

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FELIPE FORSTER

**PROPOSTA DE MUDANÇA NA ESTRUTURA DO ORÇAMENTO DA
FUNDAÇÃO CELESC DE SEGURIDADE SOCIAL – CELOS**

FLORIANÓPOLIS

2010

FELIPE FORSTER

**PROPOSTA DE MUDANÇA NA ESTRUTURA DO ORÇAMENTO DA
FUNDAÇÃO CELESC DE SEGURIDADE SOCIAL – CELOS**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Alexandre Zoldan da Veiga, Msc.

FLORIANÓPOLIS

2010

FELIPE FORSTER

**PROPOSTA DE MUDANÇA NA ESTRUTURA DO ORÇAMENTO DA
FUNDAÇÃO CELESC DE SEGURIDADE SOCIAL – CELOS**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 29 de junho de 2010.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Alexandre Zoldan da Veiga, Msc.
Orientador

Professor Darci Schnorrenberger, Dr.
Membro

Professor Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, João e Vera e irmãs, Amanda e Ariana, pelo amor, carinho e apoio durante todo este processo e em todos os outros momentos de minha vida.

A minha amada, Fernanda, simplesmente fantástica. Você foi, é e sempre será muito importante na minha vida!

Aos meus sogros que sempre me trataram como um filho e aconselharam da melhor maneira possível.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram durante essa etapa, em especial ao amigo Guilherme que mesmo envolvido com o seu trabalho de conclusão de curso, dedicou seu tempo sempre que possível para me auxiliar e incentivar.

Aos colegas e diretores da Fundação Celesc de Seguridade Social pela compreensão, incentivo e auxílio na elaboração desta monografia. Agradecimento em especial para minha colega Mary que sempre me orientou nas mais diversas dúvidas que tive durante esse processo.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina que contribuíram para minha formação acadêmica e, em especial, ao Professor Alexandre Zoldan da Veiga que me orientou ao longo desse trabalho.

A todos que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para o desenvolvimento desta monografia, meu muito obrigado.

*Dedico esta monografia aos
meus pais Vera e João.*

“O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”.
(Fernando Pessoa)

RESUMO

FORSTER, Felipe. **Proposta de mudança na estrutura do orçamento da Fundação Celesc de Seguridade Social – Celos**. 2010. 58p. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

O presente trabalho de monografia tem o objetivo de propor mudanças na estruturação do orçamento da Fundação Celesc de Seguridade Social – CELOS. A metodologia utilizada é classificada como uma pesquisa descritiva e explicativa, que busca através de conceitos, elucidados no referencial teórico, demonstrar como o orçamento está sendo trabalhado atualmente na fundação e, baseado nos conceitos de contabilidade gerencial, planejamento, controle e orçamento apresentados e fundamentados, estruturar sob um estudo de caso, melhorias à instituição estudada. O estudo de caso foi elaborado para atingir os objetivos específicos e conseqüentemente o objetivo geral. Foram apresentados os valores orçados e realizados referente a receita, bem como os gastos com as diversas despesas da fundação no ano de 2009, classificando-os em grupos para melhor observação. Diante dessas informações foi elaborado uma proposta de mudança na estrutura para fortalecer o controle das despesas e receitas da fundação. As conclusões alcançadas com o presente trabalho demonstram a possibilidade de estruturar o orçamento por áreas e de maneira mais específica. O resultado dessa estruturação é o fortalecimento da qualidade das informações obtidas quando do acompanhamento dos orçamentos.

Palavras-chave: Planejamento. Controle. Orçamento.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASGE – Assessoria de Controle de Gestão
ASRP – Assessoria de Relações com os Participantes
CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.
CELOS – Fundação Celesc de Seguridade Social
COD – Conselho Deliberativo
COF – Conselho Fiscal
DAF – Diretoria Administrativo Financeira
DEX – Diretoria Executiva
DSE – Diretoria de Seguridade
DVGA – Divisão de Gestão Administrativa
DVGC – Divisão de Gestão Contábil
DVGI – Divisão de Gestão de Investimentos
DVGP – Divisão de Gestão Previdenciária
DVGS – Divisão de Gestão Assistencial
DVGT – Divisão de Gestão de Tecnologia da Informação
PGA – Programa de Gestão Administrativa
PPR – Programa de Participação de Resultados
SCR – Sistema de Cargos e Salários
SPC – Secretaria de Previdência Complementar

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.....	29
Figura 2: Características do Orçamento Empresarial.....	34
Figura 3: Organograma da Fundação Celesc de Seguridade Social.	40
Figura 4: Divisão de Gastos em 2009.	45
Figura 5: Nova divisão de orçamentos da CELOS.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de Planejamento.....	27
Quadro 2: Distribuição das despesas na atual estrutura de orçamento da CELOS.....	44
Quadro 3: Divisão das despesas na Administração Geral	52
Quadro 4: Formulário de controle gerencial para orçamento com serviços prestados por terceiros.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Despesas com Pessoal 2009.....	46
Tabela 2: Composição do grupo de Despesas com Serviços de Terceiros.	47
Tabela 3: Relação de Despesas Gerais em 2009.....	48
Tabela 4: Relação de Outras Despesas em 2009.....	48
Tabela 5: Orçamento de Despesas com Investimentos em 2009.	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.4.1 Classificação da Pesquisa	18
1.4.2 Coleta e Análise dos Dados.....	20
1.4.3 Limitações da Pesquisa.....	21
1.5 ORGANIZAÇÃO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	23
2.2 PLANEJAMENTO	25
2.2.1 Planejamento Estratégico.....	28
2.2.2 Planejamento Tático.....	29
2.2.3 Planejamento Operacional.....	30
2.3 CONTROLE	31
2.4 ORÇAMENTO	33
2.4.1 Métodos Orçamentários	33
2.4.2 Orçamento Empresarial.....	34
2.4.2.1 Orçamento Operacional	35
2.4.2.2 Orçamento de Investimentos.....	36
2.4.2.3 Orçamento de Caixa	37
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
3.1 APRESENTAÇÃO DA CELOS	38
3.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	38
3.2.1 Conselho Deliberativo	40
3.2.2 Conselho Fiscal.....	41
3.2.3 Diretoria Executiva.....	41
3.3 PLANO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	41

3.4 ORÇAMENTO DA CELOS	42
3.4.1 Divisão do Orçamento.....	43
3.5 PROPOSTA DE MELHORIA NA ESTRUTURA DO ORÇAMENTO DA CELOS.....	49
3.5.1 Proposta para Divisão Estrutural do Orçamento	50
3.5.2 Proposta para Despesas que compõem o orçamento da nova divisão Administração Geral.....	51
3.5.3 Proposta para Despesas com Serviços de Terceiros que não compõem o orçamento da nova divisão Administração Geral.....	52
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	55
4.1 CONCLUSÕES	55
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	56
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações atuais é comum que os responsáveis pela administração tenham que tomar, freqüentemente, decisões importantes para a continuidade e possível expansão do negócio. Estas decisões devem ser tomadas de maneira segura e concreta, sempre apoiadas por informações confiáveis e alinhadas às estratégias da empresa.

Uma importante fonte de informações para tomadas de decisão é a contabilidade, com grande destaque a contabilidade gerencial. A contabilidade gerencial aglutina as informações da contabilidade financeira, de custos e outras, e as direciona para o processo de gestão empresarial, focando, segundo Padoveze (1997), no processo integrado de tomada de decisões.

Neste sentido, Crepaldi (2004) menciona que a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que objetiva fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais e que é voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Assim a contabilidade gerencial torna-se de maneira objetiva uma ferramenta de auxílio ao processo de gestão das empresas, fornecendo dados que permitam que seja executado tanto o planejamento quanto o controle e, que haja um importante suporte às decisões tomadas.

Planejamento está relacionado ao estabelecimento de ações a serem executadas e o controle está relacionado ao acompanhamento da execução das ações planejadas (SANTOS; SANVICENTE, 1995).

Neste sentido, percebe-se que é importante que as organizações planejem e controlem suas ações, para tanto, a contabilidade gerencial dispõe de uma ferramenta que as auxiliam para os dois fins, o orçamento.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O processo de gestão, segundo Padoveze (1997), é caracterizado pelo planejamento, execução e controle, no qual o sistema orçamentário, com o objetivo de complementar, faz parte deste processo.

Nesta linha, Welsch (1973) afirma que orçamento é a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões, assim, pode ser considerado uma importante ferramenta tanto no planejamento, quanto na execução e controle.

Sabendo da importância do orçamento na gestão das organizações, a Fundação Celesc de Seguridade Social – CELOS, que tem como principal função a administração do plano de previdência complementar dos funcionários de sua patrocinadora, as Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC, utiliza-se do instrumento para planejar e controlar suas ações.

Os funcionários da CELESC, que optam pela condição de participantes da Fundação Celesc, possuem descontos regulares em suas folhas de pagamento referentes ao plano de previdência complementar. O montante arrecadado é destinado à CELOS, que administra o plano.

A CELESC, como patrocinadora e instituidora da CELOS, tem a responsabilidade de repassar recursos para a administração dos planos previdenciários. Estes valores são repassados em forma de contribuição e seu montante é igual à parte que contribui os empregados.

Desse montante, 91,5% é destinado à conta individual do participante com o objetivo de ser revertido em forma de aposentadoria, conforme as normas previstas no regulamento do plano. O restante, 8,5%, é retido pela CELOS sob a nomenclatura de taxa administrativa.

