



## **A importância do orçamento empresarial para a tomada de decisão**

Luciene Aparecida Salto (Faculdades Santa Amélia – SECAL) [equiflex.luciene@hotmail.com](mailto:equiflex.luciene@hotmail.com)  
Ângela Maria F. de Camargo (Faculdade Santa Amélia – SECAL) [camargo\\_angela@hotmail.com](mailto:camargo_angela@hotmail.com)  
Viviane C. Procópio Ferreira (Faculdade Santa Amélia – SECAL) [vivianeferreira03@yahoo.com.br](mailto:vivianeferreira03@yahoo.com.br)  
Jocimar Prado (Faculdade Santa Amélia – SECAL) [jocimarprado@br10.com.br](mailto:jocimarprado@br10.com.br)

### **Resumo:**

Este artigo tem como objetivo a apresentação de alguns aspectos importantes para as empresas no que tange à utilização do orçamento empresarial, visando o favorecimento para a eficaz tomada de decisão. Desta forma o orçamento será apresentado como uma ferramenta capaz de oferecer para a empresa previsões financeiras e auxiliando na tomada de decisões. Este trabalho enfatiza que o orçamento empresarial antecede as ações a serem executadas dentro de determinados cenários, possibilitando a geração de estimativas de recursos a serem utilizados e atribuindo responsabilidades aos diversos envolvidos para atingir os objetivos fixados. Para atingir os objetivos propostos pela pesquisa, inicia-se com a conceituação do orçamento, vantagens e desvantagens para o melhor entendimento e o embasamento. Na seqüência, através de um estudo de caso realizado na empresa ALFA MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO LTDA (Indústria de Móveis Para Escritório), evidenciam-se os benefícios proporcionados pelo planejamento orçamentário e os procedimentos utilizados pela empresa, sendo que ficou demonstrado que a sistemática utilizada é capaz de adequar de orientar os gestores em suas decisões, favorecendo a melhor comunicação com confiabilidade nos resultados.

**Palavras- chave:** Orçamento, Planejamento, Controle

## **The importance of the budget for business decision-making**

### **Abstract**

This article has as objective the presentation of some important aspects for companies in terms of business use of the budget, to the encouragement for effective decision making. Thus the budget will be presented as a tool capable of offering financial forecasts for the company and assisting in decision making. This work emphasizes that the budget business before the actions to be implemented within certain scenarios, allowing the generation of estimates of resources to be used and assigning responsibilities to the various involved to achieve the goals set. To meet the objectives proposed by the research starts with the concept of the budget, advantages and disadvantages to a better understanding and basement. Next, through a case study conducted in the company ALFA MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO LTDA (For office furniture industry), show up the benefits provided by the planning

and budgeting procedures used by the company, which demonstrated that the system is used able to adapt to guide managers in their decisions, encouraging better communication with the reliability results.

**Keywords:** Budget, Planning, Control

## **1 Introdução**

Na busca por diferenciais e competitividade que possam trazer vantagens às empresas vem se fazendo necessário um constante controle organizacional. Onde planejar. Controlar e conhecimento são variáveis cada vez mais importantes para o cenário econômico e a sustentabilidade das empresas. Então, prever e planejar são os principais instrumentos utilizados pelos administradores como meio eficaz para a tomada decisão, e assim, transformá-las em ações de sucesso.

Por tais razões, o orçamento participa como uma ferramenta que auxilia e possibilita as empresas a acompanhar o desempenho e assegurar que não haja desvios em suas metas, o desenvolvimento adequado e as devidas fundamentações, baseadas em dados previamente analisados, proporciona aos administradores a capacidade de prever problemas que possam aparecer no futuro e servem de padrão de avaliação da eficiência da empresa. Para ser mais preciso, o orçamento é a expressão monetária dos planos operacionais e de investimentos.

Por conseqüência, o orçamento estará representando a opção da melhor alternativa ou grupo de alternativas de ações que, pela mais eficiente administração dos escassos recursos disponíveis, concorrerá para a obtenção do maior lucro possível, bem como para que a situação seja duradoura, assim sendo, esse se constitui num instrumento de planejamento e controle das atividades empresariais consideradas globais, visto que o orçamento empresarial deve espelhar o funcionamento da empresa como um e com suas funções sincronizadas

Tendo em vista a grande importância que o planejamento orçamentário tem para todas as organizações empresariais, esta pesquisa buscou aprofundar-se na prática desenvolvida em uma empresa do setor de fabricação de moveis para escritório. A principal constatação obtida é que a forma como o plano orçamentário é operacionalizado na empresa pesquisada, contribui fortemente para sua organização e planejamento financeiro.

