



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

O ESTUDO DA ATUAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE APOIO NA GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO.

LUCINEIDE BISPO DOS REIS LUZ

Universidade Nove de Julho - Uninove

Lucineidebr@uol.com.br

RENATO H. LUZ

Universidade Nove de Julho - Uninove

lucineidebr@uninove.br

O ESTUDO DA ATUAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA DE APOIO NA GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO.

RESUMO

A elaboração do recente trabalho é averiguar as práticas e os efeitos do planejamento orçamentário nas empresas. A princípio este trabalho apresenta a administração financeira e seus respectivos elementos para fins de formulação e desenvolvimento do processo orçamentário. A motivação de esta pesquisa dar-se pelo reconhecimento do mercado cada vez mais competitivo o que induz as empresas a necessidade de buscarem instrumentos cada vez mais eficientes para gestão econômico e financeiro visando à disponibilização de informações favoráveis ao processo decisório.

Como praticamente toda ciência, as finanças corporativas incorporam em seu escopo as grandes evoluções do mundo contemporâneo. Seus métodos de avaliação conceitual assumiram um caráter bem mais abrangente, elevando sua importância para as empresas.

Deste modo, observamos que finanças têm ligações com as decisões em que o administrador financeiro está envolvido, e no que requisito dinheiro que interfere no crescimento das empresas.

Durante a pesquisa identificamos como planejamento orçamentário atua no processo de desempenho e comportamento empresarial, identificamos um nível elevado de efeito positivo que este oferece para o desempenho econômico-financeiro e como a contabilidade está atrelada a este planejamento, pois as informações oriundas do sistema contábil permitem uma avaliação completa para fins de ações corretivas.

Palavras-Chave: Planejamento Orçamentário, Tomada de decisão, desempenho e comportamento empresarial.

THE STUDY OF ACTION PLANNING TOOL AS BUDGET SUPPORT IN THE GENERATION OF INFORMATION FOR DECISION MAKING.

RESUME

The preparation of the recent work is to investigate the practices and the effects of budget planning in companies. Initially this work presents the financial management and their elements for formulating and development of the budget process. The motivation of this research give up the recognition of the increasingly competitive market which induces businesses need to seek increasingly efficient instruments for economic and financial management aimed at providing favorable information to the decision-making process.

Like virtually all science, corporate finance incorporate in its scope the major trends of the contemporary world. His conceptual evaluation methods assumed a more comprehensive character, increasing its importance for companies.

Thus, we observe that finances have links with the decisions that the financial manager is involved, and that money requirement that interferes with the growth of companies.

During the research identified as budgeting operates in the performance and corporate behavior process, we identified a high level of positive effect that this offers for economic and financial performance and as accounting this linked to this planning because the information coming from the accounting system allow a full assessment for the purpose of corrective actions.

Keywords: Budget Planning, Decision making, performance and corporate behavior.

CAPITULO I

1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com Groppelli e Nikbakht (2010), a administração financeira é uma área bem estimulante e compensadora. É estimulante porque o administrador financeiro tem a responsabilidades de projetar o futuro desenvolvimento da empresa e definir direção que deve seguir.

Segundo Guitman (2010), administração financeira refere-se ao conjunto de atribuições do administrador financeiro de empresas. Suas atribuições incluem principalmente o desenvolvimento e implantações de estratégias empresarias com o objetivo de crescimento e a melhoria de ações competitivas das empresas.

Para Silva (2008, p. 3) “a administração financeira compreende gerenciar os recursos financeiros para obter lucros, e dessa forma maximizar a riqueza dos acionistas [...]”. Para tanto, a administração financeira pode ser realizada igualmente em varias empresas, sejam elas industria, comércio ou serviço, estatais ou privada.

Segundo Guitman (2010), Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão econômica financeira das organizações de todo tipo, privada ou pública, grande ou pequena com ou sem fins lucrativos. Os administradores financeiros desempenham as mais diversas ocupações financeiras entre elas planejamento, concessão de créditos a clientes, avaliação e propostas que ocasionam desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

Podemos observar que, os referidos autores em suas respectivas e diferentes atividades conceituam a administração financeira no mesmo seguimento. Dando ênfase as tarefas do administrador de um modo global e os objetivos da administração financeira.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010, p. 3), “finanças são as aplicações de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio”. Guitman (2010 p. 3), o termo finanças pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar dinheiro”. Assim, todas as pessoas físicas ou jurídicas estão envolvidas na transação de dinheiro.

No mesmo sentido Marques (2004) diz existir três elementos principais nas finanças a serem consideradas que são:

- Caixa – Controles financeiros fundamentais
- Lucro – Apuração de resultados. Receitas – despesas operacionais.
- Patrimônio – Contagens de bens, direitos e obrigações da empresa.

Em uma visão geral, Abreu Filho et. al. (2008) apresentam finanças em uma abordagem, cuja finalidade principal é consentir ao administrador financeiro tomar decisão ótima, ou seja, elevar ao máximo o patrimônio do investidor, avaliando a vida útil do plano envolvido. Não se discute maximizar o lucro deste ou daquele tempo em particular, e sim as consequências globais dos investimentos.

Assaf Neto (2010, p. 3) ressalta que:

Como praticamente toda ciência, as finanças corporativas incorporam em seu escopo as grandes evoluções do mundo contemporâneo. Seus métodos de avaliação conceitual assumiram um caráter bem mais abrangente, elevando sua importância para as empresas.

Deste modo, observamos que finanças têm ligações com as decisões em que o administrador financeiro esta envolvido, e no que requisito dinheiro que interfere no crescimento das empresas.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010), ao tomar decisões de investimentos, os administradores financeiros levam em conta os efeitos de variações nas condições de demanda, ofertas e preços no desempenho da empresa. A captação natural desses fatores apóia os administradores financeiros a tomar decisões operacionais mais lucrativos. Ao lidar com estes fatores o administrador financeiro alcança ferramentas formidáveis para a preparação de um planejamento financeiro ativo.

