

Área Temática: FINANÇAS

Os aspectos comportamentais na gestão do orçamento

AUTORES

THIAGO PEREIRA MATTOS ROCHA

Universidade Federal de Juiz de Fora

thiago.1000@yahoo.com.br

DIOGO PEREIRA MATTOS ROCHA

Universidade Federal de Juiz de Fora

thiogo@acessa.com

Resumo

Este trabalho tem por objetivo explorar a interação da ferramenta orçamentária com os funcionários da empresa. É ressaltada a importância do envolvimento dos colaboradores nas fases de planejamento e controle, bem como a necessidade de divisão clara das responsabilidades de gestão. Discute-se ainda, os impactos das pressões que podem surgir a partir do controle financeiro e a possibilidade de vinculação de prêmios e bônus ao orçamento.

Ao relacionar o orçamento com o planejamento estratégico e colocar o envolvimento dos gerentes como fator decisivo para a obtenção de maior acurácia, o artigo aborda a contabilidade gerencial como uma ferramenta capaz de refletir o desempenho das empresas e possibilitar importantes análises quanto aos seus planos e ações.

Palavras-chave: orçamento; contabilidade gerencial, psicologia comportamental.

1. Introdução

Desde meados dos anos 80 o mundo assiste um ambiente extremamente competitivo entre as empresas, onde é preciso apresentar respostas rápidas às demandas do mercado, com preços competitivos e qualidade certificada. No Brasil, a abertura de mercado e o processo de privatização ocorridos a partir de 1992 impulsionaram as empresas a elevarem seus níveis de profissionalismo e de produtividade a fim de se tornarem mais competitivas. A gestão financeira vem se desenvolvendo para possibilitar decisões mais acertadas por parte das organizações. O orçamento é uma ferramenta adotada amplamente pelas companhias e pela administração pública para o controle de suas finanças, sendo que contempla duas das funções básicas propostas por TAYLOR (1978): o planejamento e o controle.

Num contexto tão turbulento como o do século XXI, em que o mercado se encontra numa situação que PETERS (1987) classificou como caótica, dado o nível de competição entre as organizações, a visão pró-ativa do executivo que planeja os rumos de sua empresa se torna uma questão fundamental. Afinal, a falta de direcionamento claro pode induzir a organização a trilhar caminhos danosos. Sendo assim, o orçamento se torna uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no planejamento estratégico, nos planos táticos e operacionais.

Uma gestão financeira eficaz tornou-se atualmente um fator crítico de sucesso, justificando sua abordagem e desenvolvimento do presente trabalho.

Esse artigo visa explorar a interação da ferramenta orçamentária com os funcionários da empresa. É ressaltada a importância do envolvimento dos colaboradores nas fases de planejamento e controle, bem como a necessidade de divisão clara das responsabilidades de gestão. Discute-se ainda, os impactos das pressões que podem surgir a partir do controle financeiro e a possibilidade de vinculação de prêmios e bônus ao orçamento. Buscou-se também o levantamento das principais dificuldades do processo de implantação da ferramenta orçamentária, pontuando as complicações das fases de planejamento e controle, bem como as possibilidades para minimizar tais obstáculos. Antes da abordagem comportamental do planejamento orçamentário, é apresentada sinteticamente alguns conceitos do tema central, suas características básicas, principais utilidades e sua relevância na gestão empresarial.

Para a materialização desse esforço redacional foi realizada uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório, tendo sido consultados livros, artigos científicos, artigos de periódicos, revistas especializadas e *sites* da internet.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. A Ferramenta Orçamentária

Orçamento é uma ferramenta de gestão que explicita as intenções da empresa em termos financeiros. HORNGREN (200, p. 125) define orçamento como “expressão quantitativa de um plano de ação futuro da organização para um determinado período”. Sob a ótica de GARRISON e NOREEN (2001, p. 262) “é um plano detalhado da aquisição e do uso de recursos financeiros ou de outra natureza, durante um período específico”. MEYER apud TUNG (1975) por sua vez, propõe uma definição mais detalhada, descrevendo o orçamento da seguinte forma:

[...]A gestão orçamentária se apóia em previsões, função das condições internas e externas da empresa. A partir dessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem atribuições – programas e meios – para um período limitado em valor e quantidade. Em períodos regulares, é efetuado um confronto entre esses orçamentos e as realizações, a fim de realçar as diferenças que se verificarem. A explicação e a exploração dessas

defasagens constituem o controle. (MEYER apud TUNG 1975, p. 22)

De conformidade com a definição acima, o orçamento consiste, essencialmente, num plano de trabalho coordenado, e no controle desse plano.