## **2 Metodologia**

A presente pesquisa tem cunho exploratório, onde para Lakatos & Marconi (2001, p.174) “seu objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente ou fato, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa”.

A pesquisa ainda foi delineada num estudo de caso que consiste na investigação de um caso com especificidades particulares ou coletivas, ou seja, é o estudo de um fato ou organismos sociais, que se concentra sobre um fato. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos. (LAKATOS & MARCONI 1991).

O caso estudado foi desenvolvido pelos pesquisadores na empresa ALFA MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO LTDA. No presente trabalho, utilizou-se um nome fictício a fim de preservar a empresa, conforme solicitado pelos gestores da mesma.

## **3 Conceituação**

A cerca da evolução empresarial e o desenvolvimento industrial onde a todo o momento esta disponível ao alcance de todos os mais variados produtos, portanto as empresas necessitam estar desenvolvendo novos produtos com qualidade, de modo que chame a atenção dos mais exigentes consumidores, para isso, o empresário necessita estar amparado do mais eficaz conhecimento do fluxo de direitos e obrigações de sua empresa.

Com isso, entende-se que o orçamento é de vital importância para os valores futuros dentro da informação empresarial. Para Padoveze (2004 p. 501) orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implantação de plano”.

Assim, o orçamento não deixa de ser uma repetição de relatórios gerenciais, não tendo nada de especial para realizá-lo, onde os dados são lançados no sistema de informação contábil dentro da melhor visão que a empresa está vivendo no momento. Todo orçamento tem seus objetivos empresariais para um melhor plano e controle de resultados.

Segundo Padoveze (2004 p. 502) convém ressaltar “que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle”, portanto é de suma importância estabelecer e coordenar objetivos para todos os setores da empresa. Assim sendo, acredita-se que planejar e simular cenários a serem atingidos no planejamento orçamentário financeiro servirão de sustentabilidade para esse planejamento, ainda para Padoveze (2004 p. 501) “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”.

#### **4 Relatórios financeiros como instrumento de comunicação**

Diante da ascensão do desenvolvimento no processo de criação, estar despreparado para enfrentar situações de altas e baixas impostas pelo mercado pode acarretar grandes perdas para a empresa, então, os relatórios financeiros posicionam aos administradores através das informações que por meio dos dados elencados serão tomadas as devidas decisões de suma importância nos diversos níveis administrativos.

No pensar de Welsch (1996 p.309) “a comunicação implica o entendimento da natureza e da importância das informações por parte da pessoa que recebe o relatório” e assim pode-se ressaltar que não basta ter as informações, elas precisam ser eficazes e principalmente verdadeiras, para que não se corram riscos de tomar decisões baseadas em supostas informações sem qualquer base ou informação legal.

Ainda no ensinamento de Welsch (1996 p.309) “relatórios contábeis fornecidos a administração nem sempre atingem seus objetivos ou porque não são compreendidos, ou porque os destinatários não tiveram tempo suficiente para absorver o significado”, por isso muitas vezes os relatórios fornecidos pelo setor contábil da empresa não é eficiente como deveria, pois são incompreensíveis ou falta conhecimento a quem recebe, e assim impossibilitando a tomada de decisões com base nos mesmos.

Welsch (1996 p. 310) nos relata ainda que estes “estimulam iniciativas, influenciam decisões, e aqueles que são encarregados da preparação e concepção destes relatórios devem conhecer e compreender os problemas e métodos de administração”. Os relatórios devem ser padronizados para uma fácil compreensão, devem ser atualizados sempre que necessários ou sempre que houver um dado novo, não devem ser excessivamente longos, precisam ser integrados com os diversos setores da empresas, mas precisam atender as necessidades as quais foram designados.

