Padoveze (2012, p. 36), é uma ferramenta de controle de todo o processo operacional de uma empresa, onde se estabelece e coordena os objetivos de cada área da organização, envolve, portanto, a participação de todos os departamentos que deverão trabalhar sinergicamente para alcançar os planos de lucro.

Braga (1995) define que orçamento como é um sistema capaz de traduzir em quantidades fiscais e em valores monetários o desenvolvimento e os resultados dos planos operacionais e administrativos de uma organização.

Padoveze (2012) conceitua também o orçamento como o processamento dos dados de um sistema contábil atual projetado para o próximo exercício, realizando apenas as alterações necessárias já previstas.

Júlia Frezatti (2006, p. 68) conceitua o orçamento como o plano onde estão definidos os objetivos da empresa para o exercício seguinte. É considerado mais do que uma estimativa, pois nele há o comprometimento de todos os gestores com as metas que deverão ser alcançadas.

Almeida; et al. (2009) definem que o orçamento faz parte do processo de gestão, traduzindo o planejamento realizado pela empresa em valores monetários. A utilização do orçamento desenvolve a participação entre os diversos níveis hierárquicos. A interatividade possibilita a criação de novas ideias, contribuindo para um resultado relevante para a organização.

2.3.1 Estrutura do Plano Orçamentário

Segundo Padoveze (2012), a estrutura de um plano orçamentário contempla três grandes segmentos: i) orçamento operacional; ii) orçamento de investimentos e financiamentos; e iii) projeto dos demonstrativos contábeis.

De acordo com Frezatti (2008), o plano orçamentário pode ser dividido em duas etapas:

- ¿ operacional: consiste nos planos que proporcionam condições de estruturar as atividades da organização integrando as operações; e
- ¿ financeira: tem por finalidade corresponder – tradução de todas as atividades para a mesma linguagem, a monetária.

Para Padoveze (2012), o orçamento operacional engloba as áreas administrativas, comercial e produção. Equivale às informações que colocam em evidência o lucro operacional, portanto, vendas, custos dos produtos, despesas comerciais e administrativas.

Conforme Padoveze (2012), o orçamento de investimentos e financiamentos engloba o valor das aquisições de investimentos, imobilizados, valor dos financiamentos e amortizações e as despesas financeiras envolvidas. A projeção dos demonstrativos contábeis consolida todos os orçamentos.

Nas menções de Frezatti (2008), o plano de investimento no ativo explicita os gastos das movimentações no ativo da organização, as aquisições, vendas ou baixas, envolvendo todos os tipos de investimentos, como: imobilizado, diferido e investimentos.

O autor afirma, ainda, que o plano financeiro consiste em transformar todas as decisões tomadas nos planos anteriores em um único denominador, no caso o monetário. Ele deve conter, por um determinado intervalo de tempo, fluxo de caixa, demonstração dos resultados e balanço patrimonial

2.3.2 Tipos de Orçamento

Para Padoveze (2012), não existe uma única maneira de estruturar o orçamento e, conseqüentemente, não há uma única maneira de fazer o processo de avaliação e controle do plano orçamentário. O plano foi então se adaptando para acompanhar as tendências das modernas teorias de gestão.

A seguir são descritos os tipos de orçamento.

2.3.2.1 Orçamento esttico

Conforme Padoveze e Taranto (2009), o orçamento esttico foi o primeiro conceito de orçamento, originalmente ele era chamado de Budget. Nesse tipo de orçamento a ideia é ter um conjunto de dados fixados para os próximos anos, e caso tenha variações nesses dados os responsáveis pela execução do orçamento devem justificá-la.

Nas menções de Padoveze (2012), o orçamento esttico é o mais comum. Todo orçamento é elaborado com base na fixação do volume de produção, ou volume de vendas, que irá determinar o volume das demais atividades da organização.

O autor afirma ainda que o orçamento esttico é considerado quando a administração não permite que se realize nenhuma alteração nas demais peças orçamentárias.

Warren, Reeve e Fess (2001) mencionam que o orçamento esttico mostra o resultado esperado de um determinado centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade. Uma vez determinado, o orçamento não muda.

Para Padoveze (2012), esse tipo de orçamento é utilizado por causa da grande necessidade de consolidar os orçamentos de todas as unidades. Ele permite que a organização tenha uma visão geral dos negócios e resultados que são esperados para o ano seguinte – sua criação.

2.3.2.2 Orçamento flexível

O orçamento flexível nasceu para solucionar o problema do orçamento esttico. Nesse tipo de orçamento, em vez de se ter um único número de volume de produção ou de vendas, a organização responsável pela sua elaboração permite ajustes em qualquer nível de atividades (PADOVEZE, 2012).

Para Lunkes e Schnorremberger (2009), o orçamento flexível consiste em construir vários orçamentos, em diferentes níveis e volumes, e mostrar a variação dos custos mencionados de acordo com os níveis de responsabilidade.

Marion e Ribeiro (2011) mencionam que os orçamentos flexíveis uma vez elaborados permitem modificações ou ajustes em virtude dos desvios encontrados durante a sua execução, entre o planejado e o real.

Já para Warren, Reeve e Fess (2001), os orçamentos flexíveis mostram os resultados esperados para os vários níveis de atividades. Pode-se pensar no orçamento flexível como uma série de orçamentos estáticos, por fim para vários níveis de atividade.

A Tabela 1 apresenta um exemplo de orçamento flexível para vários níveis de atividade de produção ou vendas.

Tabela 1 - Orçamento flexível para vários níveis de atividade de produção ou vendas

Orçamento por unidades				
Níveis de Atividades - em unidades	Dados Unitários (R\$)	7.000	8.000	9.000
Vendas	31,00	217.000	248.000	279.000
Materiais e Componentes	21,00	147.000	168.000	189.000
Outros Custos e Despesas Variáveis	0,80	5.600	6.400	7.200
Soma - Custos e Despesas Variáveis	21,80	152.600	174.400	196.200
Margem de Contribuição	9,20	64.400	73.600	82.800
Orçamento - Gastos Mensais				
Custos fixos de manufatura		37.000	37.000	37.000
Despesas Comerciais e Administrativas		33.000	33.000	33.000
Total Custos e Despesas Fixas		70.000	70.000	70.000
Resultado Operacional	-	5.600	3.600	12.800

Fonte: Padoveze (2012)

A Tabela 1 mostra que é possível mensurar os dados variáveis associando os volumes de produção ou de vendas possíveis, podendo realizar quantos orçamentos forem necessários ou desejados, como apresentado na primeira parte. Já na segunda parte Padoveze (2012) comenta a relação dos gastos fixos que continuam sendo apresentados no enfoque principal, como no orçamento estático.