Para GARRISON e NOREEN (2001) o sucesso de um programa de orçamento está ligado à aceitação e ao apoio da alta direção. Na mesma linha de raciocínio WELSCH (1983, p. 50) explica que o “incentivo e a orientação devem partir do nível mais alto”. Para esse autor, esse tipo de postura mostra o nível de confiança da organização em sua capacidade de influenciar seu destino.

O *budget*¹ também é útil na coordenação das atividades de uma companhia. ATKINSON (2000) ressalta que:

[...] o orçamento é uma ferramenta que força a coordenação das atividades da organização e ajuda a identificar problemas de coordenação. [...] Se o planejamento orçamentário indica que o potencial de vendas da empresa excede seu potencial de produção, ela pode desenvolver um plano para aumentar sua capacidade ou reduzir as vendas planejadas. (ATKINSON 2000, p. 465)

HORGREN (2000, p. 125) destaca o uso quase universal da ferramenta orçamentária e afirma que “os sistemas de orçamentos fazem com que os administradores olhem para frente, o que os coloca numa melhor posição para aproveitar oportunidades”.

Organização da infra-estrutura para o planejamento orçamentário

A organização e o planejamento da construção do orçamento são dois fatores determinantes para o sucesso da implementação da ferramenta. A companhia precisa estar estruturada para gerar e compilar todas as peças orçamentárias. Neste sentido VASCONCELOS (2004) destaca quatro práticas que tendem a facilitar o processo de implementação: (1) Definição da equipe a ser envolvida; (2) Identificação dos responsáveis setoriais; (3) Discussão sobre as formas de treinamento necessárias e (4) Construção de um cronograma de reuniões.

Essa autora afirma ainda, que a qualificação do pessoal envolvido na confecção do planejamento orçamentário é fundamental, e destaca que a composição de um comitê é uma alternativa interessante para reduzir os custos da fase de planejamento. Esse comitê funcionaria como alicerce da orçamentação, atuando principalmente na análise das séries históricas e na formação de expectativas de custos, despesas e receitas; o objetivo do comitê é auxiliar técnica e praticamente os gestores no planejamento orçamentário. Com relação à identificação dos responsáveis de cada setor, é interessante identificar além do gestor da área, potenciais colaboradores, “os quais devem atuar na proposição de sugestões para melhoria contínua dos processos e procedimentos. O trabalho de conscientização deve começar pelos entusiastas” VASCONCELOS (2004, p. 67). Assim, os funcionários que apresentarem níveis de aceitação acima da média devem ser envolvidos no planejamento de suas respectivas áreas ou mesmo convidados a integrar o comitê.

Com relação à implantação do *budget* SANVICENTE e SANTOS (2000) identificaram dois pontos relevantes: (1) iniciar o processo pelas áreas onde estejam concentrados os entusiastas, de forma que o êxito dessas áreas facilite a aceitação das demais e (2) fazer com que o setor de orçamento tenha contato direto com as áreas operacionais, possibilitando melhor entendimento das realidades da atividade produtiva e consecutivo alinhamento das projeções.

¹ Budget é a expressão inglesa para a palavra orçamento, muito usada pelas multinacionais. Nota de responsabilidade do autor.

2.2. Os aspectos comportamentais na gestão do orçamento

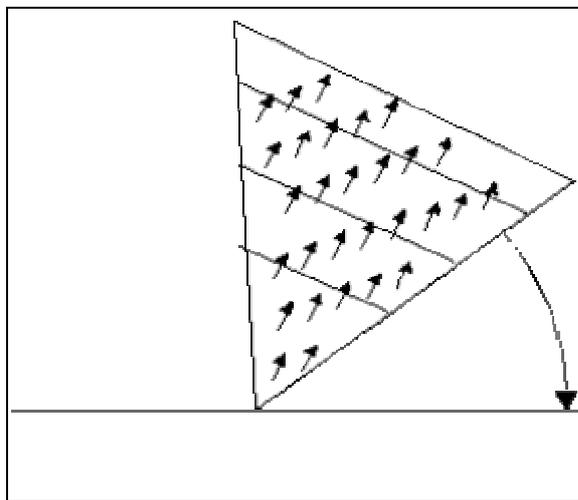
2.2.1 O envolvimento dos colaboradores

Quanto à resistência para com o orçamento por parte dos colaboradores da empresa WELSCH (1983) destaca como principais motivos: a resistência a mudanças, falta de compreensão do programa e de seu funcionamento, expectativa de maior pressão, aversão à aferição do desempenho, discordância quanto à necessidade de planejamento, preferência por abordagens menos formais no processo administrativos e a preocupação em relação às conseqüências possíveis e seus impactos nos indivíduos e grupos.