#### **5 Objetivos do orçamento**

De acordo com o contexto atual da globalização no que diz respeito às negociações, observa-

se que as grandes mudanças estão acontecendo de forma muito rápida e intensa, então, o orçamento tem como objetivo de fornecer a direção e a informação, já pré-estimadas, onde se possa trabalhar com uma suposta previsão de recursos, no qual a empresa poderá utilizar para qualquer setor ou investimento.

No ensinamento de Sanvicente e Santos (1994) “os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução dos planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite comparação das realizações da empresa ao que tinha sido planejado”.

Então, o planejamento além de ter amparo nas limitações e oportunidades proporcionadas pelos recursos, norteia-se em modelos de desempenho ou em alvos de desempenho analisados ambicionáveis pela administração. Portanto, fica evidente que os planos podem ser modificados ou ainda, ocorrer imprevistos que afetem um deslocamento na forma como os recursos serão empregados e já que são traçados em ambiente de incerteza deverá haver a flexibilidade de alteração no orçamento.

## **6 Controle ferramenta utilizada na aplicação do orçamento**

E como aplicá-lo? Nessa prévia análise constata-se que o programa orçamentário empresarial inicia-se no exato momento em que de posse dos dados da projeção possibilita a tomada de decisão e verificação de desvios no plano de ação, oferecendo assim oportunidade de corrigi-los.

Santos (2000) considera que “Controlar é, acompanhar a execução das atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo e planejado, isto é, o que tenha sido consideradamente desejável, satisfatório ou viável para a empresa”.

Portanto o orçamento apresenta os registros e as estimativas necessárias com auxílio da contabilidade, pois será ela que registrará as realizações que verificará o real cumprimento ou não das atividades programadas, outro ponto de extrema importância a ser adotado são os relatórios de custos devidamente ajustados para receberem valores orçamentários, com o objetivo de determinar possíveis desvios e permitir, caso necessário, uma imediata decisão, pois ainda no pensar de Santos (2000) “controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informação para a tomada de decisão e avaliação das eventuais correções”. Nesta ótica, existe um acompanhamento a se fazer, para que a projeção dos dados obtidos com o orçamento empresarial tenha um desempenho satisfatório.

Segundo Drucker (1999, p. 207) “para todos os gerentes é imprescindível fixar estratégias, ou seja, os meios através dos quais as metas da organização se transformam em desempenho”. Para se obter bons resultados no mundo empresarial, não basta ter boas estratégias: é preciso planejar adequadamente. Portanto, o orçamento empresarial é a peça fundamental de um planejamento. Com esta ferramenta você pode prever e controlar os lucros e as despesas de sua empresa, acompanhando a evolução dos negócios.

## **7 Vantagens e limitações**

### **7.1 Vantagens**

A implantação de um sistema orçamentário traz vantagens para a empresa e para seus funcionários. Estas vantagens ultrapassam, em muito, o simples aspecto financeiro. De acordo com Sanvicente e Santos (1994). “o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens decorrente dessa formalização”.

O orçamento induz a minimização dos custos e a contenção das despesas - A busca do menor custo (da mão-de-obra, dos materiais, dos serviços de terceiros, dos encargos, das utilidades)

passa a ser rotineira, sem que tragam efeitos negativos ao faturamento e/ou à lucratividade, é claro. Além disso, qualquer gasto de maior porte é analisado quanto a seu real benefício para o lucro final.

O sistema orçamentário elimina "doenças" da empresa - Através da comparação entre estimativas e realizações localizam-se os pontos fracos da empresa. O orçamento permite, portanto, maior rentabilidade, com mais segurança. No pensar de Terra (2000, p. 17) ressalta a importância do comprometimento e envolvimento de toda a organização para a eficácia onde “toda a empresa precisa desenvolver uma cultura inovadora, ou, pelo menos a alta direção precisa reconhecer que o grupo encarregado da inovação precisa ser inspirado, protegido, nutrido e provido com autonomia e recursos”.