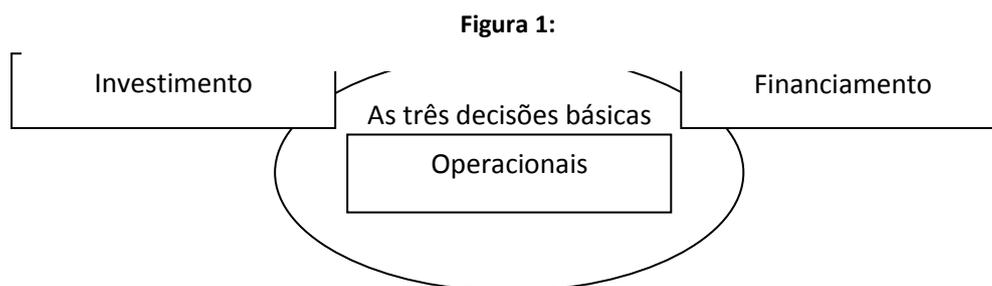
Conforme Padoveze (2010), o processo de tomada de decisões abrange as seguintes fases.

- Precisoões de decisão;
- Definir prováveis alternativas de ação;
- Colher, moldar e avaliar os dados necessários para todas as alternativas;
- Ajustar e selecionar a melhor alternativa á ação e executar – tomada de ação e controle.

Santos (2005) diz que enumeras atividades gerenciais estão envolvidas na necessidade de tomar decisão. E desta forma decidir e escolher o melhor caminho é aproveitar as oportunidades dentre as alternativas disponíveis e mais favoráveis num certo momento.

De acordo com Welsch (2009), A tomada de decisões estabelece reflexão e coragem antes de tudo. Toda decisão importante na administração abrange um esforço no sentido de criar ou extrair proveito de uma oportunidade ou de escapar ao processo de decadência.

Para Helfert (1997 p. 19) existem três decisões empresariais básicas



HELFBERT, As três decisões empresariais básicas., 1997 p. 19

- **Decisões de investimentos** – é a força básica das atividades empresariais. É a fonte de crescimento que sustenta as estratégias competitivas explícitas da administração e, normalmente esta baseada em planos (orçamento de capital) comprometidos com novos fundos ou com fundos existentes destinados a três áreas principais: Capital de giro, Ativos físicos e programas de gastos principais.
- **Decisões de operacionais** – aqui estão às estratégias e decisões chaves que força o uso efetivo dos capitais investidos. Isso promove a inclusão do mercado alvo e fixar políticas apropriadas de preços e serviços que sejam competitivos para atender as necessidades dos clientes baseando-se nas competências essenciais da empresa. Essas alternativas, invariavelmente, influenciam na competição econômica, forçando a administração a equilibrar o impacto da variação de preços e as atividades dos concorrentes sobre os volumes de venda e a rentabilidade de produtos e serviços.
- **Decisões de financiamento** – Nesta decisão lidar-se com as varias opções disponíveis para a administração lastrar os investimentos e as operações de negócios.

Padoveze (2010, p. 206) conclui a tomada de decisão da seguinte maneira:

A execução de um vento de um evento econômico é um processo decisório, como qualquer outra ação que se tome dentro da empresa. Pela característica de repetitividade do evento do evento, nem sempre a uma visão clara do processo decisório que envolve cada uma das transações do evento.

Assaf Neto (2010), o processo de tomada de decisões cogita a profundidade do conceito de administração. Formalizadamente, administrar é determinar, e a continuação de um negócio liga a qualidade de decisões tomadas por seus executivos e nos diversos níveis empresariais. Para Abreu Filho et. al. (2008), para tomar decisões ótimas, o administrador financeiro deve começar por apromar os aspectos relevantes, das relações risco *versus* retornos esperados e os fluxos de caixas dos ativos. Isso consentirá o administrador financeiro avaliar e analisar os ativos, para enfim tomar as decisões.

1.1. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Guitman (2010), O planejamento financeiro é um elemento importante para continuidade das atividades operacionais da empresa. Neste planejamento são extraídas informações pertinentes de orientação, sustentação, controle e direção que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos. O início de o planejamento financeiro dar-se com os planos de longo prazo ou estratégico, que vai de dois anos até dez anos que por, que sua vez fornece orientações para a elaboração dos planos de curto prazo ou operacionais.

De acordo com Groppelli e Nikbakht (2010), com o planejamento financeiro é possível calcular o quanto é necessário de investimento nas operações da empresa, garantindo um livre fluxo de caixa que é a parte mais importante de uma empresa. Um plano de orçamento bem elaborado permite que a empresa tenha sucesso. Porém uma falha na elaboração do plano pode atrapalhar todo o processo de investimento e provocar um fluxo de caixa indesejável provocando uma possível falência.

SANTOS (2005) ressalta que um planejamento eficaz envolve três etapas:

- Planejamento estratégico, que procura definir o comportamento da organização em relação ao meio ambiente, visando garantir a missão da organização em longo prazo. É um processo decisório que busca avaliar o comportamento das variáveis externas e internas.
- Planejamento operacional é a escusação das diretrizes e políticas estratégicas de forma a viabilizar os objetivos desejados, esta atrelada diretamente com as atividades realizadas. É um processo decisório por se tratar da identificação, integração, avaliação e escolha do plano a ser fixado. Neste planejamento encontram-se as fases pré-planejamento, planejamento de longo prazo e programação.
- Programação (ou planejamento de curto prazo). É a etapa do processo de planejamento em curto prazo adequando-se as perspectivas, das alterações do meio ambiente interno e externo. Tem como finalidade aperfeiçoar as atividades ou eventos no curto prazo e como produto o programa operacional.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), o planejamento financeiro baseia-se na preparação de suborçamentos dos esforços que influenciam o fluxo de caixa, que permite a empresa a obter dados antecipados quanto à precisão ou disponibilidades de recursos financeiros, o que facilitará a tomada de decisões sobre os fatores que envolvem o gerenciamento de caixa.

1.2. PROCESSO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para Guitman (2010), o processo de planejamento financeiro envolve dois aspectos importantes:

- **O planejamento de caixa:** que envolve a elaboração de orçamento de caixa da empresa observando as entradas e saídas de caixa. Ressalta o valor das necessidades de caixa em curto prazo, dando atenção especial ao planejamento de superávit e déficits de caixa.
- **O planejamento de lucros:** que envolve a elaboração de demonstrações pró-forma, onde é comum o conceito do regime de competências para projetar os lucros e a posição geral da empresa. Para que a elaboração pró-forma seja bem sucedida, é preciso duas fontes de

informações: (1) demonstração financeira do ano anterior e (2) a projeção de vendas do próximo ano.