Já há bastante tempo está comprovado que o envolvimento dos colaboradores na definição de metas é um importante impulsionador para o empenho e dedicação no trabalho. Ernst Miller apresentou na década de 60 uma pesquisa relacionada à definição de objetivos e padrões, destacando a importância da participação dos funcionários no estabelecimento, revisão e modificação de objetivos. MILLER apud WELSCH (1983) afirma que:

A participação tende a aumentar o grau de comprometimento do indivíduo; esse comprometimento aumenta a motivação do indivíduo; a motivação orientada para o trabalho tende a levar os administradores a trabalhar mais e com maior produtividade; e o trabalho mais árduo e produtivo dos administradores tende a contribuir para a prosperidade da empresa; portanto, a participação é boa. (WELSCH 1983, p. 52)

PARSON (1988) corrobora com essa visão e propõe um modelo de planejamento que emerge da base da pirâmide organizacional para sua cúpula, enfatizando a probabilidade de maior nível de comprometimento dos colaboradores caso tenham participado do processo de planejamento. A autora mostra que se o processo não começar na base da pirâmide, a empresa tende à instabilidade oscilando sobre o ponto de apoio da alta administração. PARSON (1988) propõe a representação gráfica da figura 1 para explicitar a vulnerabilidade do modelo de planejamento baseado na cúpula da empresa.



Fonte: adaptado de PARSON (1988, p. 23)

Figura 1 – Instabilidade do modelo de planejamento a partir da alta direção

Ainda dentro da mesma lógica, KANAANE (1994) destaca a importância da participação para os trabalhadores e afirma que “a participação como abordagem gerencial também pode ser amparada na motivação, atingindo assim, incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho.” KANAANE (1994, p. 49)

Segundo KATZENBACH e SMITH (1994, p. 213) “nas situações de grandes mudanças, os esforços de baixo para cima têm de focar a formulação de novos valores e mudanças

comportamentais nas linhas de frente[...]”. E de uma forma geral a adoção de um sistema de orçamento nas organizações pode ser encarado como uma fase que exige alterações radicais nos comportamentos dos funcionários. Afinal, as comparações dos resultados deixam de ser históricas e passam a estar vinculadas com padrões previamente orçados, e todos os colaboradores, uns mais outros menos, têm influência nos resultados da empresa.

A capacitação técnica dos envolvidos na confecção do orçamento e na própria gestão da empresa é outro ponto crítico. FREZATTI (2000) afirma que três aspectos precisam ser enfatizados: o conhecimento do negócio, o conhecimento da técnica de planejamento e controle e a clareza quanto o que esperar em termos de resultados.

Quanto ao desempenho das equipes e a necessidade de treinamento, DRUCKER (2001) faz a analogia das orquestras sinfônicas, dizendo que “montar uma orquestra de primeira linha exige ensaiar a mesma passagem da sinfonia várias vezes seguidas, até que o primeiro clarinete a toque da maneira como o maestro a ouve.” O mesmo se aplica ao sistema de orçamento, é necessário que todos os envolvidos ‘toquem a mesma música’. Não faz sentido que apenas o nível estratégico das companhias tenham acesso ao orçamento, é necessário envolver a parte tática e operacional. Mas, para tanto, os conceitos precisam estar alinhados, de forma que o operador de uma máquina em uma indústria ou um atendente da linha de frente de um varejo compreendam o impacto do seu serviço no *budget* da empresa em que trabalham.

Nesse sentido, SANVICENTE e SANTOS (2000, p. 28) salientam a importância de uma ‘educação orçamentária’, definindo esse momento como “um programa de comunicação aos administradores já envolvidos ou que virão a se envolver com o uso do sistema orçamentário, de seus benefícios, tanto para empresa quanto para o melhor desempenho de suas tarefas específicas na organização”.