O orçamento é um poderoso instrumento de avaliação das políticas de vendas, de produção e de operações financeiras da empresa. O orçamento prevê os Investimentos, e, portanto, determina o futuro da empresa e de seus funcionários - Somente os Investimentos (e os Desinvestimentos) são capazes de mudar a história! Esse planejamento determina quais os investimentos prioritários e possíveis, dentro de uma lista sempre mais ampla dos investimentos desejáveis, bem como a chance de serem bem sucedidos.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (1997, p. 125) “orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futura da administração”, sendo assim estar amparado pelo conjunto de análises exigidas pelo orçamento assegura um futuro melhor para a empresa. Os estudos de mercado, de produtos, dos métodos de comercialização e manufatura, dos recursos necessários, permitem um planejamento muito mais seguro para o médio e longo prazo da empresa.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (1997, p. 125) “orçamento é mais útil quando elaborado como parte integrante da análise estratégica de uma organização” então, o orçamento pode aferir as duas habilidades desejadas num administrador: a capacidade de planejar, e a capacidade de executar - Ao apresentar os desvios de rota, pode-se aferir se os problemas estão concentrados no planejamento, ou na execução. Neste contexto, o orçamento possibilita o planejamento do Fluxo de Caixa, favorecendo antecipar as necessidades de caixa onde podem ser previstas com grande antecedência as decisões a serem tomadas de forma clara e precisa.

## **7.2 Limitações**

Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa.

Neste enfoque, Sanvicente (1987) descreve que:

... apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de sistemas de planejamento e controle orçamentário pode proporcionar a uma empresa, a seus administradores e proprietários, bem como funcionário, clientes e fornecedores, ele não é a resposta para todos os males, pois, para ser bem aplicado numa empresa, requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvida na utilização.

Diante deste contexto pode-se verificar que nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos. Tudo dependeria da comparação dos benefícios do planejamento e do controle e da necessidade e importância desta ferramenta para a empresa; e ainda: os orçamentos são mais complexos dependendo do ramo da empresa em que atua.

Quando expõe uma importante implantação de planejamento dentro do ambiente organizacional, há palavras que se tornam muito comuns, como é o caso dos dados,

informações, conhecimento, e o saber e entender o significado de cada um destes atos, se faz imprescindível pela correlação entre elas, para que possa ser feita a relação entre as demais informações geradas, Coelho (2004, p. 91) faz uma referência sobre o assunto, “Assim como a informação provém dos dados, o conhecimento deriva das informações”.

Drucker (1993, p. 15) assevera que: “O recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento”, o qual se utilizado de forma correta torna-se uma importante ferramenta para atingir a excelência organizacional.

Diante de tanta complexidade no âmbito organizacional, torna-se inevitável o gerenciamento de um conjunto de informações, dados e conhecimento que viram proporcionar uma melhor forma de administrar, para isto, se faz necessário entender o verdadeiro sentido da palavra conhecimento e fazer com que ela seja adotado por todos os setores dentro da uma organização.

## **8 Como a empresa deve proceder**

É indispensável que a organização no que diz respeito à implementação do orçamento, faça parte desse processo como um todo, já que estará envolvendo vários setores e funções distintas, hierarquias, subordinação e autoridades, para evitar conflitos entre responsabilidades atribuídas pelo planejamento e conferência ao executante da tarefa.

É necessária a participação de todos que irão executá-la, acompanhando e dando seu percentual de contribuição, também é estrito que cada responsável atue no campo relativo à sua competência e responsabilidade, porém sem perder de vista os objetivos globais da empresa. De acordo com Welsch (2007 p. 385) “um dos principais problemas da introdução e do desenvolvimento de um programa eficaz de planejamento e controle de resultado é a escolha de técnicas e conceitos apropriados a sua situação”, deste modo a empresa deverá estar segura dos procedimentos a serem tomados, pois todo sistema orçamentário quanto contábeis devem ser adaptados à medida que a empresa se modifica.

Uma vez iniciada a programação do orçamento empresarial dentro de uma entidade deverá ser agressivamente apoiado pela alta administração, não havendo resistência alguma, no pensar de Welsch (2007 p. 387) “a melhor maneira de conseguir um entendimento e uma aceitação do programa em termos adequados é através de reuniões orientadas para a comunicação dos modos pelos quais o programa pode beneficiar”

Então, cumpre observar que para ter sucesso no planejamento é de extrema importância o elemento humano, pois são as atitudes de flexibilidade e aceitação que faz deste planejamento um resultado positivo a entidade, favorecendo assim, uma tomada de decisão com eficácia, de acordo com Welsch (2007 p. 392) “os orçamentos por si só não administram: isso somente é feito pelos indivíduos”.

