FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MAIARA DA SILVA VIEIRA

A UTILIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS APLICADA AO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE CONTROLE FINANCEIRO EM EMPRESAS COMERCIAIS

MAIARA DA SILVA VIEIRA

A UTILIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS APLICADA AO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE CONTROLE FINANCEIRO EM EMPRESAS COMERCIAIS

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Aracruz (FAACZ) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ms. Mériton Soares da Silva

FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Autorização: Portaria MEC nº 186 de 06/03/1998 Portaria MEC nº 705, de 18/12/2013, publicado no D.O.U. de 19/12/2013

MAIARA DA SILVA VIEIRA

A UTILIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS APLICADA AO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE CONTROLE FINANCEIRO EM EMPRESAS COMERCIAIS

Esta Monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Aracruz, sendo **AVALIADA** pela banca constituída pelos professores mencionados abaixo:

Aracruz, 08 de Novembro de 2017.

| BANCA EXAMINADORA: |
|---|
| Prof. Ms. Mériton Soares da Silva (Orientador) |
| Prof. Ms. Izaque Vieira Ribeiro |
| (Examinador 1) |
| |
| Prof. Ms. Adriano Rui |
| (Examinador 2) |

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre estiveram presente e aos meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro momento quero agradecer a Deus, por me ajudado e me sustentado sem Ele eu não teria conseguido chegar até o fim.

Agradeço ao meu pai Ailton e minha mãe Cleonice por ter sido o meu alicerce desde o começo, sem vocês nada disso seria possível amo vocês.

A todos os meus irmãos eu agradeço do fundo do coração, pois de algum modo me encorajaram e não me deixaram desistir.

Agradeço a toda a minha família, avô, tios, primos, cunhadas e cunhado que estiveram orando e me ajudando de alguma forma.

Agradeço aos meus melhores amigos que sempre me incentivaram e que nunca me deixaram enfraquecer no meio dessa caminhada, obrigada por tudo.

As minhas amigas de faculdade, Samara, Kenya e Edimila agradeço por sempre estarem comigo e por ter me ajudado.

Agradeço aos meus professores, que sempre estiveram dispostos a ensinar e por ter me ajudado a crescer profissionalmente recebam meus sinceros agradecimentos.

Agradeço em especial o meu orientador Prof. Ms. Mériton Soares da Silva que me ajudou e me incentivou em todos os momentos, sabemos que não foi fácil mas conseguimos. Meu muito obrigado.

Agradeço também a nossa madrinha de turma Prof^a Ms. Isabela Borges por ter sido mais que uma professora, foi uma amiga e que irei levar no meu coração.

A FAACZ, na pessoa do Prof. e Coordenador Izaque Vieira Ribeiro muito obrigada por tudo, por toda dedicação serei grata sempre.

Por fim, agradeço a todos que estiveram direto e indiretamente me ajudando para que eu pudesse concluir esse curso com êxito e se sentir realizada e mais uma vez obrigada!

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa é demonstrar como a utilização da estrutura de gestão matricial de despesas pode ser aplicada ao orçamento nas empresas comerciais. Baseado no conceito de orçamento pode-se dizer que esse tipo de método é uma das formas mais amplas de uma empresa controlar e planejar seus gastos dentro de um determinado período. Para a evolução dessa pesquisa foi utilizado como metodologia principal a pesquisa bibliográfica para conceituar planejamento, controle, orçamento e gestão matricial de despesas. Hoje, podemos notar que as empresas comerciais não têm a prática de acompanhar os seus gastos constantemente e com isso acaba acontecendo inúmeros desvios e assim a empresa não consegue chegar ao seu objetivo, fazendo com que a ela gaste mais do que foi orçado. A gestão matricial de despesas tem por finalidade ajudar as empresas a controlar e acompanhar os gastos, para que cada departamento faça esse acompanhamento e então o gestor possa analisar em qual setor da sua empresa está acontecendo o desvio e assim tomando uma ação corretiva. Esse trabalho mostra as vantagens de fazer um orçamento na empresa e como ele pode contribuir para o benefício financeiro da entidade. Com isso pode ser concluído que a gestão matricial de despesas quando aplicado ao orçamento pode fazer com que a empresa tenha um rendimento considerável e assim melhorando a forma de como os gestores planejam e controlam seus gastos.

Palavras Chave: Orçamento, Gestão matricial, planejamento e controle.

ABSTRACT

The objective of this research is to demonstrate how the use of the matrix structure of expenses can be applied to the budget in commercial companies. Based on the concept of budget it can be said that this type of method is one of the broadest ways a company controls and plans its spending within a certain period. For the evolution of this research was used as main methodology to the bibliographical research to conceptualize planning, control, budget and matrix management of expenses. Today, we can notice that commercial companies do not have the practice of keeping up with their expenses constantly and with this ends up happening numerous deviations and thus the company can not reach its objective, causing that it spends more than it was budgeted. Matrix expense management is intended to help companies control and track expenses so that each department monitors and then the manager can analyze in which sector of your company the deviation is happening and so take corrective action. This work shows the advantages of making a budget in the company and how it can contribute to the financial benefit of the entity. With this we can conclude that the matrix management of expenses when applied to the budget can make the company have a considerable income and thus improving the way managers plan and control their spending.

Key words: Budget, Matrix management, planning and control.

LISTA DE FIGURA

| Figura 1: Tipos de planejamento | .15 |
|---|-----|
| Figura 2:Controle | |
| Figura 3:Orçamento de base zero | .27 |
| Figura 4:Gestão de Despesas através do PDCA | .30 |

SUMÁRIO

| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
|---|----|
| 1.1. OBJETIVO GERAL | 11 |
| 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 11 |
| 1.3. JUSTIFICATIVA E ANTECEDENTES | 12 |
| 2. PLANEJAMENTO | 14 |
| 2.1. TIPOS DE PLANEJAMENTO | 14 |
| 2.1.1. Planejamento estratégico | 15 |
| 2.1.2. Planejamento tático | 17 |
| 2.1.3. Planejamento operacional | 17 |
| 2.2. CONTROLE: ASPECTOS E TIPOS DE CONTROLE | 18 |
| 2.2.1. Controle estratégico | 19 |
| 2.2.2. Controle tático | 20 |
| 2.2.3. Controle operacional | 21 |
| 2.3. ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO | 21 |
| 2.4. ORÇAMENTO COMO FORMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE | 22 |
| 2.5. ORÇAMENTO | 23 |
| 2.6. TIPOS DE ORÇAMENTO | 24 |
| 2.6.1. Orçamento contínuo | 25 |
| 2.6.2. Orçamento base zero | 26 |
| 2.6.3. Orçamento flexível | 28 |
| 2.6.4. Orçamento matricial | 28 |
| 2.7. PRINCIPAIS PROBLEMAS DOS MODELOS TRADICIONAIS DE ORÇAMENTO | 30 |
| 2.8. GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS | 31 |
| 3. METODOLOGIA | 33 |
| 4. A GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS APLICADA AO ORÇAMENTO EMPRESARIAL: COMÉRCIO | 35 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 37 |
| REFERÊNCIAS | 39 |