O valor retido como taxa administrativa é o que viabiliza a continuidade administrativa da CELOS. Sendo assim, o recurso oriundo da referida receita é utilizado para a sustentação da CELOS. Para tanto, deve ser empregado de forma correta, com vistas a atingir seus objetivos. Neste ponto, o orçamento torna-se uma ferramenta de suma importância.

É importante destacar que a CELOS elabora seu orçamento anualmente. Este trabalho visa analisar o orçamento, elaborado e executado em 2009, para propor melhorias no processo de elaboração dos próximos orçamentos. Assim, a questão problema consiste em: *quais mudanças poderiam ser implementadas na estruturação do orçamento da Fundação Celesc de Seguridade Social em prol de melhorias quanto ao planejamento e controle dos orçamentos?*

1.2 OBJETIVOS

Neste item serão apresentados os objetivos que o presente trabalho possui, tanto o objetivo geral quanto os específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em propor mudanças na estrutura dos orçamentos da Fundação Celesc de Seguridade Social, permitindo um planejamento e controle de receitas e despesas mais eficaz.

1.2.2 Objetivos Específicos

Visando atingir o objetivo geral objetiva-se especificamente:

- Analisar a estrutura organizacional da CELOS.
- Expor a estrutura utilizada na confecção do orçamento no ano de 2009, demonstrando as diferenças entre os valores orçados e executados.
- Apontar e quantificar os principais objetos de despesa da CELOS.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Orçamento, para Welsch (1973), trata-se da formalização das políticas, planos, objetivos e as metas para uma empresa como um todo, bem como, para suas diversas divisões. É uma ferramenta tanto no planejamento, quanto na execução e controle.

Planejamento tem como objetivo o estabelecimento com antecedência das ações a serem executadas, às estimativas de recursos a serem empregados, e à definição de responsabilidades em relação a um período futuro, para que sejam alcançados os objetivos desejados por uma organização (SANTOS E SANVICENTE, 1995).

O orçamento auxiliará na execução, que, por sua vez, refere-se ao momento em que as ações estão sendo realizadas, e estas devem ocorrer respeitando às orientações planejadas. O próprio orçamento ainda auxiliará no controle das referidas ações.

O controle da execução de atividades visa a comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a empresa. A função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório (SANTOS E SANVICENTE, 1995).

Assim, visando alcançar seus objetivos, metas e cumprir suas políticas, é importante que as empresas elaborem orçamentos confiáveis, que as auxiliem à planejar, executar e controlar.

Com a CELOS não é diferente. Visando a administrar da melhor forma o plano de previdência complementar dos funcionários das Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC com os recursos disponíveis, a fundação elabora anualmente orçamentos.

Neste contexto, justifica-se a busca pelo aprimoramento da organização orçamentária da CELOS.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho estão divididos em classificação de pesquisa, coleta e análise de dados e limitações da pesquisa.

1.4.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa tem como objetivo estabelecer uma série de compreensões utilizadas para a descoberta de respostas para as indagações e questões que existem dentro dos variados ramos de conhecimento humano (OLIVEIRA, 1997).

A finalidade da pesquisa é conforme Oliveira (1997, p.118) “tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais”.

Segundo Gil (2002) a pesquisa é necessária para a obtenção de informações claras e objetivas usadas para responder os questionamentos, ou ainda, organizar essas informações de maneira que possam ser utilizadas adequadamente com o assunto proposto.

A pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos, à abordagem do problema e os procedimentos adotados.

Quanto aos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Este trabalho de monografia, quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois de acordo com Gil (2002) este tipo de pesquisa tem como objetivo principal descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Gil (2002) ainda destaca que a pesquisa descritiva é geralmente utilizada por pesquisadores sociais que se preocupam com aplicação prática.

Classifica-se, ainda, como uma pesquisa explicativa, uma vez que vai além da identificação da relação de variáveis tendo “como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2002, p. 42).

Desta forma, esse tipo de pesquisa explica o objetivo utilizando a razão, aproximado à realidade.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada sob duas perspectivas: qualitativa e quantitativa.

Para Oliveira (1997, p. 115) “a abordagem quantitativa e qualitativa são dois métodos diferentes pela sua sistemática, e, principalmente, pela forma de abordagem dos problemas que está sendo objeto de estudo”.

Na pesquisa desenvolvida neste trabalho de monografia, as duas tipologias são utilizadas.

Beuren e Raupp (2009) destacam que a pesquisa qualitativa estabelece análise mais profunda em relação aos fenômenos estudados, bem como uma maneira mais adequada para o esclarecimento da natureza do fenômeno. Desta forma, na abordagem qualitativa desta pesquisa faz-se uma verificação dos dados apresentados e propõem-se melhoramentos nos procedimentos adotados pela fundação.

A pesquisa deste trabalho de monografia tem também, características quantitativas demonstradas na análise do orçamento apresentado pela fundação. Conforme explicita Beuren e Raupp (2009, p. 93), “a utilização dessa tipologia de pesquisa torna-se relevante à medida que se utiliza de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise e o tratamento dos dados”.

Oliveira (1997, p. 116) diz ainda que “são vários os autores que não estabelecem qualquer distinção entre os *métodos quantitativo e qualitativo*, tendo em vista que a pesquisa quantitativa também é qualitativa”.

Finalmente a pesquisa pode ainda ser classificada quanto a seus procedimentos adotados.

Para Gil (2002) o estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou mais objetivos, aplicados de maneira que permita seu amplo detalhamento e conhecimento.

Desta forma, o procedimento adotado neste trabalho de monografia é intitulado de estudo de caso, pois este visa conhecer e estudar os procedimentos adotados para a confecção do orçamento da fundação estudada.

Além do estudo de caso utilizado para a obtenção dos objetivos propostos neste trabalho de monografia, é utilizado também o procedimento de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em publicações e é utilizada para fundamentar os conceitos explorados durante a pesquisa para o alcance dos objetivos propostos (GIL, 2002).

1.4.2 Coleta e Análise dos Dados

O objetivo de um trabalho de monografia é através de levantamento bibliográfico e documental estabelecer uma relação com vistas para descobrir respostas para o determinado problema imposto (BEUREN E COLAUTO, 2009).

Para a coleta de dados é utilizado instrumentos de pesquisa que conforme Beuren e Colauto (2009) direcionam de forma lógica e sistemática a pesquisa. Esses instrumentos são oriundos do processo de coleta de dados, análise e interpretação.

Este trabalho de monografia utiliza documentação própria da entidade utilizada para o alcance dos objetivos propostos e resolução da questão apresentada.

A análise dos dados, conforme Gil (2002), objetiva organizar sistematicamente os dados a fim de que a resposta ao problema de investigação seja respondida.

Além disso, para a análise de dados é necessário acompanhamento para que haja correlação entre os dados apresentados e a base teórica desenvolvida na pesquisa bibliográfica (BEUREN e COLAUTO, 2009).

1.4.3 Limitações da Pesquisa

Este estudo limita-se à análise de elaboração do orçamento de receitas e despesas administrativas no ano de 2009 na CELOS. Tais recursos são oriundos da taxa administrativa descontada das contribuições dos participantes, bem como das patrocinadoras. Esse recurso tem o objetivo de viabilizar a manutenção da CELOS, para que essa administre seu plano de previdência complementar.

O presente trabalho pretende elucidar no orçamento da entidade a projeção desses valores utilizando como base de informações a movimentação contábil registrada no ano anterior.

Faz-se necessário salientar que neste presente trabalho não estarão demonstrados os valores relativos às contribuições mensais que objetivam a manutenção dos planos previdenciários e sim, apenas os valores destinados a administração desses planos por responsabilidade da CELOS, oriundos do desconto da taxa administrativa sobre as contribuições recebidas tanto dos empregados vinculados ao plano, como também da empresa patrocinadora.

1.5 ORGANIZAÇÃO

O seguinte trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta os objetivos do presente trabalho, bem como a metodologia aplicada para seu desenvolvimento.

No segundo capítulo são fundamentados os conceitos utilizados no desenvolvimento do trabalho, elucidando as características administrativas da empresa, com enfoque no item orçamento que é o objetivo final do trabalho.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, mostra as características da empresa estudada, organiza e explica a estrutura atual do orçamento anual e aponta as melhorias propostas pelo acadêmico na estruturação do orçamento da CELOS.

O quarto capítulo, intitulado de Conclusão, aponta o resultado obtido com o trabalho de monografia e propostas para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica dos assuntos discutidos nesse trabalho de monografia. Serão apresentados os conceitos relativos à organização empresarial, formas de planejamento e controle, além da conceituação de orçamento, esta última fundamental para o desenvolvimento do estudo de caso que será apresentado no capítulo seguinte.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial segundo Atkinson et al.(2000) é definida como um processo que consiste em identificar, mensurar, reportar e analisar informações relativas a diversos aspectos empresariais de uma determinada organização. Esse processo é voltado para produzir informações direcionadas às necessidades de informação dos clientes internos da organização.

Iudícibus (1998) caracteriza a contabilidade gerencial de duas formas, a primeira, de maneira superficial, e a segunda, num sentido mais profundo.

Superficialmente, a contabilidade gerencial é caracterizada assim:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS 1998, p. 21)

Mais profundamente, a contabilidade gerencial “está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se ‘encaixem’ de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador” (IUDÍCIBUS 1998, p. 21).