Com relação ao período de constantes mudanças da atualidade KANAANE (1994) destaca que a empresa

[...] tem que se adequar rapidamente a essas mudanças; entretanto, observa-se que as transformações tendem a ser lentas, tanto no tocante à adoção de novas tecnologias, quanto ao desempenho efetivo dos indivíduos, verificáveis por suas atitudes, seus comportamentos e dificuldades em assumir novos papéis. (KANAANE 1994, p. 38)

A implantação do orçamento numa organização é um momento em que os colaboradores são chamados a assumir novas atribuições, participando na definição das metas e na busca pelas justificativas das variações, bem como opinando a respeito das medidas corretivas cabíveis.

KATZENBACH e SMITH (1994, p. 202) esclarecem que “o fato de uma organização estar diante de grandes mudanças depende da importância dos seguintes itens: (1) mudanças comportamentais exigidas para a performance da empresa e (2) grau de presteza ou resistência”. Sendo assim, a adoção de um sistema orçamentário pode representar uma grande mudança numa companhia ou apenas um evento trivial. Tudo vai depender do padrão de trabalho dos funcionários, da complexidade das possíveis mudanças e do nível de aceitação que a ferramenta alcançará.

2.2.2 A contabilidade por responsabilidades

PEREZ JÚNIOR (1997, p. 84) estabelece que ‘contabilidade por responsabilidade’ “é um sistema de contabilidade estruturado com vários centros de responsabilidade, tendo como objetivo refletir o desempenho, os planos e ações de cada um destes centros”.

Alguns autores recomendam que seja aplicado no orçamento o conceito de ‘contabilidade por responsabilidade’, isto é, os gerentes devem ser responsáveis apenas pelos itens que eles possam de fato controlar. GARRISON e NOREEN (2001, p. 263) afirmam que “alguém

precisa ser responsável por cada custo, ou, caso contrário, ninguém será responsável, e o custo inevitavelmente fugirá ao controle”.

Essa personalização das responsabilidades, permite que cada gerente seja analisado individualmente, com base nas variações dos itens sob sua responsabilidade. Quanto a isso, GARRISON e NOREEN (2001, p. 263) destacam que “não deve surpreender que os gerentes levem muito a sério o processo de orçamento e empreguem considerável energia, e mesmo emoção, para assegurar que os seus interesses e os interesses dos seus departamentos sejam resguardados”. Várias situações de conflito podem ser criadas pela falta de facilidade de identificação dos responsáveis por variações no orçamento, quanto a isso HORNGREN (2000) acredita que:

Ao analisar as variâncias, os gerentes deveriam dar mais importância a quem deve ser questionado, e não a quem deve se atribuir a culpa. Variâncias apenas sugerem indagações ou atenção direta às pessoas que devem possuir informações importantes. (HORNGREN 2000, p. 135)

2.2.3 As pressões do orçamento

Os programas de planejamento e controle têm sido utilizados como instrumentos de pressão nas organizações, e WELSCH (1983, p. 50) destaca alguns estudos que foram feitos no tocante a essas pressões, observando que “[...] muitos indivíduos e grupos atuam melhor sob determinados volumes e tipos de pressão. Assim, parece que certa forma de pressão é essencial para uma liderança administrativa eficaz.” O autor diz ainda que a severidade, incoerência e inflexibilidade de algumas pressões são fruto do despreparo dos administradores, e tais atitudes aconteceriam mesmo sem a presença da ferramenta orçamentária.

Numa alusão muito clara sobre os aspectos negativos de possíveis pressões geradas pela ferramenta orçamentária, GARRISON e NOREEN (2001, p. 263) apontam que “em vez de empregado como instrumento de pressão, o orçamento deve ser utilizado como instrumento positivo para ajudar no estabelecimento de metas, na avaliação dos resultados operacionais e na identificação das áreas que necessitam de iniciativas e atenção extras.”

Na perspectiva de PARSON (1988) a elaboração do orçamento deve ser um processo sólido e coeso, onde os gestores do planejamento financeiro busquem entender as necessidades de recursos de cada área da empresa. Sob a ótica dessa autora, o respeito e a compreensão entre as partes envolvidas são os pilares na confecção de um planejamento financeiro sólido. Através de um encadeamento de raciocínio inferencial, acredita-se que processos balizados nesses pilares tendem a apresentar menor nível de atrito, reduzindo também a possibilidade de posteriores questionamentos quanto às metas fixadas.