## **9 A análise do planejamento orçamentário na ALFA MÓVEIS PARA ESC. LTDA**

Perante pesquisa prática realizada no emprego do planejamento orçamentário pelos autores, observaram-se as potenciais vantagens alcançadas pela utilização do método, pois este se apresentou como método simples de operar, onde se pode constatar que ao fazer o orçamento se tem a devida noção das necessidades da empresa. Visando buscar eficácia nos resultados a empresa desenvolveu seu próprio sistema, onde está devidamente estruturado de forma a facilitar o planejamento orçamentário.

O Módulo financeiro é formado por contas a pagar e contas a receber, onde apresenta as contas abertas, liquidadas e o histórico de todos os pagamento ou recebimentos por fornecedor ou cliente, método que favorece a consulta nas condições de pagamentos e valor já

comprado de cada fornecedor ou o valor de vendas por cliente ou até mesmo o valor global em um determinado período, é também formado por banco conta movimento onde apresenta através do extrato lançado diariamente a movimentação bancária de todos os bancos e cadastro de cheques a pagar e já compensando.

Observou-se também, que a ALFA preocupou-se em desenvolver um software que mantém os históricos devidamente estruturados. As entradas de compras (entrada de mercadorias), e os relatórios de vendas (lançamento de pedidos) e que através dos pedidos digitados e os produtos devidamente codificados favorece um plano de corte eficaz para a redução do custo, onde este software analisa e prepara as peças para o corte relativo a um produto ou grupo de produtos e a partir deste momento se dá então as peças com as medidas exatas a ser encaminhada para a linha de produção, como também, neste módulo estão devidamente estruturados as entradas de compras (entrada de mercadorias), e os relatórios de vendas (lançamento de pedidos).

Ainda observou-se que a empresa criou um sistema de contabilidade gerencial, onde são lançadas todas as despesas, faturamento e compra, onde se consegue saber exatamente o custo variável, custo direto, margem de contribuição, até o resultado operacional e não operacional. Portanto, percebe-se que com estas ferramentas, possibilita a funcionalidade e a praticidade no relacionamento entre os setores de compras, vendas e financeiro, permitindo aos gestores a antecipação dos acontecimentos, facultando tomadas de decisões com eficácia.

### **9.1 Procedimento orçamentário da empresa**

A elaboração do orçamento inicia com preparação sistemática dos planos gerenciais ou estratégicos dos níveis monetários, o gerente financeiro ou se for o caso o gerente de divisão orçamentária são os responsáveis pela coordenação e preparação dos chamados planos operacionais por parte dos diversos setores da empresa, onde são fixados os níveis de operações pela estimativa básica do volume de venda ou compra. À medida que cada parte participa no programa global, são feitas provisões de como cada área deverá atuar. Para o departamento de vendas, esse processo envolverá provisões das receitas e dos custos; o plano de vendas faz gerar os correspondentes planos de produção e de compras que, em consequência, se fazem gerar o plano de despesas.

O orçamento da receita é traduzido pelos recebimentos monetários esperados. Estas estimativas servem para indicar as necessidades ou problemas financeiros. O confronto entre as Receitas e Despesas toará para o desenvolvimento de um plano de lucros ou uma demonstração dos resultados esperados, sendo que o efeito de todas estas estimativas sobre as estruturas existentes do Ativo e do Passivo estará refletido em uma demonstração projetada da posição financeira.

O resultado final deste processo permite que o corpo gerencial considere suas situações e faça planos mutuamente satisfatórios para as operações orçadas. Estes planos deverão ser testados quanto à lucratividade, viabilidade financeira, crescimento global e posições no final do período, por intermédio de orçamentos resumidos.

Concluindo-se esse processo, a ALFHA MÓVEIS dispõe das projeções das Demonstrações de Resultados, dos Balanços Patrimoniais e Demonstrações de Origens e Aplicação dos Recursos; acordará a elaboração da análise financeira sobre os relatórios projetados. Em seguida, a fase da aprovação final, em que detalhes é revistos e se necessário alterações são efetuadas de modo a tornar o plano mais viável ou melhorar o lucro ou a situação financeira, e se possível diminuir os riscos gerais da empresa.