2.3.2.3 Rolling Budgeting e Rolling Forecasting

Os termos Rolling Budgeting e Rolling Forecasting podem ser traduzidos como orçamento contínuo e projeção contínua (PADOVEZE, 2012).

Para Lunkes e Schnorremberger (2009), o orçamento contínuo apresenta-se como solução para o orçamento estático, pois quando termina um período outro período é acrescentado no fim do ciclo, mantendo um número fixo de períodos.

Conforme Padoveze (2012), a cada período em que o orçamento ou projeto realizados é elaborado o orçamento ou projeto de mais um período futuro, sempre mantendo uma quantidade igual de períodos.

Um exemplo de orçamento contínuo foi realizado de janeiro de X1 a dezembro de X1. Após a realização do orçamento de janeiro, é feito o orçamento de janeiro X2, assim, o orçamento passa a ser de fevereiro de X1 até janeiro de X2.

Ainda segundo Padoveze (2012), esse tipo de orçamento é utilizado para justificar o ajuste mensal e contínuo do orçamento, que seria ajustado todos os meses pela organização.

Lunkes e Schnorremberger (2009) afirmam que o orçamento contínuo tem como objetivo o crescimento, a cada final de período, de um ciclo novo de atividades, dessa maneira, o orçamento contínuo pode ajustar-se conforme as necessidades da organização.

2.3.2.4 Beyond Budgeting

Para Lunkes (2003), o Beyond pode ser traduzido como orçamento além do orçamento. Esse método é mais adaptável ao gestor, pois ao invés de ter planos anuais fixos, tem planos revisados continuamente e baseados em objetivos flexíveis.

O Beyond Budgeting, nas palavras de Padoveze e Taranto (2009), não deve ser utilizado no processo orçamentário nas empresas por causa de três problemas principais: i) a manipulação dos números; ii) alto custo para a sua elaboração; iii) e a falta de conexão com o ambiente globalizado que existe atualmente.

Ainda para esses autores há dois pilares para esse tipo de orçamento:

- ¿ o desempenho da organização por meio de metas relativas, recompensas para as equipes, estratégias flexíveis, demanda de recursos e ações internas, todas coordenadas por indicadores de desempenho; e
- ¿ comportamento e ligação de como são estabelecidos o objetivo da empresa e compartilhamento entre os gestores.

Lunkes e Schnorremberger (2009) acreditam que esse método permite um modo de gestão mais descentralizado, por habilitar a tomada de decisão a partir de resultados previamente fixados.

Padoveze e Taranto (2009) listam os principais elementos que compõem esse processo:

- ¿ metas: negociadas entre gestores e administração da empresa, baseadas em medidas de desempenho;
- ¿ planejamento: descentralizado, realizado a curto prazo pelos gestores de cada área;
- ¿ recursos: ser²o disponibilizados conforme as necessidades;
- ¿ coordenação: planejamento, execução e controle s²o desenvolvidos pelos gestores;
- ¿ controle: as medidas de desempenho s²o comparadas com os indicadores fixados e as informações reais realizadas no momento; e
- ¿ prêmios ou bonificações: pagos com base em metas e objetivos alcançados.

2.3.2.5 Orçamento Ajustado

§ quando se ajustam os volumes planejados dentro do orçamento estático ou inicial. Trata-se de um segundo orçamento quando se modifica o volume ou o nível de atividade planejado anteriormente para um outro volume ou nível de atividade.

Segundo Souza e Borelli (2012), o orçamento ajustado é aquele que sofreu alterações no planejamento inicial. Caracteriza-se pela grande capacidade de flexibilização e é utilizado quando há necessidade de realizar uma alteração no orçamento original.

Padoveze (2012) menciona que o orçamento ajustado pode ser realizado quantas vezes forem necessárias para ajustar os volumes para outro nível. Dessa forma, quando for necessário alterar os volumes, convém refazer o orçamento com as novas quantidades.

O orçamento ajustado tem como objetivo proporcionar flexibilidade quanto ao orçamento inicial e é feito quando há necessidade de uma mudança significativa na projeção efetuada em uma variável essencial (PADOVEZE; TARANTO, 2009)

2.3.2.6 Orçamento Base Zero (OZB)

Padoveze (2012) menciona que o orçamento base zero consiste em esquecer o passado, nunca basear-se em dados do passado para realizar o orçamento, já que

esses dados podem conter ineficiências que o orçamento de tendências irá acabar perpetuando.

Ainda segundo o autor, esse tipo de orçamento consiste em discutir novamente toda a empresa toda vez que se for elaborar o orçamento, questionando cada gasto, cada estrutura, verificando sua real necessidade.

Lunkes (2003) cita que o orçamento base zero rejeita a ideia principal dos outros tipos de orçamento, que é utilizar dados do passado. O orçamento base zero projeta todas as atividades como se fossem pela primeira vez.

Para Padoveze (2012), o orçamento base zero tem custo padrão ideal, na medida em que discute cada atividade da empresa não apenas em função de valores maiores ou menores, mas na razão pela qual ela existe. Com isso, é realizado um estudo que parte do zero, reestruturando as atividades, as metas e os objetivos.

De acordo com Lunkes (2003), são reexaminadas todas as atividades, prioridades e recursos financeiros a partir de um ponto zero. No orçamento base zero, os gestores da organização são responsáveis por apresentar suas justificativas para cada atividade, ou seja, de onde, quando e como será distribuída no orçamento.

Conforme Warren, Reeve e Fess (2001), o orçamento base zero exige que os gerentes da organização estimem o volume de vendas, volume de produção e outros dados operacionais como se esses dados nunca tivessem existido. Isso permite que se tenha a vantagem de analisar os dados considerando uma visão das atividades a cada ano.

Passarelli e Bomfim (2003) conceituam que o orçamento base zero exige que cada gestor da organização justifique seus pedidos de verba em detalhes, transferindo o ônus da prova para cada responsável, tendo as atividades e operações identificadas em um pacote de decisões que será avaliado pela importância de cada um.

2.3.2.7 Orçamento matricial

De acordo com Silva e Gonçalves (2006), o orçamento ou controle matricial tem como objetivo a participação total da gerência da organização tentando reduzir os custos e aferir as metas empresariais.