1. INTRODUÇÃO

A boa gestão de empresas tem refletido os resultados que a entidade almeja. Gestão Empresarial é um grupo de atos e técnicas utilizadas em uma empresa, aplicando de seus meios financeiros e humanos (SILVA e BEZERRA, 2013).

Pode-se dizer também que gestão é simplesmente o gerenciamento do seu empreendimento. É inovar os projetos de venda, equilibrar os ganhos e propostas, outorgar funções aos empregados, incentivando e ajudando a entidade chegar ao seu objetivo (MARQUES, 2015).

Uma das formas que contribuem para uma boa gestão é como a empresa adota formas de controle. Controle de acordo com Welsch (1996, p. 21), o controle é "um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento".

O controle tem como objetivo averiguar a atividade que vem sendo efetuada, confrontando com o que aconteceu com o que precisaria acontecer ou teria que ser feito. Ele é utilizado em toda empresa, mas todos os pontos têm que ser analisados e verificados (LIMA, 2014).

Chiavenato (2004) trata sobre o assunto dizendo que controle é como finalidade administrativa, mas ele ainda realça que esse termo pode ter mais de um significado.

Assim afirma-se que o orçamento empresarial tem sido considerado hoje como uma das formas de controle mais abrangente. Zdanowicz (1983, p. 20) conceitua orçamento como um "instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou investimentos por determinado período, a partir dos objetivos e metas propostos pela alta administração".

Já para Frezatti (2009, p.46) falar sobre o tema é dizer que "o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa em determinado exercício".

Segundo Lunkes (2011, p. 24) "a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade, sendo que a palavra orçamento teve origem na antiga Roma", o orçamento pode ser confeccionado e realizado de várias formas, pois existem vários tipos de orçamento: contínuo, base zero, flexível e matricial.

Muitas entidades têm usado com frequência o orçamento matricial para controle de seus ganhos e gastos, pois esse tipo de orçamento tem uma metodologia mais ampla para fazer as análises necessárias.

De acordo com Rocha (2001, pág. 3):

O Gerenciamento Orçamentário Matricial é definido como sendo a descrição detalhada das normas de gerenciamento dos meios que se combinam para a superação das metas de resultado de cada unidade gerencial, objetivando a contribuição no atingimento dos objetivos do todo. Este processo de gerenciamento orçamentário se inicia na formulação da estratégia de negócio e termina nos resultados.

O propósito da confecção do orçamento matricial é pagar pouco criando mais, mas com isso deverá tomar cuidado com a expressão desembolsar menos para não afetar os clientes e não atrapalhar o rendimento dos sócios (SANTOS, 2008).

Essa pesquisa será baseada nos conceitos de Gestão Matricial de Despesas (GMD). Isso se justifica pelo fato de ser uma metodologia considerada nova.

Para alcançar o objetivo geral, será feito uma revisão de literatura sobre o tema que é: A utilização da Estrutura de Gestão Matricial de Despesas aplicada ao orçamento empresarial como forma de controle financeiro em empresas comerciais.

A partir dessas análises chegou-se ao problema da pesquisa que é: Como a adoção da Estrutura Matricial de Despesas pode contribuir para a eficácia na gestão orçamentária de empresas comerciais?

1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral de uma pesquisa tem a finalidade de como será o trabalho, ou seja, o alvo que planeja alcançar que são os propósitos da lenta conquista. Essa pesquisa tem como objetivo geral: Demonstrar como adoção da Estrutura Matricial pode contribuir para a eficácia na gestão orçamentária de empresas comerciais.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diante das circunstâncias do objetivo geral, elaboramos os objetivos específicos que são:

- Caracterizar Orçamento Empresarial
- Caracterizar Gestão Matricial de Despesas
- Apresentar as vantagens da adoção da gestão matricial de despesas à gestão
 orçamentária.

1.3. JUSTIFICATIVA E ANTECEDENTES

O ramo comercial é de grande importância para o desenvolvimento do setor econômico como todo, pois é a partir dos estabelecimentos comerciais que o município cresce, gerando mais demanda de serviço e enriquecendo as situações dos moradores locais (MARTINS, 2011).

De acordo com o Sindicomerciários "em 2014, o Brasil tinha mais de 9 milhões de comerciários, representando 20% dos trabalhadores e trabalhadoras formais, ficando atrás somente do setor de serviços" (MARTINS, 2011).

Com isso pode-se dizer que o comércio é de grande importância para o desenvolvimento econômico, pois mesmo com tantas empresas grandes em crise o volume de venda do comércio só crescia (MARTINS, 2011).

Diante do que foi dito acima, pode ser notado que independente do comércio ser um setor importante para a economia, muitas empresas deste ramo desconhecem os métodos para controlar e planejar os gastos e ganhos de sua empresa, e assim vários empresários não sabe como fazer a sua empresa crescer.

Por esta razão, dar ênfase ao planejamento orçamentário como forma de controle, pode ser uma forma de dar sustentabilidade financeira aos negócios. Dentro deste contexto a Gestão Matricial de Despesas (GMD) pode funcionar como uma metodologia única de elaborar, executar e controlar todo processo (NOGUEIRA et al, 2012).

A Gestão Matricial de Despesa possibilita a elaboração do orçamento analisando como serão realizado os gastos criando assim, uma visão de como será repassado os recursos para cada área.

Para isso acontecer é fundamental levantar todos os gastos, lucros e aplicações que entidade obteve. Na GMD alguns elementos são separados em dois fundamentos: pacotes e entidades.

Essa metodologia é baseada em três princípios: Controle Cruzado, Desdobramento de gastos e Acompanhamento Sistemático. Sendo o foco principal deste trabalho o Acompanhamento Sistemático. Para fazer um acompanhamento com foco no controle, é necessário buscar um bom planejamento.