Do ponto de vista de Santos (2005), O processo do planejamento estratégico envolve a tomada de decisão e a avaliação de um conjunto de decisões interligadas que se adotadas, corretamente, pode-se aumentar a probabilidade de se obter um bom resultado.

Guitman (2010), enfatiza que o processo do planejamento financeiro tem seu início com os planos financeiros em longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez auxiliam na criação de planos de orçamentos de curto prazo ou operacional.

Nakagawa (2009 p. 49-51), *“em sentido geral, o processo de planejamento e controle envolve as etapas do ciclo planejamento, execução e controle.*

Nakagawa (2009), adverte que o processo do planejamento subdivide-se em duas etapas principais:

- Planejamento estratégico – fixa políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e traz como produto final o equilíbrio dinâmico das intenções da empresa com suas variáveis ambientais.
- Planejamento operacional – definem os planos, políticas e objetivos operacionais e traz como produto final o orçamento operacional na procura de um equilíbrio estacionário das intenções enérgicas que acontece em nível de subsistemas internos.

1.3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM LONGO PRAZO

Os planos financeiros de longo prazo são elementos de uma estratégia integrada que, juntamente com os planos de produção e de marketing, guiam a empresa em direção de suas metas estratégicas. Estes planos contêm sugestão de despesa em ativo imobilizado, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e desenvolvimento de produtos, estrutura de capital e principal fonte de financiamentos. Guitman (2010).

No mesmo sentido, Ross (2010), cita o planejamento financeiro em longo prazo (estratégico), como uma ferramenta de auxílio na alta administração para abordar e priorizar os conflitos básicos e próprios aos negócios. O planejamento estratégico alia marketing, produção, logística, vendas, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas para constituir e autenticar em uma direção única.

Segundo Guitman (2010 p. 106) *“os planos financeiros de longo prazo ou (estratégico) projetam as ações financeiras planejadas da empresas e o impacto esperado dessas ações em período que varia de dois a dez anos”*.

Para Santos (2005) o planejamento de médio e longo prazo apresenta detalhes dos planos operacionais em termos de mercado, produtos, recursos, volumes, preços, qualidades, prazo de investimentos, em meio a diversas variáveis introduzidas num horizonte de tempo de acordo com as diretrizes estratégicas, os fins e as metas quantificáveis a serem alcançados.

1.4. PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM CURTO PRAZO

Planejamento financeiro em curto prazo (operacional) citado por Ross (2010) é uma atividade que abrange todas as áreas da empresa. Este planejamento requer entre outras, projeção de vendas da área de marketing, informação de custo fornecido pela contabilidade, e precisões de estoques da área de produção. O planejamento em curto prazo é principalmente importante para pequenas empresas, onde a falta de recursos financeiros adequados a este plano é uma das razões citadas para esgotamento de pequenas empresas.

Guitman (2010 pg. 107),

O período deste plano geralmente são de um a dois anos, as principais informações utilizadas por este planos são as previsões de vendas e diversos dados operacionais e financeiros como, produtos, orçamentos operacionais, orçamento de caixa e as demonstrações financeiras pró-formas.

Portanto Guitman (2010) lembra que o planejamento financeiro de curto prazo inicia-se com a projeção de vendas. Partindo dela as empresas desenvolvem planos de produção que levam em conta os prazos esperados, incluindo estimativas de matéria prima necessária e utilizando o plano de produção para estimar as despesas diretas de folha de pagamento, desembolso com custo fixo e despesas operacionais. Estas estimativas permitem as empresas a elaborar uma demonstração de resultado pró-forma e um orçamento de caixa.

1.5. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Santos (2005 p. 45) diz que: *“o planejamento operacional é a operacionalização das diretrizes políticas e estratégicas de forma a viabilizar os objetivos almejados. Esta relacionada diretamente com cada atividade a ser executada”*.

Para Padoveze (2010) o planejamento operacional determina os planos, políticos e objetivos operacionais da empresa. E apresenta o orçamento operacional como produto final. Desempenhado na maioria das vezes, por meio do processo de elaboração de planos alternativos de ação, adequado a implementar as políticas, de instruções e objetivos do plano estratégicos da empresa.

Segundo Oliveira (2010), o planejamento operacional é a formalização realizada por meio de avisos escritos, dos processos de ampliação e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas operacionais da empresa. O planejamento operacional é, na maioria das vezes, elaborado pelos níveis organizacionais mais baixos, focalizado nas atividades básica rotineira da empresa.

1.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Padoveze (2010) explica que o planejamento estratégico é a fase que define a política, diretrizes e objetivos estratégicos, apresenta a estabilização dinâmica das finalidades da empresa com suas variáveis ambientais. É também o início do processo de gestão, onde, a empresa organiza ou reorganiza suas estratégias empresariais dentro de uma visão explícita do futuro.

Segundo Santos (2005), este plano busca deliberar a conduta da organização em relação ao meio ambiente, tendo como objetivo abonar a missão da empresa e sua continuidade. É um processo decisório que ao avaliar o comportamento das variáveis ambientais externas, em termos de ameaças e oportunidades e internas pontos fracos e fortes, traz por obra as diretrizes e políticas estratégicas.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008 p. 146) resalta que: *“o planejamento estratégico em nível operacional e gerencial inclui também a definição dos setores envolvidos com metas, objetivos e atribuições das responsabilidades inerentes a cada área”*.

Segundo Oliveira (2010), planejamento estratégico é um processo administrativo que se adapta ao sustento metodológico no intuito de determinar a direção a ser seguida pela organização, apontando o otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e agindo de modo inovador e diferente. É de responsabilidades dos níveis mais elevado e diz respeito à formulação de objetivos e a triagem dos custos de ação estratégicos a serem seguidos.

Este planejamento tem sua importância para a administração financeira, pois através dele que surgem as estratégias de planejamentos em geral e incentiva os demais departamentos da organização a se unirem pela missão da empresa, definindo metas e objetivos com intuito de crescimento e permanência no mercado.