O referido modelo decisório do administrador, leva em conta principalmente os cursos de ações futuras, ou seja, conseqüências de curto e longo prazo. Já as informações relativas aos resultados do passado e presente, servem de estimativas que influenciarão os resultados futuros (IUDÍCIBUS 1998).

Convém lembrar, que a contabilidade gerencial utiliza-se de outras áreas do conhecimento, não abrangidas pela contabilidade. Estas áreas, tais como, a administração de produção, de estrutura organizacional e financeira, estão ligadas basicamente à administração de empresas (IUDÍCIBUS 1998).

Finalmente, pode-se dizer que as técnicas, informações ou relatórios contábeis, que são elaborados visando utilização para a tomada de decisão ou avaliação do desempenho, estão contidos na contabilidade gerencial. Lembrando, entretanto, que alguns dos relatórios contábeis, além de servirem para a tomada de decisão interna da empresa, podem também ser utilizados por usuários externos.

Um sistema de informação gerencial exige o planejamento para produção dos relatórios, para atender aos usuários da informação contábil. É necessário saber o conhecimento e necessidades que estes usuários têm e então construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários existentes na organização. Assim, será possível efetuar controle posteriormente, pois só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido (PADOVEZE, 1997).

É possível concluir que a contabilidade gerencial é de suma importância para o desenvolvimento da empresa, auxiliando através de dados o controle do que foi executado, propiciando um melhor planejamento posterior.

Em seguida, será tratado os aspectos fundamentais do conceito de planejamento dentro das organizações que utilizam-se dessas técnicas visando um melhor cenário administrativo.

2.2 PLANEJAMENTO

Planejamento é definido por Dubois, Kulpa, Souza (2006) como “o ato de preparar trabalhos para qualquer tipo de empreendimento, levando-se em consideração alguns métodos e roteiros. É um processo que considera um conjunto de ações coordenado, visando atingir certos objetivos.”

Para atingir esses objetivos Santos e Sanvicente (1995) elucidam que o planejamento diz respeito ao estabelecimento com antecedência das ações a serem executadas, às estimativas de recursos a serem empregados, e à definição de responsabilidades em relação a um período futuro. Além disso, afirmam que a utilização de orçamentos envolve faceta tanto de planejamento quanto de controle.

Sendo assim, é possível verificar que o planejamento é a delimitação dos caminhos a serem percorridos pelas organizações em períodos futuros, visando a alcançar seus objetivos, que são propostos previamente. Neste contexto, Atkinson et al. (2000, p. 567) concluem o seguinte:

O resultado do planejamento é o projeto e a implementação dos processos específicos – incluindo processos de logística, de fabricação, de pessoal, de atendimento ao consumidos e administrativos – que a empresa usa para levar a cabo suas estratégias.

Desta forma, visto que as organizações traçam as estratégias de acordo com seus objetivos e que a gestão deve ocorrer de maneira que tais objetivos sejam alcançados, o orçamento, que segundo SANTOS E SANVICENTE (1995, p.19) “fornecem direção e instruções para a execução de planos”, é ferramenta importante, e contribui, no sentido de nortear as organizações na busca de seus objetivos.

Além disso, em momento distinto, o orçamento que contribuiu para o planejamento, será fundamental como instrumento de controle.

Segundo Welsch (1983, p. 68),

Seja qual for o tipo de organização, a tarefa do administrador é essencialmente a mesma, ou seja, criar e manter um ambiente interno que permita a indivíduos trabalhando em grupo alcançarem um desempenho eficiente e compatível como os objetivos da empresa como um todo. Esse ambiente deve estimular os indivíduos a contribuir o máximo possível para os esforços do grupo. Como os fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos do ambiente externo

exercem efeitos internos significativos, o administrador é forçado a compreendê-los e, na medida do possível, harmonizar o ambiente interno da empresa com esses fatores. Assim sendo, as tarefas básicas de administração, planejamento, organização, direção e controle são as mesmas em organizações de fins lucrativos e em organizações sem fins lucrativos.

Assim Welsch (1983, p. 69) ainda lista os passos por ele considerados essenciais em um programa de planejamento e controle de resultados orçamentários,

1. Avaliação do efeito em potencial de todas as variáveis relevantes para a empresa.
2. Especificação dos objetivos gerais da empresa pela administração.
3. Estabelecimento de objetivos específicos para a empresa.
4. Formulação e avaliação das estratégias da empresa.
5. Preparação das premissas de planejamento.
6. Preparação e avaliação dos planos de projetos
7. Preparação e aprovação de um plano de resultados a longo prazo.
8. Preparação e aprovação de um plano de resultados a curto prazo.
9. Realização de análises suplementares.
10. Execução de planos.
11. Elaboração, disseminação e utilização de relatórios de desempenho.
12. Implantação de medidas de acompanhamento.

É importante que essa lista de passos seja revista anualmente, de preferência na mesma ordem citada acima, com o objetivo de atualizar cada fundamento com base nos resultados obtidos tanto pelo julgamento administrativo como no real desempenho da organização (WELSCH, 1983).

Ao questionarmos qual a importância desse planejamento, Sobanski (1995, p. 16) responde que:

Planeja-se para que, através do controle orçamentário, a qualquer momento na empresa se possa responder às perguntas: "Como estamos indo? Estamos indo bem ou indo mal?" Sem planos prévios, não saberemos em que níveis deveríamos estar, nem se estaremos efetivamente num bom nível.

Ainda segundo Sobanski (1995) o planejamento é necessário para que os operários conscientizem-se dos objetivos, bem como na busca da integração entre estes funcionários e numa melhor coordenação entre as pessoas e as unidades da empresa. Em momentos que a organização deparar-se com casos excepcionais, o bom planejamento definirá o rumo das negociações.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009) em uma situação ideal seria fundamental que cada atividade fosse planejada antes de ser executada. O planejamento dessas atividades pode demandar diferentes escalas de tempo: médio, curto ou longo prazo. Para melhor definir essas demandas, classifica-se o planejamento em três níveis: estratégico, tático e operacional.

Cada um desses níveis apresenta suas peculiaridades. Estas podem ser comparadas como demonstra o Quadro 1.

	Nível de Planejamento		
	Estratégico	Tático	Operacional
Horizonte de tempo	Longo Prazo De cinco ou mais anos	Médio Prazo De um a cinco anos	Curto Prazo Geralmente menos que um ano
Objetivos ou metas	Qualitativos Potenciais de sucesso Parâmetros de lucro	Quali e quantitativos Objetivos de produto Capacidade de pagamento Programa de produção quanti e qualitativo	Quantitativos Objetivos de vendas e produção Lucro por produto
Variáveis Alternativas	Estratégias para produtos e marketing Atividade de negócio Posicionamento Estratégico	Projetos de investimento e programas de financiamento Desenvolvimento de pessoal Relativo à função	Planos de vendas, produção, compra de matérias-primas Planos de desenvolvimento das atividades Planejamento da capacidade e utilização de pessoal Relativo à execução
Características específicas	Relativo à organização como um todo Defina para onde a organização vai Avalia o ambiente esperado Desenvolve estratégias para alcançar os objetivos pretendidos	Orienta o planejamento operacional Avalia o desempenho de gerentes Define metas para alcançar os objetivos pretendidos	Define operações do dia-a-dia Avalia o desempenho de unidade de responsabilidade específica Desenvolve metas visando alcançar os objetivos pretendidos

Quadro 1: Níveis de Planejamento

Fonte: Adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.44)

2.2.1 Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é definido segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) como “um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela esta atuando”.

Para Cunha(2000) o planejamento estratégico consiste na avaliação de pontos fortes e fracos de determinado sistema inseridos na empresa. A avaliação desses pontos permite estabelecer objetivos, estratégias e ações empresariais de maneira sistemática, provocando melhores resultados.

Esse tipo de planejamento geralmente é projetado para períodos longos, mais de 3 (três) anos, e consiste em definir estratégias que acarretam no desempenho da organização. Lunkes (2003) ressalta que geralmente o planejamento estratégico traz poucas informações quantitativas. Porém ele evidencia o rumo que a empresa pretende seguir, avalia o ambiente ao qual ela está inserida e desenvolve objetivos para a obtenção das metas traçadas.

Bateman e Snell (1998) definem que os administradores estratégicos são geralmente os executivos dos níveis mais altos dentro de uma organização, sendo estes, os responsáveis diretos pela administração geral. Suas atividades caracterizam o enfoque que a empresa deverá seguir, focalizando questões a longo prazo que objetivam a sustentabilidade, o crescimento e a eficácia da instituição.