2.2.4 A vinculação de prêmios e bônus ao orçamento

Segundo JENSEN (2001) uma das fontes de problemas para um programa orçamentário é o sistema de recompensa pelos desempenhos, onde geralmente os gestores passam a ganhar bônus progressivos a partir do atendimento de 80% da meta orçada até os 120%. De acordo com o autor, tal sistema cria incentivos para burlar o programa. Os gerentes começam a desenvolver artimanhas para melhorarem seus indicadores. Por exemplo, se o bônus de um gestor está ligado ao lucro de certa unidade, ele pode passar a postergar os gastos (por meio da manutenção de baixos estoques de matérias-primas ou adiamento de renegociações contratuais) e adiantar as receitas (via promoções especiais aos clientes), maximizando assim o lucro do exercício corrente. Se o gerente concluir que não irá alcançar os 80%, ele pode tentar passar a receitas para o exercício futuro e despesas para o atual, de forma que no próximo período seu resultado fique mais fácil de ser alcançado. Afinal, se ele chegar a 79%

ou 50% da meta orçada seu bônus será o mesmo: zero.

Outra situação possível é das metas projetadas já terem sido ultrapassadas, levando os gerentes a desacelerarem o ritmo de suas equipes ou a tentarem repassar para o próximo ano os resultados do ano corrente. Um ponto que incentiva tal postura é a utilização do ano anterior como base para a determinação do orçamento.

JENSEN (2001) destaca ainda outras práticas de cunho ilícito, como falsificação de previsões e manipulação de informações importantes. E afirma que “uma vez que os gerentes têm consciência de que todos estão tentando ‘jogar com o sistema por razões pessoais, está criada uma organização repleta de cinismo, suspeitas e desconfiança” (JENSEN 2001, p. 89).

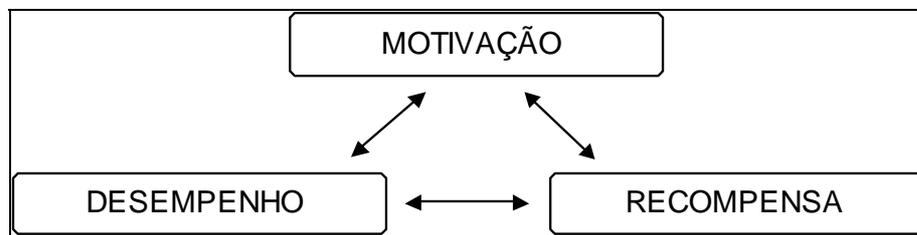
De acordo com a ‘COOPERS & LYBRAND - Consultoria em Recursos Humanos’² um sistema de remuneração variável apresenta alguns fatores críticos de sucesso: (1) convergência com a orientação estratégica da empresa; (2) simplicidade e flexibilidade e (3) clareza e objetividade.

Para a Consultoria, as metas e objetivos precisam ter correlação com o plano estratégico da empresa, de forma que a organização não venha a premiar seus colaboradores mesmo sem chegar a seus macro objetivos. O sistema precisa ter manutenção e aplicabilidade simples, afinal, se trata de uma atividade-meio, e não uma atividade-fim. Além disso, é necessário que tudo seja fácil de entender a fim de que cada um possa identificar sua parcela de contribuição. Com tais características o sistema de remuneração conseguiria apresentar melhor funcionalidade.

Corroborando com as idéias propostas pela consultoria, SILVA (1999) afirma que uma grande quantidade de índices pode confundir ou atrapalhar a análise, cabendo ao administrador avaliar a relevância da fixação de cada um dos indicadores.

A ‘COOPERS & LYBRAND’ destaca ainda a importância da remuneração para a melhoria do desempenho e seu vínculo com a motivação, o que pode ser visto pela figura 2. Mas chama atenção para a existência de outros fatores motivacionais, e ressalta que a afirmação de que ‘dinheiro é um motivador efetivo’ não passa de uma falácia.

Em contrapartida, outros autores acreditam que recursos financeiros são motivadores reais, CHIAVENATO (1994, p. 225) explica que “[...] o dinheiro permite não somente a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança (como alimentação, conforto, padrão de vida etc.), mas também proporciona condições para satisfação das necessidades sociais, de estima (status, prestígio) e de auto-realização.”