2. ELEMENTOS FINANCEIROS

Para Marques (2010), o fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial para ser utilizada em todas as atividades empresariais. É um documento onde se com utiliza dados da empresa. O fluxo de caixa apoia no controle da capital de giro identifica os problemas a serem enfrentados e ainda faz parte de um planejamento.

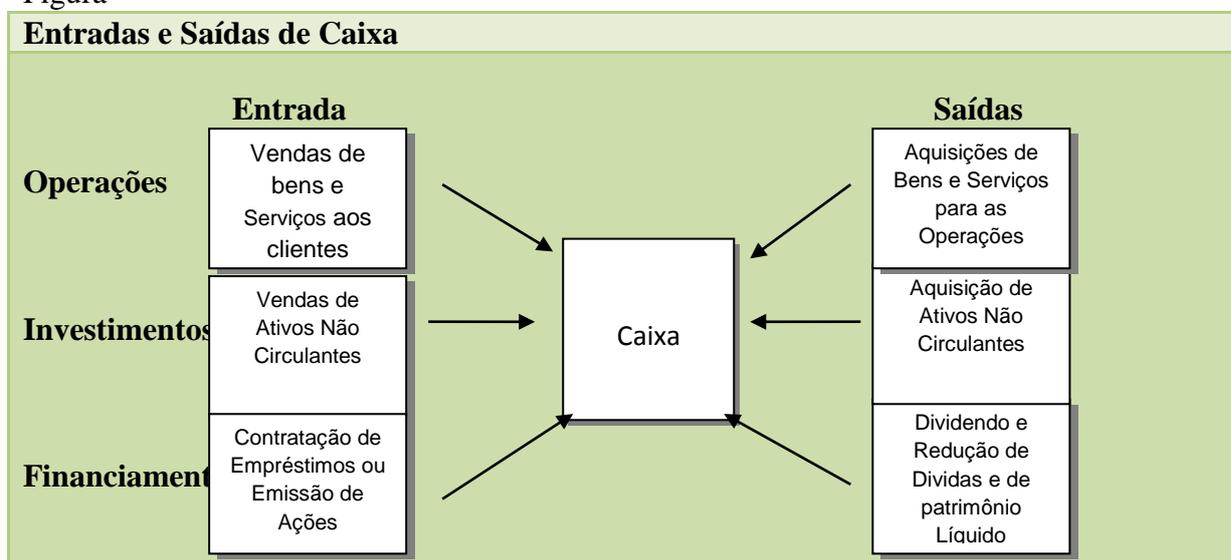
Outra função importante do fluxo de caixa na empresa é o ciclo operacional, onde, as atividades de compra e venda de mercadorias e serviços em curto prazo prever a necessidade de reposição de estoque. (MARQUES, 2010).

Rodrigues e Mendes (2007, p. 41) afirmam que:

Fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de caixa nas respectivas datas de ocorrências, refere-se às aplicações financeiras ou investimentos e rendimentos referentes às operações financeiras ou projetos de investimentos.

Já Oliveira, Perez e Silva (2008) enfatizam que o fluxo de caixa significa entradas de numerários subtraídas das saídas e crescidas dos saldos inicial de caixa. Sendo destinada a obtenção de recursos financeiros para largas operações.

Figura



Fonte: Ilustra fontes de uso de caixa por: Stickney e Weill pg.14

2.1. CARACTERISÍSTICAS RELEVANTES A DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

• Fluxo Operacional

Segundo Stickney e Weil (2009 pg. 156), a primeira fase do fluxo de caixa – vender bens e serviços, representa a maneira mais importante para uma empresa financeiramente sólida gerar caixa.

Guitman (2010, pg.98), “os fluxos operacionais, são fluxos diretamente relacionados à vendas e à produção de bens e serviços da empresa”.

Para Padoveze (2009), o fluxo operacional é o ponto chave para o alcance de lucros. São qualificados pela operação técnica de cada especialidade, em termos de produção, controle e utilização dos recursos, transferências e entrega de produtos e serviços produzidos.

• Fluxo de financiamento

Conforme Stickney e Weil (2009) o fluxo de financiamento é a exibição e aquisição de recursos por empréstimos de curto prazo e por emissão de ações ordinárias ou preferenciais. É utilizado também para saldar dividendo aos acionistas, pagar empréstimos de curto e longo prazo e resgatar ações em circulação.

Para Guitman (2010) o fluxo de financiamento, é o resultado da transação de financiamento com capital de terceiros e capital próprio, abrangendo a aquisição e devolução do capital de terceiro, entradas pelas vendas de ações e saídas para liquidação de dividendo ou recuperação de ações.

Padoveze (2009 p. 191) diz que: “ *o fluxo de financiamento corresponde a efetiva realização monetária do fluxo econômico* ”.

- **Fluxo de Investimentos**

Stickney e Weil (2009 pg.157) o fluxo de investimentos demonstra o valor de caixa das atividades de investimento. A aquisição de ativos não circulantes, especialmente imobilizados representação geral do uso contínuo de caixa.

Padoveze (2009 pg.191) diz que; o fluxo de investimentos evidencia a consequência econômica do processo produtivo, ou seja, a mensuração econômica dos recursos e dos produtos e serviços.

2.2. CAPITAL DE GIRO

O capital de giro é uma soma de dinheiro imprescindível para garantir o ciclo de dias que a empresa tem desde a compra das mercadorias ou matérias primas até o seu recebimento. Além disso, é uma reserva para sustentar as atividades operacionais da empresa por um determinado período de tempo até que haja receita. (MARQUES 1997)

Guitman (2010 pg. 547.) ressalta que;

O capital de giro representa a porção do investimento que circula, de uma forma para outra, na condução normal dos negócios. Esse conceito envolve a transição recorrente de caixas para estoques, destes para os recebíveis e de volta para o caixa. Na quantidade de equivalentes de caixa, os títulos negociáveis são considerados parte do capital de giro.

Para Padovese (2009) o capital de giro obedece necessariamente ao monitoramento completo do ciclo operacional padrão ou ideal e do impacto financeiro que a amplitude do ciclo gera nas necessidades dos recursos empresariais.

Segundo Silva (2008 p. 4) “*o capital de giro refere-se aos recursos de curto prazo da empresa, em geral, aqueles que podem ser convertidos em caixa no prazo máximo de um ano*”.