A elaboração do planejamento leva em consideração, conforme apresenta a Figura 1, a crença, os costumes, valores e experiências de quem o elabora. Assim, o planejamento estratégico é resultante da visão empreendida, da análise de ambiente, bem como das estratégias tomadas em sua elaboração

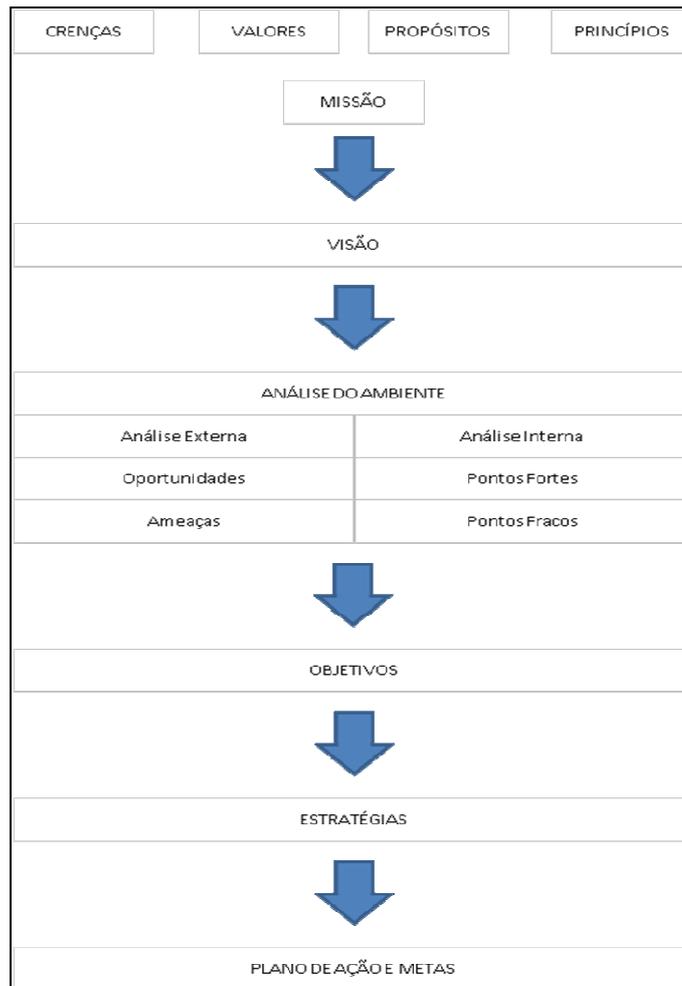


Figura 1: Síntese do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.
 Fonte: Adaptado de (Lunkes e Schnorrenberger, 2009.)

2.2.2 Planejamento Tático

O Planejamento tático consiste em abordar objetivos mensuráveis à empresa, segundo Lunkes (2003) esse planejamento proporciona aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis, porém não indicam como esses objetivos devem ser tratados no dia a dia.

Posteriormente a definição dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico, os administradores táticos ficam responsáveis para traduzir esses objetivos em atividades específicas. Esse processo envolve um horizonte temporal de médio prazo, bem como um suporte financeiro eficaz (BATEMAN E SNELL, 1998).

Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 62) acrescentam que “o processo de identificar os responsáveis e as contribuições esperadas de cada área deve estar “casado” com a definição dos recursos necessários”.

Assim, para que cada área alcance as expectativas a ela creditadas, é importante que demais áreas de apoio da empresa, como recursos humanos e suporte técnico contribuam de maneira conjunta e harmoniosa (LUNKES E SCHNORREBERGER, 2009).

Ao analisar o aspecto geral do planejamento tático, é possível afirmar que este tipo de planejamento deve ser planejado, executado e controlado pelos gestores de nível médio das organizações, com base nos seus projetos e atribuições.

2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a fase onde é identificado os procedimentos e processos específicos dentro dos níveis mais inferiores da organização. Os administradores envolvidos nesse processo geralmente estão envolvidos diretamente com funcionários não administrativos e aplicam em suas áreas os planos desenvolvidos no planejamento tático (BATEMAN e SNELL, 1998).

Dentre os diversos instrumentos que podem ser utilizados no desenvolvimento do planejamento operacional, Lunkes e Schnorrenberger (2009) citam que o orçamento é destacado por ser útil para promover a comunicação e coordenação dos objetivos especificados nesse nível organizacional.

Este trabalho apresenta os conceitos relativos a esta ferramenta, bem como apresenta alguns dos tipos de orçamento existentes, no entanto, antes disso, discorre-se sobre controle.

2.3 CONTROLE

O termo controle é classificado como um conjunto de métodos e ferramentas utilizadas para manter a organização na trajetória do alcance de seus objetivos (ATKINSON et al., 2000).

De acordo com SANTOS E SANVICENTE (1995, p.22), controlar, é essencialmente

Acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório.

Assim, os orçamentos que haviam sido utilizados como ferramenta de planejamento, serão utilizados para controlar, no sentido de comparar o resultado obtido com o orçado, e responsabilizar, se for o caso, as áreas, setores, ou pessoas relacionadas aos segmentos dos objetivos não cumpridos.

É preciso que sejam avaliados os desvios ocorridos entre o que deveria ser atingido em relação ao que realmente ocorreu, identificando assim as variações entre o previsto e o realizado. A observância dessas variações poderá auxiliar no planejamento e execução de novos planos (DUBOIS et. al., 2006).

Dubois et. al (2006) considera que quando as empresas passam a controlar suas ações, estas tornam-se mais exigentes, dada que a disciplina organizacional é um fator importante para o alcance dos objetivos definidos no planejamento.

Para Welsch (1983, p. 42) o controle envolve as seguintes atividades:

1. Medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões pré-determinados.
2. Comunicação (por meio de relatórios) dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados.
3. Análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas.
4. Consideração de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas.
5. Escolha e adoção da alternativa mais promissora.

6. Acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e “feedback” de informações ao processo de planejamento para melhorar os ciclos de planejamento e controle.

É importante salientar que o controle deve ser efetuado antes da realização do fato. Faz-se necessário que as informações inerentes a tais fatos estejam bem elucidadas para o administrador responsável por tal ação (WELSCH, 1983).

Assim como no planejamento, o controle também pode ser dividido em estratégico, tático e operacional.

Lunkes (2003) ressalta que “o controle estratégico é um sistema híbrido que monitora o desempenho do negócio em relação a marcos estratégicos, e é complementado pelas metas orçamentárias”.

Lateralmente o controle tático tem a função de verificar e acompanhar, tanto de forma quantitativa quanto qualitativa os gestores em níveis intermediários dentro da organização (LUNKES, 2003).

O controle operacional, conhecido também como controle orçamentário pode ser, para Welsch (1973, apud LUNKES, 2003 p. 31) definido de maneira simples como a ação necessária para que seja assegurado de forma confiável os objetivos e planos estabelecidos.

De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009) o orçamento, por estar geralmente envolvido com controles de resultados parciais ou finais, torna-se uma das principais ferramentas de acompanhamento no controle operacional.

2.4 ORÇAMENTO

Segundo Sá (2008) o orçamento pode significar qualquer previsão de fato patrimonial, seja de qualquer natureza for. Denomina-se Contabilidade Orçamentária a que acompanha a execução do orçamento.

Para Brookson (2001) Ainda pode-se dizer que o orçamento é uma declaração que consiste em apresentar o resultado financeiro de atividades futuras, fornecendo bases para acompanhar o desempenho empresarial. Em geral o orçamento limita-se a registrar apenas as previsões de entrada e saída de dinheiro, porém também precisa conter os planos da empresa para seus ativos e passivos, bem como estimativas de épocas e de valores.

Neste contexto o autor explica que orçamentos são fundamentais para o planejamento e controle da empresa. Eles auxiliam na coordenação das metas necessárias aos objetivos orçamentários estabelecendo ações aos líderes de cada área.

Como o orçamento deve ser preparado por pessoas, suas posições devem estar bem definidas dentro da estrutura organizacional. Uma preocupação importante para a escolha dessas pessoas é o conhecimento e a experiência profissional relacionada às atividades inseridas no alcance de objetivos das áreas (FERNANDES, 2005).

2.4.1 Métodos Orçamentários

Segundo Lunkes (2003, p.51) a empresa deve adaptar a ferramenta orçamentária ao contexto de suas necessidades e seus objetivos, bem como sistemas de mensuração de dados, métodos de controles e filosofias de gestão. Sugere que é possível estabelecer o orçamento em função dos seguintes métodos:

- Da unidade de medida (orçamento operacional, orçamento financeiro, etc.);
- Do método de classificação das transações (orçamentos por recursos, orçamentos por atividades, etc.);

- Do comportamento modelizado dos custos (orçamento fixo, orçamento flexível, base zero, etc.);
- Do nível de análises previstas (orçamento empresarial, orçamento por atividades, orçamento flexível.); e
- Da forma de elaboração (orçamento contínuo, orçamento de tendências, base zero, etc.).

Neste trabalho de monografia, serão tratados os métodos orçamentários que se aplicam às necessidades da CELOS, sendo estas peças orçamentárias características do Orçamento Empresarial.

2.4.2 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial é segundo Lunkes (2003) um plano que consiste em apresentar as metas operacionais estabelecidas para diferentes áreas a serem controladas dentro de uma organização em determinado intervalo de tempo.

Conforme destacado na Figura 2, o orçamento empresarial tem características próprias para estabelecer critérios dentro do período anual, acentuando propor melhorias estabelecidas a partir da avaliação das demandas necessárias.



Figura 2: Características do Orçamento Empresarial
 Fonte: Adaptado de Lunkes, 2003 - Tese pg. 87

Para Fernandes (2005) a divisão dos modelos orçamentários em três grupos básicos que englobam o Orçamento Operacional, Orçamento de Investimento e Orçamento de Caixa, cria o conceito de que a execução de cada grupo possibilite a tomada de decisão sem perda de tempo ou necessidade de reprogramar o grupo subsequente.