2. PLANEJAMENTO

Planejamento é uma técnica constante e prática que equivale a um conjunto de atitudes, premeditados, incorporados, planejados e voltados para tornar verdadeira uma finalidade futura, de modo a proporcionar o parecer previamente (MAGALHÃES, 2009).

Um pensamento bastante aplicado é o do Padoveze (2005), visto que afirma que planejamento é a explicação de uma proposta para interligar uma circunstância pretendida com a circunstância existente.

Segundo Orlickas (2010, p.37), diz que "o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas".

Contudo pode-se concluir que planejamento é propriamente um método que caracteriza as finalidades e os propósitos que deseja atingir.

O planejamento em si é bem amplo, e para conhecer um pouco mais sobre ele será citado nos próximos subtítulos os tipos de planejamento e suas vantagens.

2.1. TIPOS DE PLANEJAMENTO

Oliveira (2004) nos diz que na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

De forma ampla Oliveira (2004) ainda diz que podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, mostrado na Figura 1:



Figura 1: Tipos de planejamento Fonte: Oliveira (2004, p.45)

Para Oliveira (2004), falar de forma simplificada sobre os tipos de planejamento é dizer que o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo, enquanto o planejamento tático relaciona-se os objetivos de mais curto prazo. E é assim que será explicado sobre cada um nos próximos subtítulos.

2.1.1.Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o ponto de início para a empresa ter uma comunicação mais clara e com isso ter uma grande compreensão com as entidades, fornecedores e com o público que será atingido, pois é a partir dele que elaboramos táticas com pensamento no futuro da empresa. Esse planejamento normalmente é elaborado para um ciclo de 5 a 10 anos. De acordo com Lunkes (2011) a utilização do planejamento estratégico como o conhecemos hoje se iniciou em meados de 1970, e está em constante evolução dentro dos ambientes empresariais.

Oliveira (2004, p. 47) afirma que "planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada".

Para Las Casas (2006, p.13) explicar algo sobre o tema é dizer que "planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado".

Conclui-se então a partir desses conceitos que planejamento estratégico é uma forma de padronizar, isto é, descrever de forma clara a estratégia de uma organização. Esse planejamento ajuda com que a alta gerência tome decisões, e precisa ser adaptável para que seja feito as correções essenciais.

A empresa que utiliza o planejamento estratégico pode garantir algumas vantagens que Anthony e Govindarajan (2006) ressaltam:

- a) Uma estrutura para a elaboração de um orçamento anual;
- b) Instrumento de aperfeiçoamento de executivos;
- c) Mecanismos para induzirem os gestores a visualizar o longo prazo;
- d) Alinhamento entre os agentes;
- e) Realinhamento de estratégias no curto prazo, auxiliando no cumprimento das metas de longo prazo.

Como todo planejamento tem seu lado bom, Anthony e Govindarajan (2006) dizem que o planejamento estratégico também tem suas desvantagens:

- a) O planejamento estratégico pode se tornar uma atividade burocrática;
- b) Pertencer a departamento único responsável, sem envolvimento da empresa como um todo;
- c) Pode consumir muito tempo e ser dispendioso.

Independente das desvantagens citadas sobre o planejamento estratégico pode-se concluir, dizendo que aprimorar uma estratégica excelente é uma das melhores formas da empresa monitorar suas técnicas, planejando assim atingir suas metas.

Após a fase do planejamento estratégico, dá-se a fase do planejamento tático como será analisado a seguir.

2.1.2.Planejamento tático

De acordo com Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

Para se diferenciar do planejamento estratégico, o planejamento tático acontece em específicas áreas, e não em toda organização, contudo ele se fortalece durante a elaboração das metas contidas no planejamento estratégico.

Oliveira (2004) nos mostra outro conceito bem relevante sobre o tema em questão, ele diz que:

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Portanto, pode-se dizer que o planejamento tático atinge apenas algumas partes da entidade, pois ele é a divisão do planejamento estratégico para cada área da empresa, e sua elaboração é de um prazo um pouco menor, pois habitualmente ele é feito de 1 a 3 anos e é assim que teremos os planos de marketing.

Assim, para complementar os tipos de planejamento será citado sobre a última fase que é o planejamento operacional onde será executada a ação do plano de ação.

2.1.3. Planejamento operacional

O planejamento operacional é criado atento ao curto prazo, normalmente é realizado no período curto, tendo potencial para ser feito semanal, mensal, ou até mesmo diariamente (PAULA, 2015).

Para Catelli et al. (2001, p. 140) planejamento estratégico "consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha do plano de ação a ser implementado".

Contudo para Oliveira (2004, p. 49) o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

O planejamento operacional coincide a grandes partes semelhantes ao planejamento tático. Oliveira (2004, p.49) diz que cada um dos planejamentos operacionais de conter com detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

Diante das fases do planejamento pode ser notado que o planejamento estabelece o que, como, onde, quando e por quem as atitudes têm que ocorrer e é a partir daí que iremos falar sobre controle, pois não tem como planejar uma situação que não vai ser controlado e nem verificar uma situação que vemos que não vai ser cumprido, por esse motivo o planejamento e controle têm que estar ligados um no outro e é por esse motivo que será apresentado o conceito de controle e seus tipos.

2.2. CONTROLE: ASPECTOS E TIPOS DE CONTROLE

Segundo Welsch (1996, p. 21), o controle é "um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento".

De acordo com o que Welsch disse pode ser citado que o controle analisa e prepara os resultados das condutas buscando consertar as imperfeições em um período habilidoso e apontando os ensinamentos compreendidos.

19

Segundo Koontz (1987, p. 398) a função do controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos.

O controle é definido em três tipos: estratégico, tático e operacional, e pode ser observado de acordo com a figura abaixo como é indicado o ponto hierárquico e em que lugar cada um é empregado.

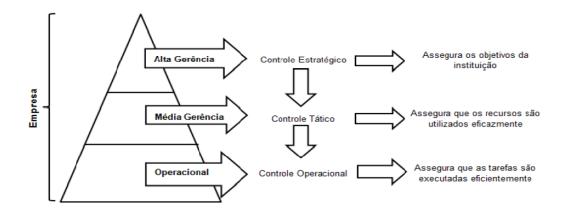


Figura 2:Controle

Fonte: SILVA e BEZERRA (2013)

2.2.1.Controle estratégico

O controle estratégico fiscaliza se a entidade preserva a gestão estipulada, esclarecendo os avanços com auxilio de parâmetros estratégicos (LUNKES, 2011).