2.3. PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A elaboração do fluxo ocorre no início do projeto até o possível término das movimentações financeiras do mesmo. Esses fluxos de caixas são compostos pelas despesas e receitas adquiridas durante a execução da movimentação empresarial e seus respectivos resultados. O fluxo de caixa proporciona a análise de viabilidade econômica. (MERQUES, 2010).

Para Silva, (2008) as informações que antecedem a elaboração do fluxo de caixa devem ser emitidas ao administrador financeiro, que normalmente são originados dos departamentos existentes na empresa como, de vendas; compras; recursos humanos; administração; estoques; cobranças entre outros. É fundamentalmente importante que os gerentes de cada departamento tenham consistência da acuidade e da credibilidade dos dados que estão sendo transmitidos.

Silva (2008, p. 110) ressalta ainda que o método de elaboração de fluxo de caixa mais utilizado é o método direto cujas características são:

- Construído a partir das informações de despesas, investimentos e receitas de caixa projetado e já conhecido.
- Utilização frequente de mapas auxiliares para resumir e detalhar as informações recebidas dos departamentos da empresa.

2.4. DEMONSTRAÇÃO E CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA

Para Stickney e Weil, (2009) a demonstração do fluxo de caixa especifica os motivos das mudanças de caixa e equivalentes de caixa em um período de tempo. Classifica ao mesmo tempo as causas relativas as atividades operacionais, de investimentos e financiamentos. Conforme Guitman (2010) A demonstração do fluxo de caixa resume os fluxos existidos no tempo em questão. Esta demonstração permite assinalar os fluxos de caixa das operações, de investimentos e financiamentos da empresa e os concilia com diferenças do caixa a títulos negociáveis durante um período.

Demonstrativo de Fluxo de Caixa

ATIVIDADES OPERACIONAIS	1992	1993
Lucro líquido	X	X
Depreciação e amortização	X	X
Impostos e ordenados deferidos	(X)	X
Variação em:		
Contas a receber	X	X
Estoques	X	X
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	1992	1993
Dispêndio de capital	(X)	(X)
Variedade de capital de giro	(X)	(X)
Compras de outros ativos	(X)	(X)
Venda de ativos	X	X
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	1992	1993
Nova emissão de títulos	X	X
Variação na dívida de curto prazo	X	X
Pagamento principal	(X)	(X)
Recompra ou baixa de título em circulação	(X)	(X)
Pagamentos de dividendos	(X)	(X)
Variação em contas a pagar	(X)	(X)
Variação líquida em caixa e em título negociáveis	(X)	(X)

Fone: GropPELLI e Nikabach, Administração Financeira, p. 352, 2010.

CAPITULO II

3. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008) o processo orçamentário é um instrumento que permite acompanhar o desempenho da organização e garantir que os devidos planos sejam avaliados e controlados. É uma demonstração quantitativa dos planos administrativos também utilizados para apoiar a organização e implantação desses planos.

Quadro 1:

O que é planejamento	O que é orçamento
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.	É a expressão monetária de um plano operacional
É um processo de tomada de decisão por antecipação	É a etapa final de um processo de planejamento
É um processo orientado no sentido de	É um compromisso de realização

produzir uma ou várias situações futuras.	
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

Fonte: OLIVEIRA, PAREZ JR. E SILVA, Controladoria Estratégica, 2008 p.119

Para Padoveze (2010, p. 127) *“o orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”*.

Segundo Padoveze (2010) O plano orçamentário observa três grandes segmentos:

- O orçamento operacional;
- O orçamento de investimentos e financiamentos;
- A projeção dos demonstrativos contábeis (também chamados de orçamento de caixa).

Welsch (2009, p.136) salienta que *“Na maioria das empresas, os estoques representam um investimento relativamente substancial e exercem efeitos significativos sobre todas as principais funções”*.

Podemos observar que no planejamento orçamentário o orçamento operacional é o ponto de partida para os planos de orçamentos, pois engloba a maior parte dos orçamentos tendo como peça principal o orçamento de estoque, em que estão inseridos os orçamentos de vendas, produção, compras, consumo de materiais, despesas departamentais. Desta forma, o plano orçamentário está atrelado a todos os departamentos da empresas expandindo as responsabilidades de cada área.

Welsch (2009 p. 21) diz que:

A expressão “planejamento e controle de resultados” tem sido freqüentemente usada na literatura da administração de empresas nos últimos anos. Outros termos usados no mesmo contexto são orçamentos globais, orçamentos para fins administrativos e controle orçamentário.

A elaboração do orçamento de projetos de curto e longo prazo exige a avaliação de uma numerosa variedade de alternativas relevantes e escolhas temporárias. As alternativas temporárias feitas para conclusão de planejamento orçamentária precisam ser compatíveis com o objetivo global da empresa em termos de retorno de investimento, com objetivo de crescimento. (Welsch 2009).

Para, Matos, Almeida e Matos (2007) No planejamento orçamentário deve se considerar os aspectos econômicos financeiros do plano orçamentário, relacionado à estrutura organizacional, necessários à ampliação do plano de ação e seus respectivos projetos e atividades previstas. Nestas projeções precisamos avaliar quais recursos coerentes e quais as perspectivas de retorno para alcançar os objetivos estimados. Devemos levar em conta a interação do planejamento estratégico com o planejamento orçamentário, examinando a viabilidade de concretização dos aspectos de realização da empresa, quanto a despesas, receitas e investimentos.

Segundo Chiavenato (2006 p. 451): *“O orçamento é um plano de resultados esperados expressos em termos numéricos. Através do orçamento a atividade da organização é traduzida em resultados esperados, tendo o dinheiro como denominador comum”*.

Marques, (2011) ressalta que, o orçamento existe para observar as decisões do planejamento estratégico. Sua finalidade é encontrar oportunidades de aumentar as receitas reduzir os gastos, evidenciar dados relevantes para o processo decisório, esboçar gastos e investimentos, é uma ferramenta que permite acompanhar o comportamento da organização e garantir que os desvios do plano sejam avaliados e controlados.

Padoveze (2010, P.127);

Uma definição que pode ser dada é que o orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda a coordenação e implementação de um plano”. Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos e considerando as alterações já definidas para o próximo exercício

Atkinson (2008, p. 465) “*orçamento é uma expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais*”.