2.4.2.1 Orçamento Operacional

A finalidade do orçamento operacional é projetar o resultado da empresa sem levar em consideração os tributos e demais participações. O orçamento operacional apresenta uma grande variedade de peças orçamentárias inerentes às características das empresas. Dentre essa, pode-se citar como exemplo:

- Orçamento de Vendas;
- Orçamento de Encargos Tributários;
- Orçamento de Despesa com Vendas;
- Orçamento de Pessoal;
- Orçamento de Apropriação de Custos de Mão-de-Obra Direta;
- Orçamento de Depreciação;
- Orçamento de Gastos Indiretos de Fabricação;
- Orçamento de Matérias-Primas em Unidades e Valores;
- Orçamento de Apropriação de Custos Indiretos;
- Orçamento de Produção em Unidades e Valores;
- Orçamento de Custos de Produção;
- Orçamento de Estoques de Produtos Acabados em Unidades e Valores;
- Orçamento de Despesas Administrativas;
- Orçamento de Despesas Provisionadas;
- Orçamento de Despesas Financeiras;
- Orçamento de Receitas Financeiras;

- Orçamento de Operação (FERNANDES, 2005)

Mensalmente o orçamento operacional projetará o resultado acumulado, bem como o resultado do período. A partir dessas informações, os administradores possuirão dados atualizados para utilizar como ferramenta de apoio na tomada de decisão, analisando se o resultado projetado é o desejado e satisfaz os objetivos da organização.

2.4.2.2 Orçamento de Investimentos

A partir dos objetivos traçados pela empresa para seu desenvolvimento, é fundamental que haja um planejamento com enfoque nos investimentos que garantirão a obtenção de suas metas orçamentárias.

Em relação a esse planejamento, Lunkes (2003) considera que as empresas que querem permanecer competitivas, necessariamente necessitam investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos, mesmo que não tenha uma certeza de retorno.

Fernandes (2005, p.35) acrescenta que “as previsões constantes nesses orçamentos parciais serão elaboradas independentemente da ocorrência real de entrada e saída de recursos financeiros.”

O autor ainda explica que o orçamento de investimentos deverá discriminar os projetos a serem implantados, seus custos, suas fontes de custeio, próprias ou de terceiros, e as condições financeiras do financiamento. Em empresas que investem em projetos próprios, deverá ficar evidenciado a projeção de gastos para a execução de tais projetos (FERNANDES, 2005).

Schubert (1985) atribui ao orçamento de investimentos uma relação direta com o orçamento de fluxo de caixa, por evidenciar as entradas e saídas de recursos.

Os valores projetados nesse tipo de orçamento devem respeitar o regime da competência e, ainda, divide o grupo nas seguintes peças orçamentárias:

- Orçamento de Investimentos;

- Orçamento de Financiamento dos Investimentos;
- Orçamento de Pesquisa e Desenvolvimento (FERNANDES, 2005).

Os investimentos irão determinar o crescimento da empresa. Portanto será fundamental que o orçamento de investimento esteja alinhado com a estratégia global da empresa e com as demais peças orçamentárias (LUNKES, 2003).

2.4.2.3 Orçamento de Caixa

Para Brookson (2001) fluxo de caixa é definido como o movimento de dinheiro que entra e sai da empresa. Ele ressalta que sem um adequado controle desse fluxo, a organização poderá estar sob ameaça. É preciso então que a gestão crie um orçamento para monitorar as finanças no dia-a-dia.

O objetivo do orçamento de caixa é para Lunkes (2003) o de assegurar que existirão recursos monetários suficientes para atender as operações projetadas para a empresa, inseridas dentro das demais peças orçamentárias.

O autor lembra ainda que “o orçamento está sujeito a incertezas e falhas; é necessário ter uma margem de segurança que permita assim atender a um eventual erro da previsão” (LUNKES, 2003, p.35).

Conforme expressa Schubert (1985, p.270) “é comum haver confusão quando se afirma que o Fluxo de Caixa é o orçamento da empresa pelo fato desta peça orçamentária enfeixar todo o movimento de recurso financeiro”.

Adiante explica ainda que o orçamento de fluxo de caixa evidencia apenas o fluxo de recursos financeiros da empresa durante o exercício (SCHUBERT, 1985).

Segundo Hansen e Mowen (2003 apud Rita Leite, 2009, p. 129) é necessário dividir o orçamento anual de caixa em períodos menores, objetivando um maior fluxo de informações para a tomada de decisões empresariais. Segundo os autores, grande parte das empresas elaboram orçamentos de caixa mensal, porém pode-se encontrar também as elaboradas semanal e até diariamente.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os aspectos organizacionais e administrativos da CELOS, por intermédio da descrição de variáveis que nortearam a caracterização dessa organização, objeto deste estudo de caso.

Este capítulo também contempla a visualização da atual estrutura do orçamento da CELOS, bem como alguns resultados demonstrados na execução do orçamento. Apresenta ainda sugestões e propostas de melhorias, apresentados pelo acadêmico, na estruturação da elaboração do orçamento anual.

3.1 APRESENTAÇÃO DA CELOS

A CELOS foi instituída em 19 de setembro de 1973, durante uma assembléia de acionistas que deliberaram sobre a proposta prevista a partir de um acordo sindical firmado em 1969 entre a CELESC e o Sindicato dos Eletricitários de Santa Catarina e, tem como finalidade instituir, administrar e executar planos de natureza previdenciária aos empregados das patrocinadoras que sejam vinculados a CELOS.

A CELOS tem como missão administrar planos previdenciários e assistenciais (dentre estes pode-se citar: previdência complementar, plano de saúde e odontológico), com o objetivo de proporcionar benefícios e contribuir com a qualidade de vida dos participantes e beneficiários a ela vinculada.

3.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

A estrutura administrativa da CELOS é dividida desde a sua criação por três órgãos fundamentais para a continuidade da mesma. Esses órgãos são: Conselho Deliberativo (COD), Conselho Fiscal (COF) e Diretoria Executiva

(DEX). Sua Diretoria Executiva é desmembrada em duas, a Diretoria de Seguridade (DSE) e a Diretoria Administrativo Financeira (DAF).

A DSE é separada em duas divisões: A Divisão de Gestão Previdenciária (DVGP) que envolve os processos de aposentadoria, pecúlio e pensão e a Divisão de Gestão Assistencial (DVGS) onde é administrado o planos de saúde oferecido pela CELOS a seus participantes e beneficiários.

Paralelamente a DSE, a DAF engloba outras quatro divisões: Divisão de Gestão de Investimentos (DVGI), Divisão de Gestão Contábil (DVGC), Divisão de Gestão Administrativa (DVGA) e Divisão de Gestão de Tecnologia de Informação (DVGT).

Antes dessa divisão, o organograma demonstrado na Figura 3 retrata que há mais duas áreas abaixo da Diretoria executiva. São elas: Assessoria de Relações com os Participantes (ASRP) e Assessoria de Controle de Gestão (ASGE) que servem de suporte administrativo às demais áreas da CELOS.

A ASRP tem a finalidade de controlar o serviço prestado e atender o participante através da central de atendimento que possibilita o atendimento pessoal, por telefone (através do 0800), fax ou por e-mail. Possui também uma base de dados com toda a movimentação dos dados dos participantes.

A ASGE está sob a responsabilidade de todas as gerências, sendo que a Divisão de Gestão Administrativa realiza a parte operacional como: folha de pagamento, benefícios, entre outros, tendo como base o acordo coletivo de trabalho e a legislação. Também é responsável pelo controle de toda parte de recursos humanos estratégico da CELOS, como por exemplo: Sistema de Cargos e Salários (SCR), Programa de Participação de Resultados (PPR), Avaliação de Desempenho, Plano de Ação para a Pesquisa de Clima Organizacional, entre outros.

O organograma da Fundação, com a estrutura descrita anteriormente está apresentado na Figura 3.