Para Sanvicente e Santos (2013), esse orçamento busca a redução de custos obtida a partir de uma análise detalhada da situação atual e histórica da organização,

realizando um processo de aperfeiçoamento e redução das despesas sem que isso prejudique a qualidade, segurança, produção, meio ambiente e os valores.

Frezatti (2008) menciona que o orçamento matricial é uma das técnicas mais utilizadas pelas organizações brasileiras para elaborar os seus orçamentos anuais e identificar as oportunidades de reduzir custos fixos.

Nos relatos de Padoveze e Taranto (2009), o orçamento matricial utiliza como modelo o orçamento base zero e defende um controle duplo nas receitas e despesas, impondo, para cada gestor da organização, a prestação de contas do seu orçamento para o superior no nível hierárquico ou para outro responsável pela organização.

Sanvicente e Santos (2013) mencionam que o orçamento matricial consiste em uma metodologia baseada no PDCA (Plan, Do, Check e Act), que está demonstrada na Figura 3.

Figura 3 - Método PDCA



Fonte: Sanvicente e Santos (2013)

Esse orçamento é também conhecido como Ciclo de Deming, que é uma das primeiras ferramentas de gestão de qualidade que permitem realizar o controle de todos os processos.

A Figura 3 demonstra, conforme Sanvicente e Santos (2013), o método PDCA, onde:

- ¿ P: plan: planejamento do orçamento;
- ¿ D: do: execução do orçamento, realização dos gastos;
- ¿ C: check: confronto dos gastos reais com o que foi planejado no orçamento e a letra; e
- ¿ A: act: ações que deverão ser realizadas quando é identificada uma possibilidade de não realizar o orçamento.

2.4 Definição de controladoria

Padoveze (2012) define que a controladoria pode ser entendida como a evolução da ciência contábil. O alargamento do campo que a abrange tornou-se mais bem representada sistematicamente pela controladoria.

Para Souza e Borinelli (2009), a controladoria é definida como um conjunto de conhecimentos constituídos com bases teóricas e conceituais, econômicas, financeiras e patrimoniais ligadas ao controle de gestão organizacional.

Conceitua Padoveze (2003) que a controladoria é utilizar a contabilidade por completo: seria o aprimoramento e a evolução da contabilidade, que deve estar atualizando-se conforme as necessidades.

Segundo Peleias (2002), a controladoria é uma contribuição para o processo de gestão empresarial promovendo informações que permitem que o gestor da empresa consiga avaliar o impacto nas ações tomadas referentes ao resultado da empresa.

A controladoria, para Padoveze (2012), é a responsável por utilizar por completo toda a Ciência Contábil dentro de uma organização. Tem como responsabilidade implantar, desenvolver, aplicar e controlar as ferramentas contábeis.

Segundo Catelli (2001), é um novo ramo de conhecimento que abrange o sistema de informação de uma organização e que tem a responsabilidade de implantá-lo e mantê-lo.

Nas palavras de Martins (2005), a Controladoria tem como objetivo garantir informações necessárias para o processo de tomada de decisão dos gestores, colaborando para a busca da eficácia da organização, considerando o aspecto econômico.

3 FERRAMENTAS DE BUDGET E ROLLING FORECAST EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS

Nesta seção, primeiramente é apresentada a empresa em que se realiza o estudo de caso, na sequência analisam-se as informações coletadas no departamento de controladoria da empresa. Por fim, a demonstração da elaboração do orçamento e como auxilia no processo de tomada de decisão.

3.1 Empresa de Autopeças

A empresa objeto de estudo está situada na cidade de Capava (SP) e tem como objetivo principal a venda de peças automotivas. Surgiu em 1959, na Espanha, com a fabricação de juntas de direção e suspensão de automóveis. Em 1967, em Burgos, fundou-se uma nova empresa dedicada à produção de acabamento e acessórios de automóveis.

No ano de 1968, realizou um acordo com uma empresa alemã, diversificando seus produtos. Iniciou a aquisição de licenças para fabricar peças do interior dos automóveis, tais como fechaduras e levantadores de vidros. Em parceria com uma empresa italiana introduziu uma nova tecnologia para forros de teto de automóveis.

Já em 1989 iniciou a internacionalização da empresa nos principais centros de decisão: Reino Unido (1989), França (1990), Alemanha (1993) e Estados Unidos (1993).

No ano de 2012, adquiriu uma empresa especializada em sistema de iluminação para veículos, tornando-se uma das principais empresas de iluminação de veículos da Europa. Nesse mesmo ano foi criada uma filial da empresa na Itália.

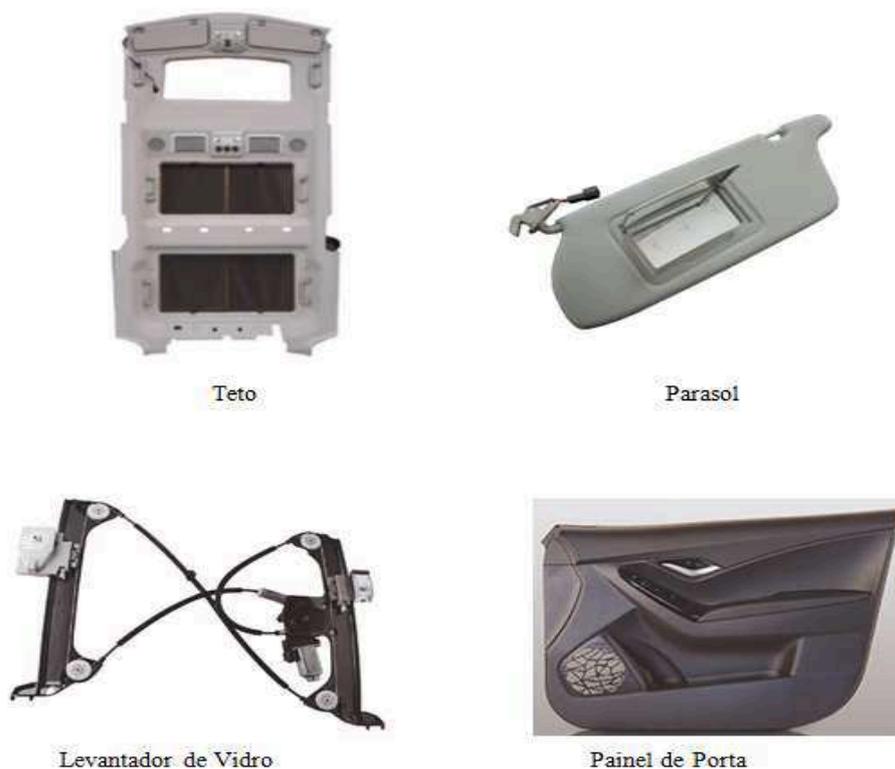
Em 2014 tornou-se a 56ª do ranking mundial de maior fornecedor automotivo, tornando-se uma das principais fabricantes do mercado automotivo globalmente, com 28.000 colaboradores.