Neste plano, verificamos que o orçamento é de importância fundamental para uma organização, no que diz respeito às despesas, receitas e lucros. Com orçamento é possível determinar as decisões de investimentos, financiamentos e operações, assim como quais as oportunidades a serem aproveitadas ou eliminadas.

3.1. ORÇAMENTO OPERACIONAL

Segundo Padoveze (2010) Este plano contém a maior parte dos elementos orçamentários, pois junta todos os orçamentos característicos que abrange a estrutura hierárquica da organização, englobando as extensões administrativas, comercial e de produção. O orçamento operacional equivale na demonstração de resultados da companhia, os dados que comprovam o lucro operacional, ou seja, vendas, custo dos produtos, despesas administrativas e comerciais.

Os orçamentos operacionais apontam as exigências desejadas e os efeitos das atividades de venda, gasto de capital, produção, compra e despesas administrativas durante o tempo de planejamento. O gerente operacional utiliza esse plano para conduzir e ordenar o grau das atividades durante o tempo planejado. O orçamento operacional abrange principalmente as operações com vendas, compras e produção. (STKINSON, et. al. 2008).

Marques (2010 p. 24) enfatiza que:

HELFERT (2010) expressa o orçamento operacional como informações internas e detalhadas de operações contínuas. Os orçamentos estão atrelados a estrutura organizacional e ao modelo de medidas de desempenho utilizada pela organização. Esses orçamentos fazem partes do processo de planejamento de caixa, e são de extrema importância para o plano de fundo e projeção de fluxo de caixa, quando se espera alcançar um patamar mais ativo e preciso.

3.2. ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO

Segundo Marques (2011) o orçamento para investimento satisfaz o orçamento financeiro para aproveitamento do patrimônio, pondera as vendas e sua capacidade de aumento, avalia os custos, buscar recursos para investimentos. Esses recursos precisam analisar como obter o capital, as taxas de juros do mercado e sugerir alternativas que pesem abaixo do orçamento; avalia apropriadamente qual a instituição financeira encaixa para tomar o empréstimo necessário.

O orçamento de investimento não se alia somente aos planos de curto prazo. Metade dos investimentos necessários para o próximo exercício é conseqüente do planejamento estratégico de longo prazo. São investimentos indispensáveis para apoiar os projetos de investimentos em novos produtos serão gastos realizados no próximo exercício. (Marques 2010).

Padoveze (2010, p. 161) “*esta peça orçamentária não se liga aos planos de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é decorrente dos planos operacionais que se originam do planejamento estratégico*”.

3.3. ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTO

Para Padoveze (2010) o orçamento de financiamento tem por fim prevenir tudo que é atrelada com a área de obtenção de fundos, os gastos para conservação desses fundos e a liquidação prevista. A obtenção dos novos fundos, basicamente, precisaria esta vinculada às necessidades de investimentos em ativos permanentes. Entretanto, outras precisões de fundos podem

acontecer, tais como prover precisões de aumento de capital de giro, planos estratégicos de propaganda, instalações ou atualização dos canais de distribuição, atualização de sistema de informação, introdução de novas tecnologias de informação, entre outros.

Segundo Marques (2010 p. 33), “*orçamentos de financiamento identificam-se as necessidades de recursos de terceiros para fazer face aos novos investimentos, ou reformulação da estrutura de capital da companhia*”.

Para Atkinson et. al. (2008), afirma que; o orçamento financeiro sintetiza os resultados financeiros desejados dos planos operacionais selecionado. São elaborados com fim de avaliar as resultados financeiros de decisões propostas.

3.4. ORCAMENTO DE CAIXA

Toda empresa precisa de Fluxo de Caixa, seus saldos iniciais e finais, para obter as receitas financeiras. Contudo o saldo de caixa é apenas um saldo no balanço patrimonial, e provém basicamente, das demais cantas de resultados e do próprio balanço. O saldo de caixa é o que sobra ou falta, após todos os ajustes operacionais, de investimentos e financiamentos, serem esboçadas e refletidas no balanço patrimonial. (Padoveze 2010).

Segundo Marques (2011) o orçamento de caixa serve para evidenciar o movimento de entradas e saídas de dinheiro num determinado tempo. Tende guiar o empresário, para tomada de decisão em ocorrência de sobras ou faltas de caixa, indicando condições favoráveis para uma melhor administração de capital de giro, no qual se menciona á busca de créditos ou nas aplicações excessivas.

Guitman (2010, p. 108) diz que:

Normalmente o orçamento de caixa visa abranger o período de um ano, dividido intervalos menores. O número e o tipo de intervalos dependem da natureza da atividade da empresa. Quanto mais sazonais e incertas o fluxo de caixa, maior o número de intervalos. Como muitas empresas se deparam com o um padrão sazonal de fluxo de caixa, o Orçamento de caixa é muitas vezes elaborado mensalmente.

TABELA

Formato Geral de Orçamento de Caixa					
	JAN	FEV	...	NOV	DEZ
Recebimentos	\$ XXX	\$ XXG		\$ XXM	\$ XXT
Menos: desembolso	<u>XXA</u>	<u>XXH</u>	...	<u>XXN</u>	<u>XXU</u>
Fluxo de caixa líquido	\$ XXB	\$ XXI		\$ XXO	\$ XXV
Mais: Saldo de caixa inicial	<u>XXC</u>	<u>XXD</u>	<u>XXJ</u>	<u>XXP</u>	<u>XXQ</u>
Saldo de caixa final	\$ XXD	\$ XXJ		\$ XXQ	\$ XXW
Menos: Saldo de caixa mínimo	<u>XXG</u>	<u>XXK</u>	...	<u>XXR</u>	<u>XXY</u>
Financiamento total necessário		\$ XXL		\$ XXS	
Saldo excedente de caixa	\$ XXF				\$ XXZ

Fonte: Guitman – Princípios da Administração Financeira, 2010, p. 108

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), Orçamento de caixa incide na elaboração do plano de fluxo de caixa entradas e saídas, mediante dados obtidos nos orçamentos de contas a pagar, a receber, aplicações empréstimos, e podem estar visível na sobra ou falta de caixa, e devem ser resolvidas, para que seja viável a preparação dos demais planos.