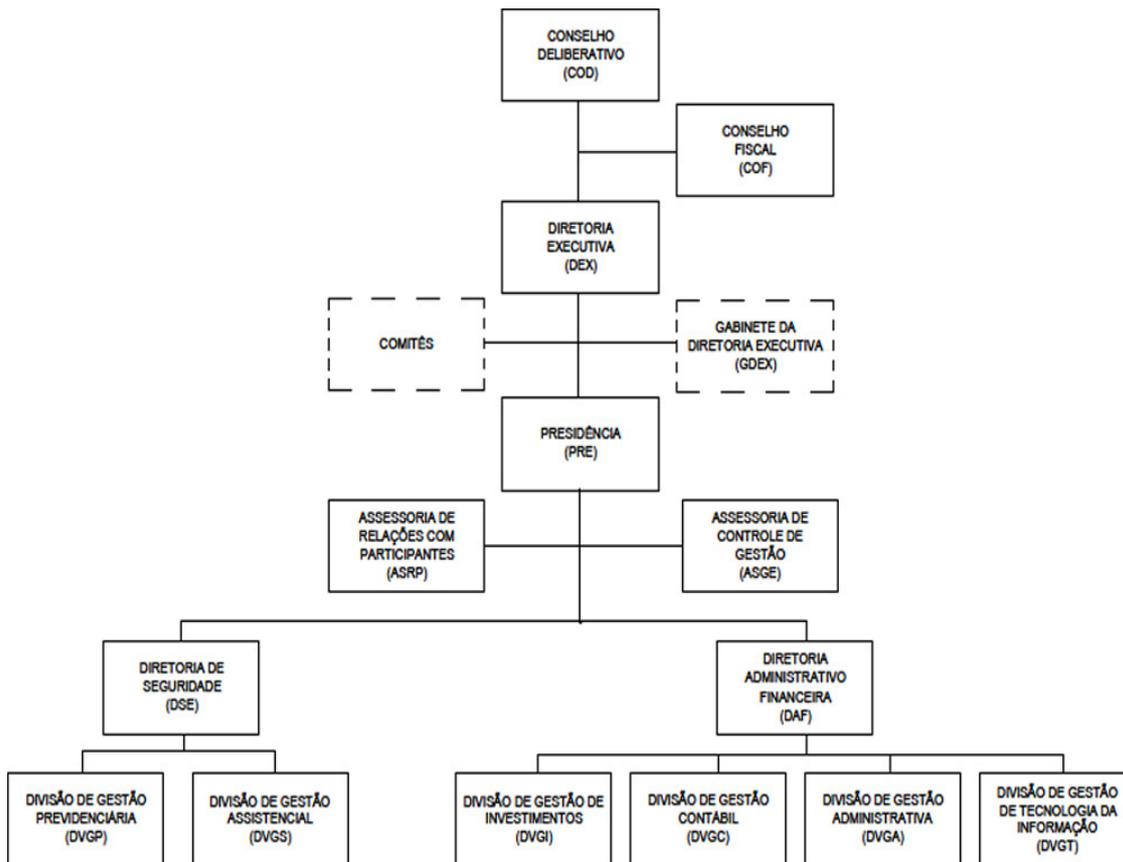


Figura 3: Organograma da Fundação Celesc de Seguridade Social.
 Fonte: CELOS (2010). Disponível em <<http://www.celos.com.br>> Acesso em: 1 abril 2010.

3.2.1 Conselho Deliberativo

O conselho deliberativo é o responsável pela definição da política geral de administração e, é ainda, considerado o órgão máximo da estrutura organizacional da CELOS.

É constituído por seis membros denominados de Conselheiros Efetivos. Possui também um presidente (um dos conselheiros) e realiza reuniões mensais para a aprovação de contas/pautas da CELOS.

Dentre suas atribuições, compete ao COD deliberar acerca de diversos assuntos econômicos financeiros da fundação, dentre eles: política anual de investimentos; aquisição, construção e alienação de imóveis, demonstrações financeiras e documentação pertinente às contas e balanço anual, bem como a prestação de contas e o relatório do exercício, após apreciação do COF.

3.2.2 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal (COF) da CELOS tem a finalidade de zelar pela gestão econômico-financeira da fundação, por meio da inspeção e aprovação dos balanços e demonstrações contábeis.

É constituído por quatro membros, sendo um deles denominado Presidente, enquanto os demais são reconhecidos como Conselheiros Efetivos.

3.2.3 Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva (DEX) é formada pelos seguintes cargos: Presidente, Diretor de Seguridade e Diretor Administrativo Financeiro. São eles os responsáveis pelas decisões administrativas da CELOS bem como do seu controle e eficiência.

3.3 PLANO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

A fiscalização da administração dos Fundos de Pensão no Brasil fica a cargo da Secretaria de Previdência Complementar (SPC), órgão esse ligado ao Ministério da Previdência e que tem como objetivo regulamentar, fiscalizar e fomentar o segmento de Previdência Complementar.

A partir do exercício de 2010, a SPC instituiu de forma obrigatória o Plano de Gestão Administrativa para todas as Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

O Programa de Gestão Administrativa – PGA refere-se a gestão administrativa dos planos de benefícios previdenciais e dos planos de assistência à saúde (assistenciais) de responsabilidade da CELOS.

A CELOS adota a gestão compartilhada dos recursos administrativos registrados no PGA entre os planos de benefícios. Isso significa que a

destinação de sobras das fontes de custeio em relação aos gastos administrativos, bem como à remuneração dos recursos e a utilização do fundo administrativo, não são individualizados por plano de benefícios previdenciais administrados pela entidade.

3.4 ORÇAMENTO DA CELOS

Atualmente o orçamento da CELOS é elaborado ao final de cada ano e engloba as estimativas de receita e despesas para todo o ano subsequente, a partir dos dados contábeis registrados nas contas de receitas e despesas correspondentes.

A principal receita da CELOS é proveniente da taxa de administração cobrada das contribuições previdenciárias dos seus participantes e patrocinadoras.

A quantidade de participantes pode variar de mês a mês, devido a entrada ou saída de participantes nos planos previdenciários ou assistenciais da CELOS. Essa variação, em termos de resultado, não provoca alterações significativas no montante destinado à CELOS.

Outra receita da entidade é a rentabilidade com os investimentos aplicados com os valores constantes no seu fundo administrativo. Esse fundo é constituído com a diferença dos valores orçados e executados mensalmente.

Com base nos dados identificados nos arquivos da CELOS, a receita projetada para o período de 2009 foi de R\$ 6.227.038,03. Ao final desse período, obteve-se uma receita total de R\$ 6.861.878,38, totalizando um valor 10,18% maior que o previsto. A receita total anual é utilizada como base para limitação das despesas dos orçamentos elaborados, relativos aos períodos posteriores.

3.4.1 Divisão do Orçamento

Apesar de a CELOS estar separada em diversas áreas e divisões, o seu orçamento administrativo é elaborado de forma global, ou seja, apura todas as receitas e despesas em uma única estrutura.

As despesas são divididas em grandes grupos para melhor controle. Estes grupos estão ainda subdivididos nas despesas mais significativas. O quadro 2 demonstra como é atualmente estruturado o orçamento na CELOS.

DESPESAS
1 - PESSOAL
Remuneração
Gratificação
Encargos
Benefício Empregados
Remuneração Variável
Provisão
2 - SERVIÇOS DE TERCEIROS
2.01 - Tecnologia da Informação
2.02 - Institucional
Auditoria
ABRAPP/SINDAPP/ICSS/SUCESU/AC FP
Apoio Administrativo
2.03 - Consultoria Jurídica/Atuarial/Financeira
Atuarial
Informática
Jurídica
Jurídico Investimentos
Financeira
Outras
2.04 - Representação
Presidência
Diretoria de Seguridade
Diretoria Adm. Financeira
Conselho Fiscal
Conselho Deliberativo
2.05 - Administrativos
Reprografia
Proserv/Materiais
Condomínio
Energia Elétrica
Manutenção e Conserto
Correio
Telefônico
Seguro Patrimonial
Exame Saúde
(-) Cobrança Reprografia
2.06 - Financeiros
Home Broker Bovespa
Sistema Controle de Investimentos
3 - DESPESAS GERAIS
3.01 - Materiais
3.02 - Veículos
3.03 - Viagens
Administrativo
Diretoria
Conselho Deliberativo/Fiscal
Comitê de Investimentos

DESPESAS
3.04 – Comunicação
Jornal da CELOS
Publicações
Livros/Revistas/Jornais/Tv
Eletrônica
Serviços
3.05 – Treinamentos
Inscrição
Despesas Complementares
3.06 – Aluguéis
3.07 – Tributárias
IPTU
COFINS
PIS
TAFIC
Outras
3.08 - Jurídicas (Custas)
3.09 - Auxílios/Benefícios/Convênios
3.10 – Bancárias
Tarifas
Encargos
CETIP
3.11 - Órgãos Deliberativos
Diretoria
Conselho Deliberativo/Fiscal
3.12 - Administração Carteira
Citibank
4 - OUTRAS DESPESAS
Apoio Administrativo / Patrocínio
Encontro Prepostos
Aniversário da Celos
5 - DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO
6 – INVESTIMENTOS
6.01 - Tecnologia da Informação
Máquinas & Equipamentos
Desenvolvimento de Sistemas
Consultoria TI Financeiro
6.02 - Gestão de RH / Consultorias
Planejamento Estratégico e Gestão RH
Workshop
6.03 - Novos Projetos
Móveis & Utensílios
Investimentos
7 - DESPESAS EXTRA ORÇAMENTÁRIAS
Tecnologia da Informação
PDVI
Exercícios Anteriores
Reforma
8 - REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - ANO ANTERIOR

Quadro 2: Distribuição das despesas na atual estrutura de orçamento da CELOS.
Fonte: Adaptado da Celos.

Em 2009 o total gasto com despesas pela CELOS somou o montante de R\$ 6.004.580,04. A divisão desse valor é representada na figura 4.