Atualmente, a empresa fornece: tetos, painéis de portas, iluminação, parasol, fechadura, levantadores de vidro para uma ampla carteira de clientes: Audi, Chevrolet, Citroen, Fiat, Ford, Honda, Jaguar, Jeep, Land Rover, Mercedes, Renault, Nissan, Peugeot, Toyota, Volkswagen e Volvo, entre outros.

A cada três veículos fabricados no mundo, um deles tem peças fornecidas pela empresa, pois está presente em 500 modelos diferentes de veículos, além de estar presente em 26 países, com 167 plantas produtivas e 29 oficinas comerciais.

No Brasil, há três unidades diferentes de produção. Os principais produtos estão demonstrados na Figura 4.

Figura 4 - Produtos da empresa no Brasil



Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

Tem-se na Figura 4, os quatro principais produtos fabricados nas filiais brasileiras, sendo eles: teto, parasol, levantador de vidro e painel de porta.

3.1 A Controladoria na Empresa de Autopeças

O departamento de controladoria deve garantir a continuidade das empresas no mercado e suprir as necessidades que os gerentes têm de receber informações, realizando o controle de todos os setores pelo planejamento, organização, controle e execução.

A controladoria na empresa objeto de estudo está diretamente ligada aos demais departamentos. Tem como responsabilidade elaborar relatórios gerenciais,

agrupando as informações significativas, ocasionadas pela rotina desses setores, para apresentar aos gestores a fim que possam ter um auxílio mais confiável e seguro no processo de tomada de decisão sob os aspectos econômico, financeiro e social.

Pode-se dizer que a controladoria tem a responsabilidade de fazer com que as atividades da empresa possam ser medidas e avaliadas, permitindo acompanhar o desempenho dos objetivos e comparar o real com o orçado.

Conseqüentemente, após a avaliação, o departamento de controladoria deverá apontar onde serão feitos planos de ação para corrigir ou melhorar o desempenho e atingir os objetivos da empresa.

3.1.1 Atuação da Controladoria na Empresa de Autopeças

Na empresa, a controladoria tem como função garantir a definição dos objetivos coerentes com o histórico e a situação econômica que a empresa se encontra, definindo os resultados econômicos e financeiros e os indicadores a serem utilizados. Além dessas definições, também irá definir quando e de que maneira serão aplicados os recursos da empresa.

Pode-se afirmar, portanto, que a controladoria controla se os resultados serão alcançados e as metas atingidas. Para isso busca ações estratégicas a fim de que a empresa possa se adequar ao mercado.

A controladoria deve gerir, por meio do planejamento estratégico, os recursos da empresa e controlar sempre as suas atividades, operações e produtos, assim irá garantir a sua continuidade.

3.2 Importância do Processo Orçamentário para a Empresa de Autopeças

O processo orçamentário é um instrumento extremamente fundamental para a empresa, por estabelecer quais serão as ações necessárias a serem executadas e os recursos que deverão ser despendidos.

Com a execução do processo orçamentário, a empresa irá conseguir mensurar o quanto deverá produzir; a quantidade de mercadoria a adquirir e qual será a sua receita com as vendas. Assim irá conseguir analisar quais os recursos e despesas deverão disponibilizar a cada departamento para que possa alcançar seu objetivo.

3.2.1 Utiliza o do Processo Orçamentário pela Empresa de Autopeças

A utiliza o do processo orçamentário na empresa pode ser entendida como a planifica o das opera es anuais e   de maneira formalizada, apresentando o desempenho das a es administrativas de cada departamento.

Esse processo   utilizado pela empresa para estabelecer de maneira mais fiel e precisa os resultados que deverá atingir no prazo de um ano. Sua constru o engloba a participa o de todos os funcionários.

O processo orçamentário também deverá ser utilizado para estabelecer as metas que cada equipe deverá atingir durante o ano.

3.3 Análise do Orçamento da Empresa de Autopeças para o ano subsequente

A empresa de autopeças reporta seus dados financeiros para a matriz estabelecida em outro país, e dada a situa o econômica do Brasil ela avalia os principais indicadores macroecon micos brasileiros. A Figura 5 traz os critérios financeiros.

Figura 5 - Critérios financeiros

CRITERIOS FINANCIEROS : PRESUPUESTOS 2018

NIVEL DE INFLACIÓN:

En todos los casos se aplicará la Previsión Oficial del Gobierno del País o en su defecto la tabla siguiente:

Inflaci�n media anual (%)	2018
BRASIL	4,3

TIPOS DE CAMBIO MEDIOS PREVISTOS 2018

	EURO	D�LAR
Real brasile�o	3,794	3,213

Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

Na Figura 5 verifica-se o tipo de câmbio utilizado no processo de defini o dos indicadores e elabora o do orçamento. O primeiro passo no planejamento orçamentário   a defini o do plano de vendas:   quando se definem os clientes especiais e a quantidade de carros que serão produzidos por esses clientes. A partir

dessas informações define-se a quantidade de produtos que deverão ser vendida para atender a demanda.

O próximo passo é calcular a necessidade de mercadoria para produzir essas vendas. Esse processo é chamado de Materials Resource Planning (MRP), em que se planifica os materiais e a mão de obra direta.

O ciclo utiliza o standard de cada material, que é definido na fase do seu lançamento. Com o ciclo do material e da mão de obra direta prontos, na sequência definem-se e aplicam-se os objetivos de melhoria para as diferentes áreas.

O ciclo da necessidade de mão de obra é passado para o departamento de recursos humanos. Para que se possa trabalhar nos custos trabalhistas e completar o orçamento deve-se definir os custos fixos de cada departamento.

3.3.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é o primeiro passo para preparar o orçamento anual. Essa é uma etapa fundamental para definir os recursos de material e mão de obra no período de um ano com base no volume. Nessa etapa define-se também o preço de venda, levando em consideração os descontos ou aumentos conhecidos.