Para Helfert (2010) orçamento de caixa são instrumentos exclusivos, elaborados mensalmente pelos agentes financeiros. Eles focam apenas os recebimentos e os pagamentos em dinheiro, diferenciando-se dos créditos utilizados pelo regime contábil de competências de exercícios empregadas pelas empresas.

Guitman (2010 p. 113) afirma que:

O orçamento de caixa não é apenas uma excelente ferramenta para informar a administração quando haverá déficit ou superávit de caixa, mas também pode ser um documento exigido por credores em potencial. Informa lhes a respeito dos usos de dinheiro de como e quando seus empréstimos serão amortizados.

3.5. CONTROLE DE ORÇAMENTÁRIO

Segundo Chiavenato (2006), o controle orçamentário é um processo de acompanhar e controlar despesas planejadas das várias unidades empresariais no transcorrer de um exercício anual, apontando prováveis irregularidades e recomendando medidas corretivas.

O controle é o último passo do plano orçamentário, nele verificam-se os objetivos previstos foram alcançados, por meio das análises das investigações em que se analisará o comportamento das áreas de responsabilidades e eventuais correções necessárias a serem feitas (Marques 2010).

Para Padoveze (2010), o controle ocorre após a execução das alterações dos eventos econômicos previstos no plano orçamentário. Não se esboça um plano orçamentário sem o posterior acompanhamento entre os acontecimentos reais contra os planejados e a análise de suas alterações. O alicerce do controle orçamentário e a confrontação das informações orçada versus as informações reais obtidos pelo sistema de informação contábil. As alterações ocorridas entre estes dados admitirão uma série de análises, identificando se as alterações ocorridas foram decorrentes de plano, preços, quantidades, eficiências etc..

Nakagawa (2010, p. 71) “*O sistema contábil de informações é orientado por um conjunto de regras de controle de entrada, processamentos, avaliação e saídas de dados*”.

Welsch (2009, p. 54) afirma que:

Como o planejamento em seus aspectos mais importantes baseia-se em dados históricos gerados principalmente pelo sistema contábil, e como o controle também envolve a comparação de resultados reais em oposição a planos e objetivos, o sistema contábil deve ser organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa. Em termos mais diretos, deve haver um sistema de contabilidade por área de responsabilidade.

Santos (2005, p. 47) enfatiza que: “*A etapa do controle caracteriza-se pela avaliação do grau de aderência entre os planos e sua execução, por meio da comparação dos objetivos fixados com os resultados obtidos e dos planos com a respectiva execução*”.

VANTAGENS DO USO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), as vantagens da ampliação de um plano de orçamento estão concentradas, especialmente, na definição de metas claras a serem alcançadas, e na definição de responsabilidades dos vários setores. Essa ferramenta gerencial força os envolvidos a trabalharem em harmonia, pois todos precisam estar empenhados com o resultado global, e não individual.

Como ferramenta de controle, um plano orçamentário será sempre útil para qualquer empresa, independente de sua dimensão e de suas incertezas. Os quais são de importância para as decisões a serem tomadas.

Segundo Welsch (2009, p. 63), as principais vantagens do planejamento orçamentário são:

- Desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso;
- Elaboração de um plano orçamentário realista de vendas;
- Estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
- Comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
- Obtenção de flexibilidade administrativas no uso do sistema e;
- Atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

O principal benefício de um programa amplo de planejamento orçamentário ocorre na criação de condições para elaboração de um orçamento realista de disponibilidades.

Daychoum (2007 p. 126) vantagens da utilização do orçamento.

- Ajuda a identificar as oportunidades e riscos internos e externos que podem afetar o desempenho futuro da organização.
- Serve de balizamento para as iniciativas das unidades funcionais da organização;
- Propicia certo grau de coordenação entre as unidades funcionais da organização;
- Estimula o controle sistemático para a identificação de desvios e possibilita sua correção ou ajuste.

Podemos observar que a uso do planejamento orçamentário nas empresas consiste em melhorar a utilização dos recursos disponíveis, e canalizar esse uso às atividades consideradas preferências, para a obtenção dos objetivos empresariais.

3.6. PROBLEMAS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO ORÇAMENTARIO

Segundo Daychoum (2007, p. 126), o plano de orçamento tende a promover alguns efeitos negativos, a saber.

Na maioria das organizações é um processo burocrático;

A distribuição dos recursos nem sempre é balanceada e integrada com as necessidades e demandas;

Caso a administração geral não dê a devida importância a esse processo, ele se tornará inviável;

As previsões de despesas por muitas vezes são feitas de forma arbitrária.

É muito difícil atribuir responsabilidades sobre os desvios orçamentários quando se trata de contas de interesse comum (gasto com energia como exemplo).

Quase sempre o processo orçamentário deixa a impressão de que a intenção é “policiar as pessoas”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008 128) Como qualquer ferramenta gerencial e administrativa, o sistema orçamentário também apresenta suas limitações a considerar.

Os dados contidos no orçamento são estimados, sujeitos portanto a erros conforme a sofisticação do processo de estimativa e a própria incerteza inerente ao ramo em que a empresa atua;

O custo do sistema cresce à medida que aumenta a sofisticação em seu processo. É preciso estabelecer um ponto em que o sistema apresente vantagens na relação custo x benefícios; e

O orçamento não deve tomar o lugar da administração. Ele deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisões e não deve substituir a flexibilidade, a criatividade e o bom-senso dos gestores.

3.7. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO ORÇAMENTÁRIO

O processo orçamentário salienta a precisão de interação, que abrange distribuição de recursos, metas empresariais, comportamento e motivação humana. É também utilizado como ferramenta para projetar, ordenar, controlar e influenciar desempenho das organizações. (Atkinson et. al. 2008).

Segundo Atkinson ET. AL. (2008, p.502) O processo orçamentário obriga as empresas a seguir os seguintes critérios:

1. Identificar seus objetivos a longo prazo e sua metas a curto prazo e ser específica no estabelecimento de metas e na avaliação do desempenho relativo a elas.
2. Reconhecer as necessidades de enxergar a empresa como um sistema de componentes interagindo que devem estar coordenados.
3. Comunicar as metas da empresa a todos seus sócios e envolvê-los no processo orçamentário.