Fonte: adaptado de COOPERS & LYBRAND (1996, p. 98)

Figura 1 – Vinculações básicas de um sistema de recompensa

Ainda com relação à discussão da validade de recompensas financeiras como geradores de motivação para a força de trabalho, KOHN apud ATKINSON (2000) oferece a seguinte contribuição:

² COOPERS & LYBRAND Remuneração Estratégica. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996

Em pelo menos 24 estudos, nas últimas três décadas, ficou demonstrado, conclusivamente, que as pessoas que esperam receber uma recompensa para completar uma tarefa, ou para executá-la com sucesso, não as executam tão bem, como aquelas que não esperam nenhuma recompensa. (ATKINSON 2000, p. 720)

ATKINSON (2000) propõe uma classificação para as espécies de recompensas, que aponta para o estabelecimento recompensas intrínsecas e extrínsecas. As intrínsecas estariam ligadas à satisfação do funcionário ao executar uma tarefa e da oportunidade de crescimento que tal atividade oferece. Já as recompensas extrínsecas estariam baseadas no desempenho, e poderiam se configurar desde gratificações em dinheiro a placas de homenagem, passando por viagens e ações da empresa. Esse autor acredita que em função da amplitude do debate existente em torno da eficiência de cada um dos tipos de recompensa, as de caráter financeiras extrínsecas tendem a ser baseadas em sistemas formais, com estrutura clara e diretrizes bem definidas.

5. Considerações Finais

Nenhum sistema de planejamento ou de orçamento pode esperar resolver todos os problemas administrativos, e embora a ferramenta orçamentária não dê a solução imediata de todos os problemas, o processo de fato fornece uma grande quantidade de dados e permite análises que devem ajudar a trazer à tona ou a lançar luz sobre as dificuldades mais relevantes da organização. Além disso, o *budget* tende a obrigar a administração a reavaliar as operações que possam ter ficado obsoletas ou ineficientes com o correr dos anos.

Esse relatório buscou apresentar as principais características do orçamento, bem como as possibilidades básicas de formulação e uma análise dos aspectos comportamentais envolvidos no programa orçamentário.

Pôde-se, constatar com as pesquisas bibliográficas apresentadas no relatório que o orçamento precisa ter forte vínculo com o planejamento estratégico das companhias para que venha a lograr êxito. Outro fator chave de sucesso levantado foi o envolvimento dos colaboradores, que deve ocorrer tanto no planejamento como na execução e controle orçamentário.

6. Bibliografia

ATKINSON, Anthony et al. Contabilidade Gerencial. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

COOPERS & LYBRAND Remuneração Estratégica. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996

CHIAVENATO, Idalberto Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3ª ed. Makron Books : São Paulo, 1994

DRUCKER, Peter F. Eles não são empregados são pessoas. Revista Exame – Havard Business Review , São Paulo, ed. 764, p. 9-16, 2001

DAVIS, John. Empresas familiares são competitivas no Brasil. O Estado de São Paulo, 14/Abr/2005. São Paulo, p.B14

FREZATTI, Fábio Orçamento Empresarial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

GARRISON, Ray H.; HOREEN, Eric W. Contabilidade Gerencial. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7ª ed. São Paulo : Habra, 1997.

HORNGREN, Charles T. Contabilidade de Custos. 9ª ed. LTC : Rio de Janeiro, 2000

JENSEN, Michael C. O orçamento não funciona. Vamos consertá-lo. Revista Exame – Havard Business Review , São Paulo, ed. 764, p. 85-93, 2001

KANAANE, Roberto Comportamento Humano nas Organizações. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. A força e o Poder das Equipes. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994

PADOVEZE, Clóvis Luis Contabilidade Gerencial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

PARSON, Mary Jean Planejamento: de volta às origens. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1988

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez Controladoria de Gestão. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

PETERS, Tom Prosperando no Caos. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1987

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

SILVA, José Pereira da. Análise Financeira das Empresas. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1978

TUNG, Nguyen H. Orçamento Empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais. 1ª ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1975

VASCONCELOS, Yumara L. Implementação do processo orçamentário nas organizações: uma abordagem prática. RBC – Revista Brasileira de Contabilidade. Jan/Fev 2004. Brasília, n.145 p.54-71

WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial: planejamento e controle do lucro. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983