O orçamento de vendas é construído pelo departamento comercial em conjunto com o departamento de controladoria. O departamento comercial é que recebe as informações dos clientes com o volume de produção para o próximo ano e o departamento de controladoria avalia se o volume é coerente com o estimado no início do projeto e com o histórico recente da empresa.

O departamento comercial, a controladoria e a direção da empresa durante a construção do orçamento de venda buscam auxílio nos dados com o número de emplacamento de veículos divulgados pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), como se pode observar na Tabela 2.

Tabela 2 - Ranking de emplacamento em setembro de 2017

DADOS DE MERCADO		FENABRAVE		Ed. 177 Informativo - Emplacamentos São Paulo, Outubro de 2017	
Ranking dos emplacamentos em Setembro/2017					
AUTOMÓVEIS					
Ranking	Modelo	Set/17	Ranking	Modelo	Set/17
1º	GM/ONIX	17.236	1º	FIAT/STRADA	4.621
2º	RENAULT/KWID	10.358	2º	FIAT/TORO	3.918
3º	FORD/KA	8.727	3º	VW/SAVEIRO	3.292
4º	HYUNDAI/HB20	8.530	4º	GM/S10	2.866
5º	GM/PRISMA	6.123	5º	TOYOTA/HILUX	2.694
6º	TOYOTA/COROLLA	6.036	6º	FORD/RANGER	1.500
7º	VW/GOL	6.026	7º	GM/MONTANA	1.397
8º	VW/FOX/CROSS FOX	4.860	8º	FIAT/FIORINO	1.110
9º	JEEP/COMPASS	4.177	9º	VW/AMAROK	999
10º	FIAT/ARGO	4.124	10º	MINI/HATCH	739
11º	RENAULT/SANDERO	3.967	11º	RENAULT/OROCH	478
12º	VW/VOYAGE	3.823	12º	RENAULT/MASTER	396
13º	HONDA/HR-V	3.780	13º	HYUNDAI/HR	367
14º	FIAT/MOBI	3.602	14º	NISSAN/FRONTIER	339
15º	HYUNDAI/CRETA	3.466	15º	IVECO/DAILY 3514	168
16º	NISSAN/KICKS	3.448	16º	KIA/K2500	153
17º	FIAT/UNO	3.194	17º	PEUGEOT/PARTNER	151
18º	RENAULT/LOGAN	3.191	18º	FIAT/DUCATO	89
19º	FORD/ECOSPORT	3.159	19º	M.BENZ/SPRINTER 313	74
20º	JEEP/RENEGADE	3.009	20º	M.BENZ/VITO	48
21º	TOYOTA/ETIOS HB	2.831			
22º	HYUNDAI/HB20S	2.796			
23º	FORD/KA SEDAN	2.625			

Fonte: Fenabrave (2017)

A Figura 2 apresenta os dados, com o número de emplacamento de veículos e comerciais leves por modelo de veículo, acumulados do mês de setembro de 2017.

Com base nessas informações realiza-se a construção do volume e receita de vendas, que será enviada pela controladoria para aprovação da matriz da empresa por meio de um informe. Depois transferem-se essas informações para o sistema, como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Informativo de vendas

INDUSTRIAL COMPANIES BUDGET				BUDGET YEAR		2018	
SALES BUDGET FORECAST (Amount in thousands of currency)				COMPANY			
				CURRENCY		BRL	
TOTAL	NET SALES					33.668	
	Gross sales					28.668	
	Economics/LTA					5.000	
	End of Part Price depreciation						
	Raw materials price reduction						
	Down Payment in part price reduction						
	Other						
Client	Group Company	Function	PROJECT/Model (i.e. VS20, B256,...)	CONCEPT	2018 AMOUNT	Remarks (if any)	
VOLKSWAGEN GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	NF	Gross sales	1.000		
HONDA GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	T9	Gross sales	1.000		
HONDA GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	T9	Economics/LTA	1.000		
HONDA GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	T5	Gross sales	1.000		
HONDA GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	T5	Economics/LTA	1.000		
HONDA GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	T7	Gross sales	1.000		
HONDA GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	T7	Economics/LTA	1.000		
HONDA GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	TRYA	Gross sales	1.000		
HONDA GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	TRYA	Economics/LTA	1.000		
NISSAN GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	P02F	Gross sales	1.000		
NISSAN GROUP	XXXXXXXX	Doors & Hard Trim	P02F	Economics/LTA	1.000		

Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

A Tabela 3 identifica que o formulário enviado pela matriz para a aprovação de vendas tem informações dos valores de vendas e valores de descontos por projeto. Nesse formulário apresentam-se a coluna dos clientes, os tipos de peças e de projeto e o quantitativo de cada peça vendida.

Na Tabela 4 apresenta-se o plano de vendas em unidades, com informações do volume de vendas por código de material que foi estimado e a venda realizada mensalmente.

Tabela 4 - Plano de vendas em unidades

Plano de vendas - Unidades															
Material	Cliente	Σ Janeiro	Σ Fevereiro	Σ Março	Σ Abril	Σ Maio	Σ Junho	Σ Julho	Σ Agosto	Σ Setembro	Σ Outubro	Σ Novembro	Σ Dezembro	Σ	Ano
191037310	98069	11.964	14.358	17.548	17.548	17.548	13.560	16.750	18.345	15.953	17.548	15.953	11.964		189.039
191037320	98069	11.964	14.358	17.548	17.548	17.548	13.560	16.750	18.345	15.953	17.548	15.953	11.964		189.039
567140442	25001	5.493	6.517	8.181	8.114	9.049	8.615	8.343	9.405	7.796	8.906	7.269	5.918		93.606
	25008	5.723	5.427	6.324	4.120	3.934	4.138	5.054	3.235	5.143	4.368	5.002	4.516		56.984

Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

A Tabela 4 demonstra a base de informações do volume de vendas por código de material que foi estimado e a venda mensal, que poderá ser consultada após os dados serem inseridos no sistema.

Já a Tabela 5 traz o plano de vendas com base nas informações em valores de venda por material.