4. Antecipar problemas e tratá-los proativamente em lugar de reativamente.

A preparação do orçamento tem por alicerce o planejamento estratégico da empresa, e seu acompanhamento sistêmico resulta no controle. A elaboração do orçamento é tarefa global da empresa. Onde todas as áreas ficam responsáveis em alcançar as metas estipuladas. (PADOVEZE 2008)

Segundo Marques (2010), o processo de elaboração de orçamento obedece a três etapas.

- Previsão – etapa que suporta todo o trabalho de cálculo propriamente dito, em que se colocam no papel tudo que a empresa espera e presume que aconteça no próximo exercício. É a etapa de elaboração dos mapas orçamentários. É também nesta etapa que se examina as condições atuais da situação econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflações entre outros.
- Projeção – nesta etapa os dados orçados são submetidos aos departamentos responsáveis e após o retorno (feedback) dos elementos orçamentários e respectivas críticas, faz-se os ajustes das previsões iniciais. São dados que deverão estar prontos entre o primeiro e segundo mês antes do início do exercício, de maneira que os responsáveis de cada área da empresa já estejam programados para o ano que se iniciará.
- Controle – É a etapa final onde se verifica se os objetivos foram alcançados e através de análise se realizara os prováveis ajustes e correção necessários dentro do orçamento.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008) a existência e uso de um sistema orçamentário determinam que sejam concretamente fixados os objetivos e políticas para a organização e suas divisões. Todo processo de elaboração precisa ser provindo de análise cuidadoso dos fatores antes da tomada de decisões importantes, além de forçar a administração a destinar cuidados apropriados e oportunos aos eventos externos.

3.8. PROJEÇÃO DOS RESULTADOS E DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

Para Marques (2010) A projeção das demonstrações contábeis conclui todo o processo de orçamentação anual, e com eles a alta administração da empresa tem capacidade de fazer as análise financeira e de retorno de investimentos que explicarão todo o processo orçamentário. Stickney e Weil (2009 p. 120) diz que: “*A demonstração do resultado do exercício proporciona informações para a avaliação de lucratividade operacional de uma empresa*”

Ferrari (2008) Demonstrações contábeis compõe quadros técnicos e específicos que demonstram a posição patrimonial, financeira ou econômica da empresa. A análise visa estudar as condições econômicas e financeiras assim como verificar o desempenho operacional, por meio da composição e comparações das demonstrações contábeis, considerando a interpretação particular e conjunta de índices e números calculados a partir dos dados tirados das demonstrações.

Para Helfert (2010) o demonstrativo de resultados representa um plano operacional para a organização, enquanto o balanço patrimonial projetado apresenta o impacto cumulativo antecipado das decisões futuras presumidas, de acordo com suas condições financeiras. As projeções podem ser realizadas para qualquer período e em qualquer grau de detalhes desejados. De forma sintetizada, estes demonstrativos são uma das formas mais utilizadas para fazer estimativas financeiras.

Conforme SILVA (2008) As declarações originadas da contabilidade não são restringidas só ao balanço patrimonial e ao demonstrativo de resultados, ela fornece um fluxo de dados contínuo a respeito de vários fatores da gestão econômico-financeiro da organização. Esta pode ser entendida como uma metodologia voltada para segurar, armazenar, reunir, resumir, explicar os aspectos que refletem na esfera econômica, financeira e patrimonial da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. A.A. GROPELLI e EHSAN Nikbakht. Administração Financeira 3ª ed. São Paulo, Saraiva 2010.
2. ASSAF Neto, Alexandre – Finanças Corporativas e valor. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
3. CHIAVENATO, Idalberto – Administração Geral e Pública (série de provas e concursos). 6ª ed. Rio de Janeiro: Elseveer, 2006.
4. Contabilidade Gerencial/ Anthony A. Atkinson... [el. al.]; tradução André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro, revisão técnica Rubens Famá. – 2. Ed.- 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
5. DAYCHOUM, Merhi – 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento/Merhi Daychoum: Prefacio José Ângelo Valle – 1ª ed. Rio de Janeiro, Brasport 2007.
6. FERRARI, Ed Luiz. Contabilidade Geral: Provas e Concursos/ Ed Luiz Ferrari – 8ª ed.- Rio de Janeiro: Elseveir, 2008.
7. FILHO, Abreu... [et. al.] – Finanças Corporativas 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
8. GLENN A. Welsch. Orçamento Empresarial. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009
9. GUITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
10. HELFERT Erich A. técnicas de Análise Financeira. 9ª ed. São Paulo, Artmed S.A, 2010.
11. MARQUES, Wagner Luis – Viabilidade Econômica. 1ª ed. Paraná – Cianorte 2010.
12. MARQUES, Wagner Luis. Contabilidade Gerencial a Necessidades das Empresas 1ª ed. Paraná, Racon e Cianorte, 2004.
13. MARQUES, Wagner Luiz – Ciências Empresariais. 1ª ed. Paraná: Cianorte, 2011.
14. MATOS, José Gilmar R., ALMEIDA, Josimar Ribeiro de e MATOS, Rosa Maria B. - Análise do Ambiente Corporativo (do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações) 1ª ed. Rio de Janeiro: Paper, 2007.
15. NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria. Conceitos, sistemas e implementação. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010
16. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos e metodologia e práticas. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
17. OLIVEIRA, Luís Martins de, JR. José Hernandez Perez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
18. PADOVESE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. 2ª ed. São Paulo: Cengage, 2010.
19. RODRIGUES, José Antonio do Amaral e MENDES, Gilmar de Mello. Matemática Financeira 1ª Ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.
20. ROSS, Stephen A., WESTERFIELD Randolph W. e JORDAN Bradford D. Princípios da Administração Financeira. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2010.
21. SANTOS, Roberto Vatan dos. Controladoria: Uma introdução ao sistema de gestão econômica, GECON. São Paulo, Saraiva 2005
22. SILVA, Edson Cordeiro da. Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas – Guia de Sobrevivência Empresarial. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
23. STICKNEY, Clyde P. e WEIL, Roman L. Contabilidade Financeira 12ª Ed. São Paulo: Cenage Learning, 2009.