Controle estratégico é utilizado na área organizacional da entidade e frequentemente é mencionado nas questões públicas que abrange a empresa como um conjunto. Sua duração é ao longo prazo e seu assunto normalmente é abrangente e sucinto. Lunkes (2011) afirma que o sistema de controle estratégico é resultado de um conjunto de sistemas diferentes, mas que na sua essência monitora o desempenho do planejamento estratégico. Para darmos segmento a explicação sobre os tipos de controle, será dito sobre o controle tático.

2.2.2.Controle tático

É o controle utilizado no interior de cada setor da entidade e geralmente tem um período de médio prazo.

O controle Tático tem como finalidade analisar a atividade da média gerência por intermédio de capacidades quantitativas e qualitativas, e é no decorrer desse controle que conseguir realizar uma conferência e uma supervisão dos objetivos comuns da empresa (LUNKES, 2011).

Esse controle é realizado no ponto mediano da entidade. O controle tático trata dos departamentos da empresa ou cada grupo particularmente, não muito comum e mais especificado.

Durante esse controle é necessário analisar se os administradores vêm entendendo os propósitos táticos e se estão dispostos as orientações da entidade (LUNKES, 2011; NOGUEIRA *et al.*, 2012). Para assim ser dito sobre o controle operacional que se dá a uma continuidade do controle tático.

2.2.3. Controle operacional

Controle operacional é apontado para os encarregados de uma determinada empresa como forma de verificação para a organização conquistar o triunfo aguardado.

Welsch (1996) diz que o controle operacional é uma ação que assegura a realização dos objetivos da empresa, na medida em que está relacionado com as atividades fins para as quais a empresa foi criada e sobre as quais a empresa planeja o futuro.

Para Frezatti (2009) o controle operacional deve ter foco principal nas atividades de produção e serviços, suprimentos, vendas e atividades de apoio. O autor ainda diz que todos os processos da empresa devem ser monitorados, independentes de sua representatividade, para que o sucesso do controle seja garantido.

Particularmente pode-se dizer que este controle refere-se à maneira de gestão efetuada a respeito do cumprimento das obrigações e procedimentos praticados por colaboradores operacionais da entidade, visto que seu principal objetivo é analisar e monitorar o funcionamento do trabalho e execuções a todo instante.

2.3. ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO

Bertolin *et al.* (2008, p. 62) afirma que "assimetria da informação descreve o fenômeno segundo o qual os agentes econômicos têm mais informação que sua contra partida moldando um cenário incerto e inseguro".

Assim pode-se dizer que assimetria da informação refere-se ao acontecimento pelo qual os agentes econômicos dispõem de mais referências que seu oposto adaptando a um campo indefinido e indeciso.

Assimetria da informação possui conexão direta com a adversidade de dependência, pois o agente (gerente) tem uma porção de referência melhor que o dono da entidade ocasionando uma conjuntura de discordância informacional (BIRCHLER e BUTLER 2007).

A assimetria da informação acontece principalmente no momento que tem desigualdades de graus de conhecimento no meio de dois ou mais agentes de um acordo.

Pode-se apresentar como exemplo uma ligação ente o gestor e o superior (chefe) de uma determinada entidade, sendo que o gestor exerce uma situação beneficiada em vínculo ao chefe, pois ele possui um conhecimento maior que o chefe sobre o departamento que está em sua responsabilidade por se tratar de está sempre presente, especialmente no método orçamentário.

Em continuidade ao método orçamentário, será apontado como o orçamento é usado na forma de planejamento e controle.

2.4. ORÇAMENTO COMO FORMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

Uma das formas de planejar e controlar são através do orçamento, pois ele é um objeto muito relevante para os procedimentos da entidade seja qual for o ramo da empresa.

O orçamento é um mecanismo de planejamento e controle que vem se tornando de ampla importância para as entidades, pois determina com precedência os atos a serem realizados (SILVA, 2013).

Assim pode-se dizer que a empresa faz a medição da quantidade que pretende gerar para atingir lucro estimado, e a partir daí deverá verificar quais meios irá oferecer para que chegue fornecer o desejado.

Para ter um conhecimento mais preciso sobre o orçamento, será demonstrado o conceito de orçamento.

2.5. ORÇAMENTO

O orçamento empresarial tem sido considerado hoje como uma das formas de controle mais abrangente, pois com ele é verificado o quanto precisa ser gerado para atingir a receita estimada.

Frezatti (2009, p.46) diz que orçamento:

É o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

Segundo Kato (2012, p.251) explicar sobre o assunto em questão é dizer que orçamento é:

Um conjunto de planos financeiros formais de uma empresa, que permite a projeção de resultados operacionais, a definição das ações gerenciais necessárias, o acompanhamento de sua execução, a análise de seus resultados e correção dos desvios identificados.

Catelli et.al. (2000, p.27) diz que o orçamento pode ser conceituado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como guia para as operações e como base parcial para posterior avaliação de desempenho.

Basicamente pode ser dito que orçamento empresarial é a prática de programar e estabelecer os lucros, gastos e investimentos que a entidade obterá em um determinado tempo.

Isso quer dizer que o orçamento deve ser acompanhado todos os dias e constantemente confrontado com o realizado para que assim façam os ajustes primordiais.

De acordo com Frezatti (2009, p.47), o orçamento de uma empresa industrial deve ser elaborado levando-se em conta a seguinte següência de etapas:

- ✓ ligação de casa preparatória para o orçamento: princípios gerais de planejamento, diretrizes dos cenários, premissas e pré-planejamento;
- √ plano de marketing;
- ✓ plano de suprimento, produção e estocagem (PSPE);
- ✓ plano de investimentos no ativo permanente;
- ✓ plano de recursos humanos;
- ✓ plano financeiro.

Com base nesses conceitos pode ser notado que o orçamento é feito de vários tipos como será citado no próximo subtítulo.

2.6. TIPOS DE ORÇAMENTO

Com base nos conceitos que pode ser visto no ponto anterior o orçamento tem que ser acompanhado todos os dias e ser confrontado constantemente.

Com isso o orçamento não é feito de uma única forma, para confeccionar o mesmo existem vários tipos de orçamento. Este trabalho tem como foco o Orçamento Matricial, mesmo com a limitação estabelecida para este trabalho, é essencial conceituar brevemente sobre os fundamentais modelos de orçamento.