Tabela 5 - Plano de vendas Avaliado

Plano de vendas - avaliado															
Material	Σ Janeiro	Σ Fevereiro	Σ Março	Σ Abril	Σ Maio	Σ Junho	Σ Julho	Σ Agosto	Σ Setembro	Σ Outubro	Σ Novembro	Σ Dezembro	Σ	Σ	Ano
191037310	167.374,33	200.865,98	245.493,54	245.493,54	245.493,54	189.702,09	234.329,65	256.643,43	223.179,76	245.493,54	223.179,76	167.374,33			2.644.623,49
191037320	159.714,97	191.673,99	234.259,31	234.259,31	234.259,31	181.020,98	223.606,30	244.898,96	212.966,65	234.259,31	212.966,65	159.714,97			2.523.600,71
567140442	66.746,16	79.188,91	98.414,32	97.608,34	108.856,03	103.635,18	100.363,12	113.138,58	93.782,92	107.135,80	87.443,31	71.191,29			1.127.503,96
	69.540,92	65.944,18	76.075,32	49.562,03	47.324,53	49.778,57	60.797,70	38.915,82	61.868,34	52.545,38	60.172,16	54.325,76			686.850,71

Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

Tem-se, na Tabela 5, o demonstrativo dos valores de venda por código de material, em que foi estimada a venda mensal e lançada no sistema da empresa para consulta.

3.3.2 Planificação de Investimentos

A planificação de investimentos é realizada após a construção do orçamento de vendas. No orçamento serão considerados os investimentos que irão garantir a melhoria no processo de produção ou redução de custos.

Cada investimento planejado para o orçamento ser analisado pelo departamento de controladoria com a utilização dos indicadores econômicos, tais como: payback ou ponto de equilíbrio, Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e Valor Atualizado Líquido (VAL). Depois segue para a diretoria avaliar a real necessidade de cada investimento de acordo com a situação da empresa.

3.3.3 Definição dos Objetivos Industriais

Após definido o orçamento de vendas definem-se os objetivos industriais de cada departamento em conjunto com a controladoria e a direção. Os objetivos industriais são grandes ferramentas de controle para verificar se o orçamento planejado será atingido.

Os principais indicadores da empresa de autoperformance são:

- ¿ financeiro: objetivo dos preços de compra do material, total dos dias de estoque;
- ¿ cliente: indicador de qualidade de entregas;
- ¿ processo interno: desvio de consumo de material, horas produtivas, efetividade da mão de obra; e
- ¿ aprendizado: indicador de absenteísmo.

Os indicadores fornecem para os gestores uma maneira de quantificar os resultados planejados para o orçamento e os auxilia na construção das estratégias para atender aos objetivos traçados.

O departamento de controladoria tem como função monitorar, mapear e controlar se os indicadores definidos estão sendo aplicados e realizados da maneira correta no dia a dia da empresa.

Os principais indicadores estão descritos a seguir.

- ¿ Objetivo dos preços de compra de material: demonstra a evolução que os preços de compra de matéria-prima deverão alcançar durante o ano.

$\frac{Q_n B(P_n - P_{n-1})}{Q_n B P_{n-1}}$	<p>Evolução calculada como a diferença entre o preço de compra do ano orçado e o último preço do ano anterior</p> <p>P_n = Preço ano orçamento</p> <p>P_{n-1} = Último preço ano anterior</p> <p>Q_n = unidades compradas durante o período em análise</p>
--	---

- ¿ Desvio de consumo de material: esse indicador é capaz de demonstrar o desvio de consumo de material que ficou acima do standard. A empresa deve fazê-lo mensalmente para demonstrar a quantidade de material refugado.

$\frac{\text{Desvio de consumo de materiais}}{\text{Consumo real dos materiais}}$	DM: Desvio de consumo de materiais CR: Consumo real dos materiais
---	--

- ¿ Custos de não qualidade: esse indicador permite realizar o cálculo dos custos das entregas fora do padrão de qualidade. O custo de qualidade é definido por custos externos, que são materiais fora do padrão de qualidade detectados na montadora, e custos de garantia, que são materiais fora da qualidade detectados no consumidor final.

$\frac{(\text{CNQ interna} + \text{CNQ externo (km0)} + \text{Garantias})}{\text{IE N} \times 100}$	IE N: Entregas a valor de venda
---	---------------------------------

3.3.4 Orçamento de Matéria-prima e Mão de obra direta

Essa é a próxima etapa após a construção do orçamento de vendas e definição dos objetivos industriais, que é chamada de Material Resource Planning (MRP).

O orçamento de matéria-prima e mão de obra direta são calculados com base nos volumes estimados de produção para atender à demanda de vendas. O cálculo leva em consideração as necessidades de matéria e tempo de mão de obra que foram construídas nas estruturas dos materiais durante o início do projeto de cada material.

A Tabela 6 apresenta os dados referentes aos custos de matéria-prima.

Tabela 6 - Custos da matéria-prima

Descrição	Material	Texto breve material	Σ	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Σ	Ano
Venda De Produtos	568150481	Prsol Toyota 369 RH Label/Mirror	148.852,35	172.366,37	141.037,60	141.037,60	1.825.511,29		
	568150482	Prsol Toyota 369 LH Ticket/Label/Mirror	91.932,72	106.459,44	87.090,48	87.090,48	1.127.427,12		
	568170121	PARA-SOL FORD B299 LINEN RH	49.636,11	53.771,19	45.501,02	41.365,94	562.552,61		
	568170122	PARA-SOL FORD B299 LINEN LH	49.636,11	53.771,19	45.501,02	41.365,94	562.552,61		
	568260582	Prsol Toyota 369 LH Ticket/ Label	50.996,73	59.048,85	48.312,69	48.312,69	625.380,97		
Venda De Produ...			866.408,37	943.342,82	818.895,49	754.486,37	10.759.661,71		
Venda de Produto...	191037310	Prsol Ford B562 RH c/ Moldura	227.642,51	250.389,98	227.642,51	170.731,89	2.697.421,11		
	191037320	Prsol Ford B562 LH c/ Ticket	217.225,18	238.931,68	217.225,18	162.918,88	2.573.982,21		
	568123521-013	Prsol Ford B515 Dir c/ HT Marble	23.400,88	25.740,06	23.400,88	17.552,95	277.237,88		
	568123522-013	Prsol Ford B515 Esq c/ Ticket Marble	23.438,14	25.781,04	23.438,14	17.580,90	277.679,30		
Venda de Produ...			491.706,71	540.842,76	491.706,71	368.784,62	5.826.320,50		

Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

A Tabela 6 mostra o ciclo realizado pelo sistema para a necessidade de matéria-prima, levando em consideração o volume de vendas. O ciclo realizado conforme o preço de venda inserido pelo departamento de compras. Caso esteja em outra moeda o sistema realiza a conversão para a moeda local.