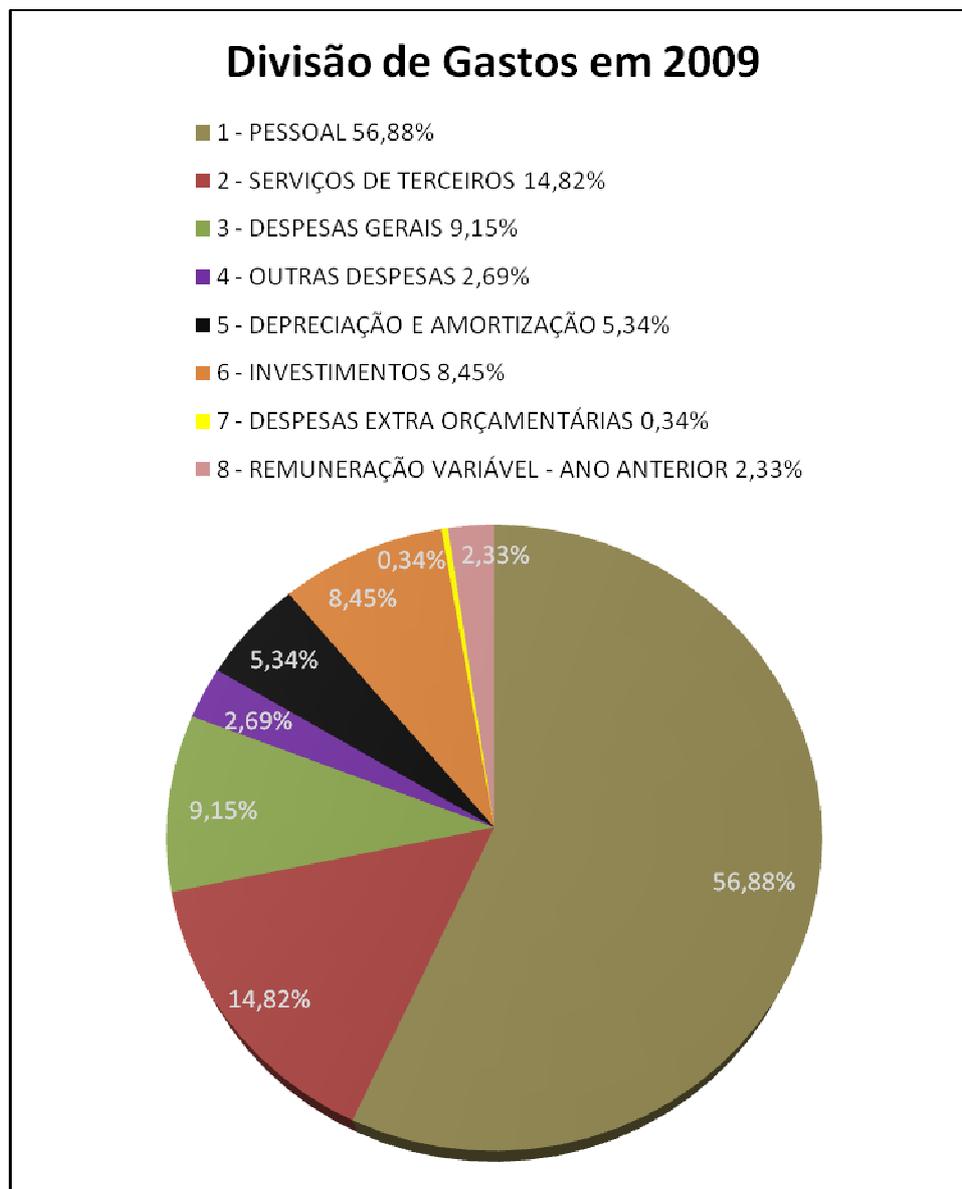


Figura 4: Divisão de Gastos em 2009.
Fonte: Adaptado da Celos.

Em relação a figura 4, é pertinente realçar que mais de metade (56,88%) do valor gasto com despesas do ano de 2009 foram destinados ao pagamento dos funcionários da fundação CELOS.

Os principais grupos de despesa que compõem o orçamento da CELOS, apresentados no quadro 3, são os seguintes:

a) Despesas com Pessoal

Nesse grupo estão elucidadas as despesas com os funcionários da CELOS. Dentro desse item é possível identificar os gastos com: remuneração, gratificação, encargos trabalhistas, benefícios diretos aos empregados, gastos com remuneração variável e, ainda, as provisões de férias e décimo terceiro salário.

Em 2009 o total orçado com despesas de pessoal foi de R\$ 3.713.086,67 e o executado ficou no montante de R\$ 3.415.325,52. Isso representa que o valor de despesas foi 91,98% ao projetado em 2009. Os valores analíticos são apresentados na tabela 1.

DESPESAS	ORÇADO	EXECUTADO	%
1 – PESSOAL	3.713.086,67	3.415.325,52	91,98%
Remuneração	1.728.827,54	1.575.879,82	
Gratificação	99.047,80	124.272,24	
Encargos	756.932,74	613.610,09	
Benefício Empregados	517.395,87	529.874,84	
Remuneração Variável	225.504,42	-	
Provisão	385.378,30	571.688,53	

Tabela 1: Despesas com Pessoal 2009.

Fonte: Adaptado da Celos.

Apesar de o gasto total ter ficado abaixo do orçado, é possível identificar que os valores gastos com gratificação e benefícios ficaram acima do esperado, excedendo assim o orçamento inicial.

b) Despesas com Serviços de Terceiros

Este grupo é com maior quantidade de divisões dentro do orçamento. Nele são evidenciadas as modalidades de fornecedores mais comuns que a CELOS possui.

O grupo é subdividido em: Tecnologia da Informação (manutenção da rede, suporte, manutenção de sistemas, aquisições, etc.); Institucional (sindicatos, conselhos, etc.); Consultoria (jurídica, atuarial, financeira, etc.); Representação (despesas com diretoria e conselhos fiscal e deliberativo); Administrativo (condomínio, energia elétrica, correios, etc.) e; Financeiro (home broker e sistema de controle de investimentos).

O valor executado neste grupo de despesas em 2009 totalizou R\$ 889.684,83. Esse valor representa 83,05% do orçamento previsto.

A tabela 2 detalha as despesas que compõem esse grupo.

DESPESAS	PROJETADO	EXECUTADO	%
2 - SERVIÇOS DE TERCEIROS	1.071.280,35	889.684,83	83,05%
2.01 - Tecnologia da Informação	196.223,10	128.869,63	65,68%
2.02 – Institucional	(115.345,00)	(151.322,02)	131,19%
Auditoria	42.000,00	41.520,47	
ABRAPP/SINDAPP/ICSS/SUCESU/ACFP	60.800,00	48.711,69	
Apoio Administrativo	(218.145,00)	(218.145,00)	
2.03 - Consultoria Jurídica/Atuarial/Financeira	360.109,88	390.184,68	108,35%
Atuarial	60.720,00	58.239,14	
Jurídica	299.389,88	331.945,54	
2.04 – Representação	225.923,31	198.490,17	87,86%
Diretoria de Seguridade	62.543,93	64.578,60	
Conselho Fiscal	65.351,73	53.404,90	
Conselho Deliberativo	98.027,66	80.506,67	
2.05 – Administrativos	404.369,05	323.462,37	79,99%
Reprografia	1.767,01	1.039,96	
Proserv/Materiais	52.846,33	61.676,68	
Condomínio	54.199,50	44.674,28	
Energia Elétrica	47.484,72	55.495,29	
Manutenção e Conserto	7.791,84	10.459,48	
Correio	148.365,50	90.960,26	
Telefônico	82.808,73	54.699,16	
Seguro Patrimonial	2.500,00	1.908,74	
Exame Saúde	6.605,88	7.053,93	
(-) Cobrança Reprografia	-	(4.505,41)	

Tabela 2: Composição do grupo de Despesas com Serviços de Terceiros.

Fonte: Adaptado da Celos.

c) Despesas Gerais

O grupo de despesas gerais engloba os gastos administrativos da CELOS responsáveis pelo bom funcionamento da instituição. Esses gastos são divididos em subgrupos de acordo com suas finalidades.

O montante de despesas gerais ocorridos no ano de 2009 foi de 73,32% em relação ao que foi orçado para o período. O quadro 5 demonstra a comparação entre os valores executados e orçados das diversas despesas gerais. A tabela 3 demonstra também em números percentuais as diferenças das despesas mais importantes desse grupo.

DESPESAS	ORÇADO	EXECUTADO	%
3 - DESPESAS GERAIS	749.258,75	549.335,98	73,32%
3.01 – Materiais	61.745,21	45.975,42	74,46%
3.02 – Veículos	9.909,83	9.594,53	96,82%
3.03 – Viagens	100.104,25	85.825,20	85,74%
Administrativo	36.198,68	50.027,42	
Diretoria	34.920,32	14.438,87	
Conselho Deliberativo/Fiscal	28.985,24	21.358,91	
3.04 – Comunicação	231.664,23	186.711,61	80,60%
Jornal da CELOS	157.460,16	131.083,22	
Publicações	20.580,76	6.504,01	
Livros/Revistas/Jornais/Tv	5.481,14	4.046,46	
Serviços	48.142,17	45.077,92	
3.05 – Treinamentos	98.705,27	89.568,09	90,74%
Inscrição	36.557,51	39.049,63	
Despesas Complementares	62.147,76	50.518,46	
3.07 – Tributárias	159.936,71	18.763,49	11,73%
IPTU	9.936,71	9.192,69	
COFINS	-	4,80	
PIS	-	0,77	
TAFIC	150.000,00	857,73	
Outras	-	8.707,50	
3.08 - Jurídicas (Custas)	40.000,00	30.113,36	75,28%
3.09 - Auxílios/Benefícios/Convênios	47.193,25	51.388,45	108,89%
3.10 – Bancárias	-	27.956,28	-
Tarifas	-	27.956,28	
3.11 - Órgãos Deliberativos	-	3.439,55	-
Conselho Deliberativo/Fiscal	-	3.439,55	

Tabela 3: Relação de Despesas Gerais em 2009.

Fonte: Adaptado da Celos.

d) Outras Despesas

Este grupo aborda despesas relativas a patrocínios da Celos à eventos próprios internos e externos, além de apoio a congressos e encontros que são realizados anualmente.

O orçamento anual referente a essas despesas em 2009 foi R\$ 51.100,00, sendo que durante o ano, foram gastos R\$ 161.390,45. Esse valor, demonstrado na tabela 4, representa uma execução de 315,83% em relação ao valor projetado como despesa no período.