Os principais tipos de orçamento são: Orçamento Contínuo, Orçamento Base Zero, Orçamento Flexível e Orçamento Matricial (SILVA, 2013).

2.6.1.Orçamento contínuo

Neste tipo de orçamento as alterações são feitas continuamente, pois suas projeções em geral são confeccionadas por um período de 12 meses, mas quando um mês se encerra, outro é acrescentado no futuro neste caso sempre teremos uma projeção de 12 meses (PAULA, 2016).

Esse método tem por finalidade a renovação contínua do orçamento. Com isso a cobrança é bem maior com os departamentos envolvidos, pois para realizar constantemente essas atualizações precisa-se de pessoas com responsabilidade e empenho que são as características essenciais para o sucesso deste orçamento.

Welsch (2012) diz que uma vantagem do orçamento contínuo é proporcionar a eliminação da necessidade de revisão de planos em função de acontecimentos e circunstâncias não previstos com antecedência. Entretanto, despende mais esforços que os anteriores.

Por esse motivo este orçamento é apropriado para organizações que atuam com produtos de períodos curtos, como é o caso de empresas de moda e tecnologia. Que suas atualizações podem ser feitas mensalmente, trimestralmente e semestralmente, sendo que precisam começar sempre por uma projeção anual e a cada período estabelecido tem que ser revisado.

Carneiro e Matias (2011) explicam que quando se utiliza o método do orçamento contínuo, assim como no do orçamento empresarial, também deve ser formalizado e divulgado, ao final de cada ano, o orçamento para os doze meses seguintes.

Este orçamento quando for baseado no orçamento tradicional suas desvantagens são as mesmas, que neste caso pode-se dizer que ele não dá uma precisão muito boa, está ultrapassado e não dá maleabilidade para fazer manuseios. E por ele requisitar gestores com muita responsabilidade e empenho, demanda

muito tempo o que faz com que os objetivos demorem a ser atingidos. Em continuidade aos tipos de orçamento, será explicado sobre o orçamento Base Zero.

2.6.2. Orçamento base zero

O Orçamento Base Zero conhecido por OBZ tem um conceito diferenciado do orçamento anterior. Como foi explicado anteriormente o Orçamento Contínuo é projetado por um período de 12 meses e assim revisado continuamente, já o OBZ a cada ciclo é feito um novo orçamento sempre começando do zero, contudo suas despesas precisam ser justificadas e facultadas e não como o Contínuo que é encerrado um período acrescentando outro no futuro (MAGALHÃES, 2009).

Carvalho (2002, p.5) nos diz que as principais características e objetivos do OBZ são:

- a) Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades partindo de uma base "zero";
- b) Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são conseqüência do caminho ou direção planejada;
- c) Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco do negócio e nos fatores-chave do negócio;
- d) Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- e) Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas e;
- f) Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Um dos grandes benefícios do OBZ é que ele consegue ser elaborado seja em qual for empresa, seja ela com ou sem objetivos rentáveis em atividades comerciais, serviço e industriais. Carvalho (2002) considera que o OBZ é extremamente interessante para empresas com grande rotação de empregados e mudanças substanciais nas estratégicas e clima de muita incerteza.

Conforme foi falado acima esse tipo de orçamento nos mostra que suas despesas necessitam ser justificadas e facultadas, com isso sua principal desvantagem é o prazo de preparação que pode ser bastante demorado por se tratar de imensuráveis controles.

Lunkes (2010) afirme que o orçamento de base zero é dividido em: pacote de base zero (PBZ), núcleo de base zero (NBZ) e variável de base zero (VBZ), conforme Figura abaixo.

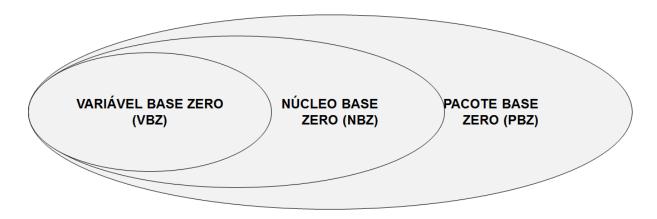


Figura 3:Orçamento de base zero.

Fonte: LUNKES (2010)

O OBZ apresenta alguns limites, Padoveze e Taranto (2009) identificam alguns:

- Necessidade de mais tempo e esforço para o preparo do orçamento;
- Aumento considerável de volume de papel;
- Análise de muitas informações em um curto período de tempo;
- Dificuldade de compreensão de alguns conceitos básicos;
- Resistência do pessoal de nível hierárquico mais baixo, que tende a refutar mudanças e a defender a posição em que se encontram;
- Dificuldade em começar todos os anos partindo do zero;
- Aplicabilidade limitada a área de apoio e serviços;
- Possibilidade de administradores prejudicados pelo conceito tentarem atrapalhar o processo;
- Possibilidade de decisões erradas serem tomadas devido a objetivos ambíguos.

Para darmos continuidade a fala dos tipos de orçamentos, será explicado sobre orçamento flexível.

2.6.3. Orçamento flexível

Para Horngren, Foster e Datar (1997), o orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real ou receita e medidas de custos reais. Já para Garrison e Norren (2001), o orçamento flexível tem duas diferenças do conceito de orçamento empresarial. Primeiro não limita a projeção a um nível de atividade, mas para uma gama de atividades. Segundo, os resultados atuais não são comparados com os custos dos níveis de atividade do orçamento original.

Simplificando pode-se dizer que orçamento flexível apresenta aos departamentos as despesas em inúmeras classes de atividades e que podemos desenvolver orçamentos em vários níveis, mas para isso precisamos ter como suporte para produção do orçamento flexível a impecável separação dos custos variáveis e custos fixos.

Lunkes (2010) pensa sobre o tema em questão que o orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade.

Os autores acima dizem que como o Orçamento Flexível acompanha as alterações de venda e elaborações, isso o torna um orçamento mais confiável para diversas empresas. Com isso chegamos ao final dos conceitos sobre os tipos de orçamentos e assim descrever sobre orçamento matricial no próximo ponto.

2.6.4. Orçamento matricial

Para Silva e Gonçalves (2006), falar sobre o orçamento matricial é dizer que ele tem o objetivo de buscar a participação de toda linha gerencial da empresa com intuito de encontrar formas de redução de gastos, e como conseqüência, atingir as metas da empresa.