A Tabela 7 apresenta os dados referentes à planificação de horas.

Tabela 7 - Planificação de horas

Presupuestos Horas de Producción																		
Centro	Centro cst	Descrição	Σ	Maior	Σ	Junho	Σ	Julho	Σ	Agosto	Σ	Setembro	Σ	Outubro	Σ	Novembro	Σ	Dezembro
TRT	A-TRYAT5			31,185		26,801		48,768		56,055		46,316		53,638		46,316		36,576
PSO	AC FRD	Acabado FORD	1.076,017		831,456	1.027,133		1.124,949		978,203		1.076,017		978,203		733,640		
PSO	AC TYT	Acabado TOYOTA	916,638		665,420	709,966		778,145		696,921		803,673		661,347		650,783		
PSO	AC-346/2	PARASOL FORD C346/2	499,562		456,788	470,586		514,742		458,168		514,742		470,586		372,620		
TRT	AC-CLPSA	Acabado PSA	80,976		130,860	137,078		143,298		118,424		137,078		112,206		62,322		
TRT	AC-PCHT9	Acabado Porta Chapéu Honda City T9	216,018		113,167	205,701		236,493		195,541		226,333		195,541		154,276		
TRT	AC-PCNOT	Acab.Bandej.Porta-Obj(-Chap)GOL NF NOTCH	447,555		329,801	249,718		423,983		376,948		423,983		376,948		282,768		
TRT	AC-PDHT7		1.398,454		732,366	1.331,922		1.532,026		1.265,388		1.465,240		1.265,388		999,258		
TRT	AC-PHT5D	Painel acabado Honda New Fit Dianteiro	917,238		480,606	873,506		1.004,598		829,608		961,038		829,608		655,020		

Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

Pode-se observar, na Tabela 7, o ciclo que o sistema realiza das horas produtivas mensais para atender à demanda do volume de vendas.

3.3.5 Orçamento de Custos Gerais de Produção

Nessa etapa do orçamento serão definidos os demais custos além da matéria-prima e mão de obra direta, que serão necessários para atender à demanda do volume de vendas.

Os custos fixos são os que representam os custos de fornecimento do material para atender à demanda do cliente. O orçamento é o momento apropriado para ajustar os custos fixos a partir das informações que o departamento de controladoria irá apresentar para a diretoria com relação ao planejado para o ano seguinte.

Os custos fixos variam de acordo com o volume de produção necessário para atender à demanda de vendas. É nesse momento que a controladoria realiza o levantamento dos principais custos necessários para entregar a mercadoria e realizar os ajustes em acordo com a taxa de inflação definida pela matriz da empresa para construção do orçamento.

Na Tabela 8 apresentam-se os custos gerais de produ o.

Tabela 8 - Custos gerais de produ o

Centros de custo	Real	Planej.	Desv. (abs)	Desvio (%)
ENERGI ENERGI		277.794,09	277.794,09-	100,00-
INDPLAN INDPLAN		371.291,13	371.291,13-	100,00-
MANUTEN MANUTEN	23.850,01-	250.529,64	274.379,65-	109,52-
OUTCONS OUTCONS		58.848,82	58.848,82-	100,00-
* Auxiliares Produtivo Trimte	23.850,01-	958.463,68	982.313,69-	102,49-

Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

A Tabela 8 demonstra resumidamente os centros de custos da empresa que compõe os custos gerais de produ o, que definem os custos indiretos, o centro de custo Energi   composto pelo consumo de energia elétrica, o centro de custo Indplan   composto por aluguel, o centro de custo Manuten o   composto pelo custo de manuten o de máquinas, equipamentos e ferramentas e por ultimo o centro de custo Outcons que   composto pelo consumo de materiais auxiliares de produ o.

A Tabela 8 demonstra também os valores reais, os valores planejados no orçamento e os desvios, isso irá permitir analisar qual o conceito está desviado e o gestor terá que realizar uma a o para que possamos cumprir o orçamento planejado.

Ou seja, os custos gerais de produ o, são os custos fixos ligados diretamente ao processo produtivo, eles são os custos que a empresa terá para realizar o fornecimento dos seus produtos.

E para o orçamento verifica se quais destes custos a empresa terá para o próximo ano e aplica-se a taxa de infla o para o aumento. Uma segunda verifica o   se o aumento deste conceito esta proporcional ao aumento do volume de vendas, se não estiver, será necessário realizar os reajustes.

3.3.6 Orçamento de Despesas de Venda e Despesas Administrativas

  nessa etapa do orçamento que serão definidas as despesas realizadas fora da área de produ o da empresa. O controller apresenta os custos fixos e variáveis para que possam ser adequados ao volume de produ o no orçamento.

Para realizar o orçamento de despesas de venda e despesas administrativas, o departamento de controladoria realiza um levantamento das despesas que ocorrem

anualmente e aplica a estimativa de aumento. Com os demais custos realiza-se uma média dos custos pelo volume de produção.

Apresentam-se na Tabela 9, as despesas de vendas e administrativas.

Tabela 9 - Despesas de vendas e administrativas

Centros de custo	Real	Planej.	Desv. (abs)	Desvio (%)
ESTREMP ESTREMP		547.344,02	547.344,02-	100,00-
FINANCEIRO FINANCEIRO		142.455,50	142.455,50-	100,00-
LOGVENDAS LOGVENDAS		72.778,74	72.778,74-	100,00-
* Estrutura Trimtec		762.578,26	762.578,26-	100,00-
LOGVEN_PSO LOGVEN_PSO		2.232,81	2.232,81-	100,00-
* ESTRUC_PSO		2.232,81	2.232,81-	100,00-
** sobre-/subabsorção		764.811,07	764.811,07-	100,00-

Fonte: Empresa de Autopeças (2017)

Pode-se identificar, na Tabela 9, o orçamento das despesas de vendas e despesas administrativas que englobam o orçamento dos custos financeiros. A figura esta resumida por centro de custos Estremp que é composto pelo custo de estrutura da empresa, centro de custo Financeiro que são as despesas financeiras e o centro de custo Logvendas ou Logven_PSO que são os demais custos logísticos, entre outros.