### **9.2 As vantagens constatadas**

Com base no depoimento coletado através da pesquisa junto aos gestores da empresa, constata-se que através do costume do planejamento orçamentário se consegue antecipar as situações de riscos ou até mesmo conhecer as fragilidades e as potencialidades dos setores da empresa, consegue-se ainda conhecer os pontos fracos e fortes seja no ambiente interno ou externo da empresa, ganhando-se com isso uma melhor competitividade no mercado, no ensinamento de Welsch (2007 p. 64) “as vantagens gerais do programa de planejamento e controle de resultado não deve ser visto como um senhor e sim como um escravo, pois obriga-se a análise antecipada das políticas básicas”.

Constatou-se também, que o planejamento favorece aos empresários o reconhecimento da importância social e econômica de sua indústria e sua importância real de acordo com o mercado atual. Dando a possibilidade de saber exatamente qual seu ponto de equilíbrio, onde se consegue absorver seus custos fixos e variáveis e a partir deste ponto a geração de lucro. Para salientar as vantagens controle das funções da empresa, vejamos o que GROPELLI & NIK-BAKHT (1999, p. 408), nos ensina sobre a administração com sabedoria “a administração responsável por uma empresa exige constante monitoramento das operações”, então, foi averiguado que tal controle convém de base para uma boa performance financeira satisfatória diante da evolução econômica.

Observou-se então, que o método de gerenciamento sustentado pelo planejamento orçamentário favorece um conjunto de forças que fortalecem as estruturas da organização e os procedimentos que permitem o bom funcionamento da engrenagem da empresa.

## **11 Considerações finais**

As considerações desenvolvidas ao longo da pesquisa prática demonstram razões sólidas para afirmar-se, que a utilização do orçamento nas empresas como meio de planejar e controlar os objetivos, no que diz respeito a planos monetários, operacionais e de investimento, a importância de dados pré-analisados, bem como envolvimento de toda a cúpula da empresa, são fatores essenciais para que se obtenha sucesso nas ações que serão tomadas a partir desse instrumento de verificação.

Como supra descrito, observou que o orçamento trás inúmeros benefícios para empresa, desde os específicos de um setor até os globais, abrangendo-se assim toda a empresa, o que também possibilita o conhecimento e não apenas estimativas que estão sujeitas a erros.

Entretanto, conclui-se também que a atividade específica dos vários órgãos da empresa deve manter uma perfeita conformidade entre si e espelhadas no orçamento e integrada, porque a empresa funciona como parte de um micro ambiente definido, sobre o qual exerce influência todos os setores, sendo imprescindível para o seu sucesso que tal fato não seja ignorado.

Por todo exposto na pesquisa e no referencial teórico pode-se verificar que o planejamento operacional e estratégico, controle interno físico e controle monetário e controle externo através das oportunidades favorece a visão marginal para a tomada de decisão da empresa pesquisada.

Deste modo, este artigo apresentou o quanto se faz importante usufruir do orçamento empresarial, e a importância de estar traçando metas e objetivos de maneira que se possa contribuir para o melhoramento econômico e social, seja no ambiente interno ou externo da empresa.

## **Referências**

COELHO, M. E. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o serviço público**. RSP - Revista do Serviço Público, a. 55, n. 1-2, p. 89-115, jan./jun. 2004.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.



DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GROPELLI, A.A.; NIKBAKHT, Ehsan, **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

HORNGREN Charles T. Foster, GEORGE e Datar, Srikant. **Contabilidade de Custos**. Editora LTC. 9a. Ed. Rio de Janeiro, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo. Editora Atlas, 1994.

SANVICENTE, Antonio Z. SANTOS, Celso da Costa; **Orçamento na administração de empresas - planejamento e controle**, editora Atlas S.A 1987, p. 43 a 155.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WELSCH, C. A **Orçamento Empresarial: planejamento e controle de do lucro**; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, São Paulo – Atlas E. Da USP, 1996, pág. 101 a 297

WELSCH, C. A **Orçamento Empresarial**: tradução e adaptação à tecnologia contábil brasileira de Antonio Zoratto Sanvicente, 4 ed. – 19 reimpr. - São Paulo: Atlas 2007.