Basicamente os autores expressam que o orçamento matricial visa por intermédio de verificação às despesas discriminadas, os objetivos de cada departamento e metas apresentadas pela empresa.

Pode-se dizer também que orçamento matricial é um método gerencial para a organização e domínio que tem adquirido a cada dia mais apreciadores, especialmente pela incomplexidade na produção e pela sua forma concreta de verificação.

De acordo com Bunce, Fraser e Woodcook (1995, apud SOUZA *et al.*, 2010), o orçamento matricial é diferente do orçamento tradicional por não estar resumido somente à departamentalização, englobando todos os processos da empresa.

Uma das suas principais vantagens é que o orçamento matricial faz com que cada departamento realize seu orçamento, analisando taticamente como vai ser efetuado os gastos e avaliando como será repassado para cada área. Além desta vantagem esse orçamento é uma maneira eficiente de reduzir os riscos dos administradores onerarem seus trabalhos para chegar naturalmente aos seus objetivos (WANZUIT, 2009).

De acordo com Nogueira (2012), o orçamento matricial consiste em uma metodologia utilizada para elaboração, acompanhamento e controle do orçamento, baseada no PDCA, onde **P** significa *plan* (planejamento do orçamento), **D** significa *do* (execução do orçamento, ou seja, a realização dos gastos), **C** significa *check* (representa o confronto do que foi gasto com o orçamento disponível) e **A** significa *act* (ações que devem ser realizadas tempestivamente, todas as vezes que é identificada uma possibilidade de não cumprimento orçamentário).



Figura 4:Gestão de Despesas através do PDCA

Fonte: Adaptado Nogueira et al. (2012)

As empresas japonesas têm adotado o ciclo PDCA com o objetivo de aperfeiçoar a qualidade dos produtos. A partir da inserção do PDCA, o Japão se tornou o país principal em controle de qualidade, e sua organização veio a ser exemplo para inúmeros lugares.

Magalhães (2009) diz que o método PDCA é amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de qualquer empresa, principalmente aquelas relacionadas à melhoria contínua, possibilitando a padronização das informações, controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises ao torná-las de simples entendimento. Com isso será apresentado as principais dificuldades encontradas dos modelos tradicionais de orçamento.

2.7. PRINCIPAIS PROBLEMAS DOS MODELOS TRADICIONAIS DE ORÇAMENTO

Segundo Hope e Fraser (2003) pronunciar a palavra orçamento é dar espaço para críticas, pois para alguns o modo de orçamento tradicional é um processo de elaboração muito longo.

Os autores Hope e Fraser (2003) concordam que o orçamento tradicional é muito desgastante, pois eles dizem que o orçamento é pouco significante por levar os indivíduos a uma diminuição de despesas e não se atentar a concorrência.

Outra análise feita ao orçamento tradicional é que a aglomeração de quantidade é muito baixa relacionada ao objeto final, pois pode haver divergências entre setores ou gerentes, acobertando a técnica de produção com incertezas dos envolvidos (HOPE e FRASER, 2003).

Lunkes (2011) no momento que expõe exclusivamente acerca do orçamento base zero, diz que este orçamento é um método muito desgastado para a entidade, e que o período e meios financeiros gastos na produção do OBZ deveriam ser usados em ações mais proveitosas, já que neste orçamento a cada ciclo fazermos uma nova projeção para obter resultado. Será mostrado então o novo método de análise de despesas a Gestão Matricial de Despesas.

2.8. GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS

GMD é uma análise das despesas de uma organização que tem por objetivo a redução das mesmas. Ela é fundamental para que as empresas estejam controlando os seus gastos e lucros (NOGUEIRA et al, 2012).

De acordo com Wanzuit (2009), a gestão matricial foi desenvolvida pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG) tendo como base para a sua elaboração o conceito de orçamento matricial, que tem como premissa básica o controle contínuo do consumo de recurso por função de forma descentralizada.

Wanzuit (2009), diz ainda que a Gestão Matricial de Despesas (GMD) é utilizada para planejamento e controle do orçamento anual, ao propor aplicar o ciclo PDCA, as anomalias orçamentárias podem ser identificadas de forma mais rápida e um plano definido para que ações específicas sejam postas em prática para solução do desvio.

Em geral Gestão Matricial de Despesas possibilita a elaboração do orçamento analisando como serão realizado os gastos criando assim uma visão de como será repassado os recursos para cada departamento. Nogueira *et al.* (2012) acrescenta ainda mais um princípio, não constante na metodologia do INDG, que é a parametrização dos gastos.

São considerados como base para essa metodologia três princípios básicos: o acompanhamento sistemático, que levando para o conceito diz que as despesas são constantemente analisadas e confrontadas com os objetivos, de forma que qualquer coisa encontrada seja instrumento de ação retificadora, o desdobramento de gastos para explicação das finalidades, todas as despesas precisam ser divididas por um período de tempo da estrutura orçamentária até os centros de custos e por último o controle cruzado nele é feito o acompanhamento das despesas, sendo realizado por duas pessoas, um que responde pelos gastos de todo o departamento e o outro responsável pelo pacote de gastos (NOGUEIRA et al, 2012).

3. METODOLOGIA

Para Fonseca (2002) falar sobre metodologia é dizer que, methodos significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

Este trabalho tem como metodologia a pesquisa bibliográfica que é a verificação de um assunto escolhido, acontecido em fundamentos de informações locais e universais que inclui livros, artigos, dissertações e vários outros registros.

Para Gil (2017, p.29) falar sobre pesquisa bibliográfica é dizer que ela é "elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos".

Ainda de acordo com Gil (2017, p.29) "todavia em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como material disponibilizado pela Internet".

Fonseca (2002, p.32) diz que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

De acordo com Gil (2017, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Um dos objetivos da pesquisa bibliográfica é posicional o explorador em conexão com aquilo que já foi elaborado e lançado a respeito do conteúdo da pesquisa, pois esse tipo de pesquisa é existente no entendimento de biblioteconomia e argumentação.

Pode-se dizer que uma vantagem essencial dessa pesquisa é de proporcionar ao pesquisador a cobertura desenvolvida de acontecimentos, especialmente na ocasião que a investigação solicita fatos espalhados pelo local e é relevante para efetuação de ensinamentos memoráveis.

De acordo com Gil (2017, p.30) pode-se afirmar o contexto acima dizendo que "a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente".