A Tabela 9 demonstra também os valores reais, os valores planejados no orçamento e os desvios, isso irá permitir analisar qual o conceito está desviado e o gestor que realizar uma ação para que possamos cumprir o orçamento planejado.

As despesas mencionadas acima são calculadas da mesma maneira que o orçamento dos custos gerais de produção, por isso a única diferença é que estas despesas não estão diretamente ligadas ao processo produtivo.

3.4 Resultados Encontrados referentes a Budget e Rolling Forecast na Empresa de Autopeças

No processo de tomada de decisão, em que o foco está principalmente na satisfação dos stakeholders, os gestores precisam de ferramentas que permitam a geração eficiente e eficaz das informações, a fim de melhor suporte nos objetivos que visam o aumento da relação resultados/retornos, bem como o crescimento contínuo/sustentável da empresa sem descuidar da simplicidade, praticidade e criatividade.

Para acompanhar essa modernidade se faz necessário ter informações adequadas e realistas dentro da empresa, para que ela possa organizar-se, planejar-se e competir no ramo em que atua.

A partir do momento em que a empresa tem informações necessárias para gerir seu negócio, a sua preocupação consiste na utilização dessas informações de maneira a promover a flexibilidade e adaptabilidade aos movimentos do mercado.

As informações financeiras geradas pelos processos de Budget e o Forecast, poderão dar base para a empresa construir um planejamento financeiro e compartilhar conhecimento.

O Budget e Forecast tornam-se viáveis para a empresa de autopeças por se tratar de uma área que em acordo com a economia do país poderá passar por ocorrências não previsíveis. Assim, por meio do Forecast será possível revisar e planejar o controle dos acontecimentos.

Os maiores desafios para que o método funcione perfeitamente são o envolvimento e comprometimento da liderança no planejamento e na execução do orçamento e a flexibilidade para readequação no caso de mudanças de cenário, por tratar-se de uma responsabilidade partilhada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo orçamentário torna-se essencial para qualquer empresa por ser um diferencial no processo de gestão dada sua extrema eficiência, capaz de tornar a empresa competitiva em um cenário de incerteza econômica no país.

O processo orçamentário é de grande complexidade. Envolve todos os colaboradores, e por meio dele a empresa consegue controlar o rumo de suas atividades, realizando uma comparação do que havia sido planejado com o que efetivamente ocorreu no real. Dessa forma, a empresa consegue avaliar o desenvolvimento de seus projetos.

O orçamento ou Budget é um instrumento de planejamento, coordenação e controle que no ato de sua construção permite que a empresa reveja todas as variáveis e corrija os erros, para que possa realizar melhorias no controle e estratégias possibilitando ao gestor acesso às informações eficazes para a tomada de decisão.

A controladoria atua em todas as áreas, coletando as informações para construir o Budget com dados fidedignos para refletir a realidade da empresa. Após a elaboração do orçamento ela irá realizar atividades para desenvolver o orçamento e realizar o acompanhamento dos resultados.

Para atingir os resultados traçados no Budget cabe aos gestores controlar todas as variáveis internas e externas da melhor maneira possível. Para isso é necessário adotar a ferramenta Rolling Forecasting, que permite a gestão da empresa ter uma visão atualizada mensal do orçamento.

Nesse contexto, o estudo teve por objetivo apresentar o conceito de Budget e Rolling Forecast, as etapas de elaboração e sua utilização em uma empresa multinacional de autopeças no processo de tomada de decisão.

Com a realização do estudo de caso na empresa de autopeças concluiu-se que as ferramentas Budget e Rolling Forecast são essenciais para que a gestão obtenha eficiência na construção e controle dos resultados.

As ferramentas Budget e Rolling Forecast permitem que o departamento de controladoria atue no processo de gestão desde o planejamento dos resultados até o controle e disponibilização das informações necessárias, para que os gestores possam ter uma visão estratégica de qual caminho seguir para atingir seus objetivos organizacionais da melhor maneira possível.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luis Carlos; et al. A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. In: Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 3, 2009.
- ATKINSON, Anthony A.; et al. Contabilidade gerencial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEUREN, Ilse Maria; et al. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995.
- CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem de gestão econômica. 2. ed. São Paulo. Atlas. 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para otimizar a contribuição das áreas. In: Anais: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos.1997.
- FERREIRA, Luiz Francisco Rogério. O investidor em ações: gestão de investimentos para pessoas físicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERCULES, Alexandre. Afinal o que é budget e forecast? 2016. Disponível em:<<https://pt.linkedin.com/pulse/afinal-o-que-%C3%A9-budget-e-forecast-hercules-alexandre>>. Acesso em: 14/09/2017.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria – gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- LUNKES, Rogério José. Manual de orçamento. São Paulo: Atlas, 2003.

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

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. Introdução à contabilidade gerencial. São Paulo: Saraiva. 2011

MARQUEZ, Gabriel. A importância do planejamento e orçamento. 2017. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/a-importancia-do-planejamento-e-orcamento/>>. Acesso em: 12/09/2017.

MARTINS, Orleans Silva. O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria. 2005.

NASCIMENTO, Arthur Roberto. Avaliação do orçamento como instrumento de controle e gestão: um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes. Bauru. Artigo apresentado no XII SIMPEP. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas de informações gerenciais: estratégias, técnicas, operacionais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Cláudio Luis. Controladoria: estratégia e operacional. São Paulo. Thomson. 2003.

PADOVEZE, Cláudio Luis. Controladoria: estratégia e operacional. 3. ed. São Paulo. Cengage Learning. 2012.

PADOVEZE, Cláudio Luis; TARANTO, Fernando Cesar. Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. Orçamento empresarial: como elaborar e analisar. São Paulo: IOB - Thomson, 2003.

PEREIRA, Carlos Antonio. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: Armando Catelli (Coord.). Controladoria: uma abordagem de gestão econômica - GECOM. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Paulo Cintra. Controladoria de gestão: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; et al. Controladoria de gestão: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais. In: Ilse Maria Beuren (Org.) Como elaborar trabalhos monográficos teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Lisiane Carvalho dos. Os 7 tipos de orçamentos empresariais. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-7-tipos-de-orcamentos-empresariais/67616/>>. Acesso em: 12/09/2017.

SILVA, Adriana Cristiana; GONCALVES, Rosana Carmen de M. G. Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi-caso. In: Congresso do uso de Sistemas de Controle Orçamentário. Anais... São Paulo: FIPECAFI, 2006.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. Controladoria. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. Contabilidade gerencial. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.