Assim Gil (2017, p.30) complementa que:

Essas vantagens da pesquisa bibliográfica têm, no entanto, uma contrapartida que pode comprometer em muito a qualidade da pesquisa. Muitas vezes, as fontes secundárias apresentam dados coletados ou processados de forma equivocada.

Com isso será desenvolvido o ultimo objetivo específico dessa pesquisa no capítulo a seguir.

4. A GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS APLICADA AO ORÇAMENTO EMPRESARIAL: COMÉRCIO

Para muitas empresas o orçamento é feito para se ter um controle e um planejamento melhor dos seus gastos e saber quanto terá de lucro ou se vai ter prejuízo.

Recentemente foi criado um método para analisar as despesas de cada departamento de uma determinada empresa, para que assim possa ser verificado como será repassado os recursos para cada área.

No ponto 2.8 deste trabalho foi falado sobre Gestão Matricial de Despesas (GMD) que é exatamente esse novo método que foi criado para dar um auxílio às empresas de todos os ramos.

A GMD é um instrumento de administração que tem como finalidade aprimorar as despesas fixas. Nogueira (2012, p.36) afirma dizendo que "a Gestão Matricial de Despesas (GMD) é uma ferramenta de gestão orçamentária (planejamento e controle) com objetivos de otimizar gastos fixos".

Com isso pode-se dizer que a Gestão Matricial de Despesas tem um conceito muito parecido com do orçamento empresarial, pois de acordo com Moreno Júnior (2011, p.05) "o orçamento empresarial pode ser entendido como uma qualificação do planejamento estratégico da empresa desdobrando as metas de receitas e despesas para os gerentes dos setores".

Pode-se então assegurar que a Gestão Matricial de Despesas se aplica ao orçamento empresarial, pois ela tem como objetivo verificar como está sendo repassados os recursos para os determinados setores e assim analisando se a empresa obterá lucro.

Ligando essa gestão ao orçamento que tem por finalidade planejar os gastos que terá em um determinado tempo e assim obter um controle com o que foi orçado, chegamos à conclusão que esses dois tipos de modelos têm uma vinculação, pois se pararmos para analisar um complementa o outro dando então um clareamento para a empresa alcançar o seu objetivo final.

A Gestão Matricial de Despesas é uma metodologia essencial para todos os tipos de empresas, principalmente para empresas comerciais. No ponto 2.9 dessa pesquisa, foi citado que a GMD é dividida em três princípios: controle cruzado, desdobramento de gastos e acompanhamento sistemático.

O acompanhamento sistemático ele exige que seja feito uma verificação dos gastos constantemente baseado no método cruzado, que é feito através de um modelo de matriz sendo que é dividido em pacotes e entidades.

Para isso ocorrer é necessário que a empresa faça uma comparação entre o que foi orçado versus com o que realmente foi feito no período.

As empresas comerciais elas geralmente não fazem esse tipo de acompanhamento por conta, mas de acordo com alguns autores o acompanhamento de gastos deve ser realizado diariamente para um melhor resultado financeiro.

Para as empresas comerciais é mais viável a utilização do acompanhamento sistemático, pois com ele os gastos são diariamente verificados e comparados com aquilo que foi orçado, para que caso seja encontrado algum desvio no departamento a empresa possa fazer uma ação retificadora em função das pessoas envolvidas.

O uso deste acompanhamento faz com que a empresa possa garantir maior concorrência no comércio olhando pelo lado de valor, qualidade e serviço oferecendo suas mercadorias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou de forma geral a demonstração de como a adoção da estrutura matricial pode contribuir para a eficácia na gestão orçamentária de empresas comerciais.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi caracterizar orçamento empresarial. Para falarmos deste assunto utilizamos uma pesquisa bibliográfica para que assim tivéssemos um conhecimento melhor sobre o tema.

O orçamento empresarial como foi dito nos capítulos anteriores tem como conceito ajudar a empresa a planejar e controle as despesas, fazendo um levantamento do que será gastado e então tendo uma previsão do quanto gastará.

Para o comércio fazer um orçamento é como dar um passo muito importante, pois com ele a empresa saberá o quanto precisará investir e então fazer uma comparação entre o orçamento previsto e o orçamento realizado.

No decorrer deste trabalho pode-se analisar que a estrutura matricial trás grandes benefícios para as empresas do ramo comercial como para qualquer tipo de empresa, pois ele é um método de fácil manuseio e por permitir ter resultados concretos.

A Gestão Matricial de Despesa ajuda a entidade a planejar e controlar os seus gastos e lucros para que assim tenha um resultado satisfatório, isso nos fez entrar no segundo objetivo específico desta pesquisa.

De acordo com a ideia central sobre o assunto podemos dizer que várias empresas hoje estão implantando a Gestão Matricial de Despesas e com isso estão obtendo os resultados esperados, pois os gestores estão analisando o quanto cada

departamento está gastando e verificando se não está tendo desvios em sua empresa.

Com isso chegamos ao último objetivo específico que é apresentar as vantagens da GMD à gestão orçamentária. Assim analisando a importância deste conceito deve se trabalhar junto ao orçamento no método de gerenciamento empresarial, que podemos acordar que tanto as empresas pequenas quanto grandes necessitam de uma implantação orçamentária para organização de sua empresa.

Uma vantagem que podemos destacar na ligação entre a Gestão Matricial de Despesas e o orçamento é que eles auxiliam a empresa a analisar seus gastos diariamente e assim conseguir obter um lucro ou prejuízo através de sua análise.

Segundo Welsch (1989, p.44) destaca o seguinte sobre o tema em questão que "se admitirmos que os objetivos ou padrões planejados sejam atingíveis e representam um desempenho eficiente em relação à situação real, uma avaliação significativa e válida do desempenho efetivo será possível".

Com esta pesquisa chegamos à conclusão que várias empresas do ramo comercial detêm de um plano orçamentário, mas que muitas delas fazem de forma errada. O método correto é analisar o que foi desejado acontecer com o que foi executado e assim ter uma comparação com os resultados obtidos.

Assim, para ter um resultado satisfatório e um controle e planejamento de tudo o que o for fazer na sua empresa recomenda-se a fazer um orçamento levantando o que será gastado e o que gerará lucro para a empresa. E então se tornará uma empresa diferenciada e conquistará clientes e fornecedores confiáveis.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.

BARTILOTTI, Vanessa Farias. O Orçamento Matricial e o Controle de gastos fixos: Estudo de Caso de uma empresa de Telecomunicações, Belo Horizonte 2009.

BIRCHLER, U.; BUTLER, M. Information economics. New York: Routledge, 2007.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto B. Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, J. R. S. Orçamento base zero na Eletroluz. IBC- Internacional Business Comunications. São Paulo, 2002.

CATELLI, Armando. et al. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000.

Disponível em:

http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf Acesso em 10 de julho de 2017.

Disponível em:

https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-estatico-x-orcamento-flexivel Acesso em 07 de setembro de 2017.

Disponível em:

http://eduem.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/32590/19694 Acesso em 01 de novembro de 2017.

Disponível em:

http://pluzzardi.w.pw/PlanejamentoEstrategico.pdf>MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento estratégico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Temática TCC. Acesso em 12 de setembro de 2017.

Disponível em:

http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/> Acesso em 25 de outubro de 2017.

Disponível em:

http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf Acesso em 25 de outubro de 2017.

Disponível em:

http://www.coladaweb.com/administracao/controle>Acesso em 11 de outubro de 2017.

Disponível em:

http://www.portal.ufpr.br/pesquisa_bibliogr_bvs_sd.pdf Acesso em 30 de outubro de 2017.

Disponível em:

http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Planejamento_e_Controle.htm Acesso em 26 de outubro de 2017.

Disponível em:

http://www.redalyc.org/html/1970/197021376003/> Acesso em 28 de outubro de 2017.

Disponível em:

http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf Acesso em 30 de outubro de 2017.

Disponível em:

http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/9.pdf Acesso em 01 de novembro de 2017.

Disponível em:

Disponível em:

https://pt.slideshare.net/jailmaoliveira/pesquisa-bibliogrfica-42814114 Acesso em 31 de outubro de 2017.

Disponível em:

https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-importancia-do-orcamento-como-ferramenta-de-planejame Acesso em 28 de outubro de 2017.

Disponível em:

https://www.flexlifeportal.com/single-post/2015/07/08/Gest%C3%A3o-Empresarial-%E2%80%93-O-Que-%C3%A9-e-Para-Qu%C3%AA-Serve Acesso em 01 de novembro de 2017.

Disponível em:

https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/controle-como-funcao-administrativa/ Acesso em 01 de novembro de 2017.

Disponível em:

https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-base-zero-obz>Acesso em 07 de setembro de 2017.

Disponível em:

https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-continuo> Acesso em 06 de setembro de 2017.

Disponível em:

https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147426/000999540.pdf?sequenc e=1> Acesso em 05 de novembro de 2017.

Disponível em:

https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-matricial>Acesso em 17 de outubro de 2017.

FRANCISCO, ANA CAROLINA PIERRE et al. ORÇAMENTO COMO PLANEJAMENTO DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES. São Paulo, 2008. Disponível em:

http://www.essenciasobreaforma.com/tccs/tgi_marco_tanaka.pdf Acesso em 28 de outubro de 2017.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. Editora Atlas, São Paulo, 2009.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. Contabilidade gerencial. 8^a. ed. Tradução deJosé Luiz Paravato. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 8ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2017.

HOPE, Jeremy.; FRASER, Robin. Beyond Budgeting: How managers can break free fron the annual performance trap. Harvard Business School Press. 2003.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Krikant M. Contabilidade de Custos. 9º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

KATO, Jerry. Curso de Finanças Empresariais: Fundamentos de Gestão Financeira em Empresas. M.Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

KOONTZ, O'donnell E Weihrich. Administração – Organização, Planejamento e Controle Vol 2. 14ª Edição, Editora Pioneira, 1987.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. 1ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2006.

LIMA, Andréia. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO. Videira, SC, 2014.

LUNKES, Rogério João. Manual de Orçamento. 2ª Edição, Editora Atlas, 2007.

MAGALHÃES, Ângelo dos Reis. APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL PARA REDUÇÃO DE CUSTOS DE TERCEIRIZAÇÃO EM UMA EMPRESA. Taubaté, SP, 2009.

MAIA, EDILAINE APARECIDA et al. ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE GESTÃO. Belo Horizonte, 2009. Disponível em:

http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/glaucia_01.pdf Acesso em 28 de outubro de 2017.

MARQUES, José Roberto. O que é e como funciona a gestão empresarial. São Paulo, 2015. Disponível em: http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-e-como-funciona-a-gestao-empresarial/ Acesso em 01 de novembro de 2017.

MARTINS, Tiago. A importância do comércio local para o desenvolvimento. Paraíba do Sul, 2011. Disponível em:

http://juventudeativaps.blogspot.com.br/2011/07/artigo-importancia-do-comercio-local.html Acesso em 01 de novembro de 2017.

NOGUEIRA. Roberto de Assis. WALLER, Felipe Fernandes. RAMOS. Frederico Marçal. Gestão matricial de despesas. Manual prático. Coleção gestão em foco. Vol 4. Ed. 1º ed. Belo Horizonte. Cymo, 2012.

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE GESTÃO, Belo Horizonte, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 2004.

PADOVEZE, C. L. Planejamento orçamentário. São Paulo: Thomson, 2005.

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

PAULA, Gilles B. Orçamento Contínuo – O Poder da Criação de Hábitos na Gestão Orçamentária. Joinville, SC, 2016. Disponível em: https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-continuo> Acesso em 06 de setembro de 2017.

PAULA, Gilles B. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados. Joinville, SC, 2015. Disponível em: https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional > Acesso em 12 de setembro de 2017.

ROCHA, C. C. Gestão estratégica de custos. São Paulo, 2001.

SILVA, Mériton Soares. IMPACTOS DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: uma análise da implementação da metodologia de gestão matricial de despesas na indústria de celulose. Vitória, 2003.

SILVA, Adriana Cristina.; GONÇALVES, Rosana Carmen de M. G. Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi caso. Congresso USP FIPECAFI. 2006.

SANTOS, José L.; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo R.; MARTINS, Marco A. Fundamentos do orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2008.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA: DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO. São Carlos, 2002.

WANZUIT, Diane Regina Ditz. PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL – O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. Porto Alegre, 2009.

WELSCH, Glenn. A. Orçamento Empresarial. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1989.

WELSCH, Glenn A. Orçamento empresarial. 4^a. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WELSCH, Glenn A. Orçamento empresarial. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Orçamento operacional. Porto Alegre: Sagra, 1983.