DESPESAS	PROJETADO	EXECUTADO	%
4 - OUTRAS DESPESAS	51.100,00	161.390,45	315,83
Apoio Administrativo / Patrocínio	50.600,00	118.894,97	
Encontro Prepostos	500,00	-	
Aniversário da Celos	-	42.495,48	

Tabela 4: Relação de Outras Despesas em 2009.

Fonte: Adaptado da Celos.

e) Investimentos

O grupo de despesas com investimentos engloba os gastos com itens que geram um ganho reconhecido na gestão da entidade. Esses investimentos são concentrados nos subgrupos: Tecnologia de Informação, Gestão de Recursos Humanos (que engloba o Planejamento Estratégico) e ainda, Novos projetos e aquisições.

Em 2009 o gasto total com essas despesas somou o montante de R\$ 507.541,78. A tabela 5 aborda os gastos com esse grupo de despesa bem como os valores orçados inicialmente e sua proporção de execução em termos percentuais.

DESPESAS	PROJETADO	EXECUTADO	%
6 – INVESTIMENTOS	642.312,26	507.541,78	79,02%
6.01 - Tecnologia da Informação	285.853,43	240.264,62	84,05%
Máquinas & Equipamentos	64.800,00	71.473,67	-
Desenvolvimento de Sistemas	221.053,43	168.790,95	-
Consultoria TI Financeiro	-	-	-
6.02 - Gestão de RH / Consultorias	356.458,82	201.072,17	56,41%
Planejamento Estratégico e Gestão RH	356.458,82	201.072,17	
Workshop	-	-	-
6.03 - Novos Projetos	-	66.204,99	-
Móveis & Utensílios	-	66.204,99	-
Investimentos	-	-	-

Tabela 5: Orçamento de Despesas com Investimentos em 2009.
Fonte: Adaptado da Celos.

3.5 PROPOSTA DE MELHORIA NA ESTRUTURA DO ORÇAMENTO DA CELOS

Utilizando as técnicas de planejamento, execução e controle contextualizadas ao longo dessa monografia, pode-se sugerir mudanças na estrutura do orçamento anual da CELOS.

Os tópicos seguintes apresentarão essas sugestões.

3.5.1 Proposta para Divisão Estrutural do Orçamento

A proposta deste trabalho acadêmico objetiva propor mudanças na estrutura do orçamento da Celos, com a finalidade de beneficiar o acompanhamento dos valores orçados no processo de planejamento, enriquecendo a qualidade dos resultados obtidos.

Para um planejamento e controle eficaz, uma das medidas que podem ser tomadas na organização do orçamento anual da CELOS, é dividir as despesas em centro de custos, utilizando como separador as divisões já existentes e apresentadas no organograma estrutural da entidade.

Além da utilização das áreas já existentes, é proposto a adição de uma nova área, com a finalidade de administrar as despesas gerais da entidade. Essa área será denominada de Administração Geral.

A divisão do orçamento será alimentada pelas áreas constantes na figura 5.

Além da criação da nova área e da atribuição de responsabilidade orçamentária à todas as áreas, é essencial a criação de um comitê formado por profissionais capacitados para acompanhar e consolidar o orçamento anual, objetivando o bom funcionamento do mesmo e, também a alocação dos recursos coletados.

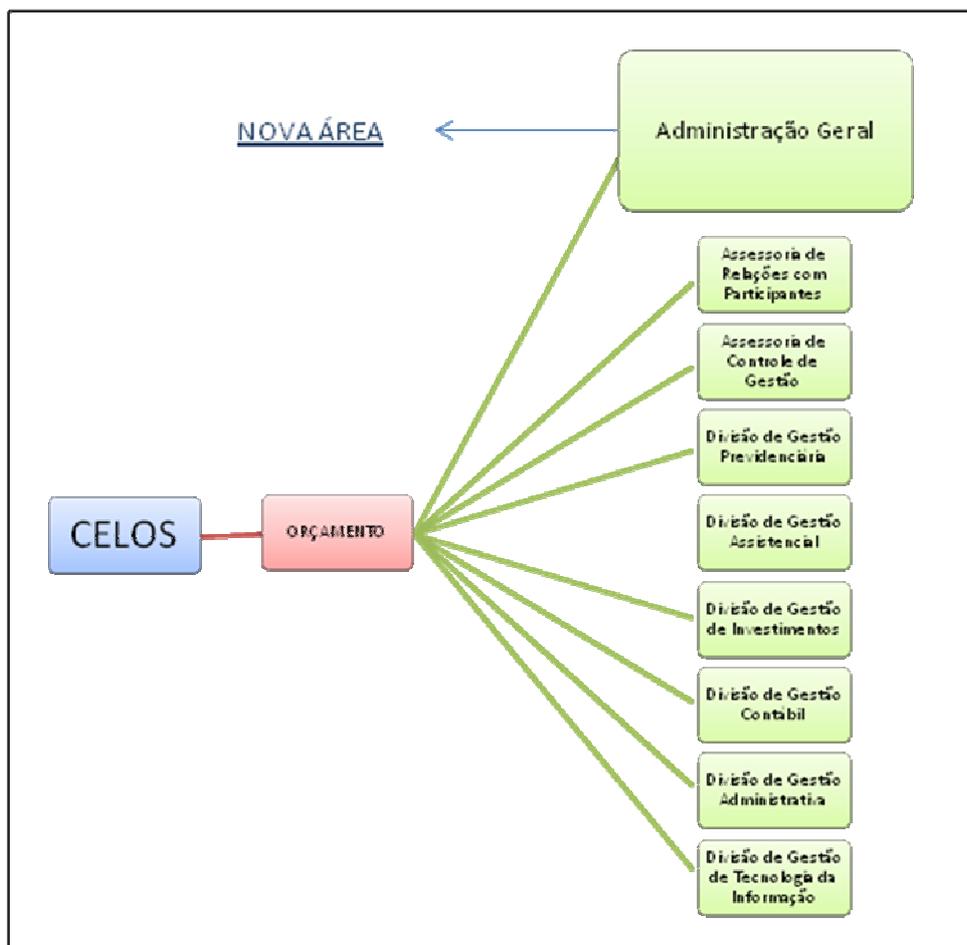


Figura 5: Nova divisão de orçamentos da CELOS.

Com base nessa nova divisão da estrutura do orçamento, é necessário que seja estabelecido quais despesas evidenciadas no orçamento da CELOS farão parte da recém criada Administração Geral.

3.5.2 Proposta para Despesas que compõem o orçamento da nova divisão Administração Geral

A Administração Geral englobará as despesas necessárias para o bom funcionamento da CELOS como um todo. Esta divisão será formada pelos grupos de despesas com pessoal, despesas gerais, outras despesas, despesas com investimentos, despesas com depreciações e amortizações, despesas extra orçamentárias e algumas despesas com serviços de terceiros, como os subgrupos representação e institucional.

O quadro 3 demonstra como ficará a divisão das despesas na Administração Geral.

ADMINISTRAÇÃO GERAL
1 – PESSOAL
2 - SERVIÇOS DE TERCEIROS
2.01 – Institucional
2.02 – Representação
3 - DESPESAS GERAIS
3.01 – Materiais de Limpeza e Copa
3.02 – Veículos
3.03 – Viagens
3.04 – Comunicação
3.05 – Treinamentos
3.06 – Aluguéis
3.07 – Tributárias
3.08 - Jurídicas (Custas)
3.09 - Auxílios/Benefícios/Convênios
3.10 – Bancárias
3.11 - Órgãos Deliberativos
3.12 - Administração Carteira
4 - OUTRAS DESPESAS
5 - DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO
6 – INVESTIMENTOS
6.01 - Tecnologia da Informação
6.02 - Gestão de RH / Consultorias
6.03 - Novos Projetos
7 - DESPESAS EXTRA ORÇAMENTÁRIAS
8 - REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - ANO ANTERIOR

Quadro 3: Divisão das despesas na Administração Geral

Em contra partida as despesas, as receitas apuradas para esta divisão deverão ser registradas pelo comitê criado, de acordo com os valores estabelecidos no último orçamento, levando em consideração a variação estabelecida pela projeção da receita oriunda com contribuições para o período seguinte.

3.5.3 Proposta para Despesas com Serviços de Terceiros que não compõem o orçamento da nova divisão Administração Geral

As despesas com serviços de terceiros que não ficarão sob responsabilidade da Administração Geral, serão comuns as demais áreas e divisões da CELOS.

A proposta apresentada propõe que em cada divisão/área o gerente respectivo seja responsável pela atualização das informações que irão compor o orçamento e sua execução referente às despesas com serviços prestados por terceiros.

O quadro 4 demonstra um formulário que servirá de auxílio aos gerentes para estruturar previamente as necessidades financeiras de cada área e seu controle.

DESPESAS COM SERVIÇOS DE TERCEIROS								
ÁREA:								
RESPONSÁVEL:								
PERÍODO:	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		1º TRIMESTRE	
DESPESAS	PROJETADO	EXECUTADO	PROJETADO	EXECUTADO	PROJETADO	EXECUTADO	PROJETADO	EXECUTADO
1 - Tecnologia da Informação								
2 - Consultoria								
3 - Administrativas								
4 - Financeiras								
5 - Diversas								
TOTAL								

Quadro 4: Formulário de controle gerencial para orçamento com serviços prestados por terceiros.

Em Tecnologia de Informação o gestor deverá elucidar as despesas necessárias com a aquisição de produtos, equipamentos, *softwares* e manutenção a estes.

As despesas com consultorias poderão ser classificadas de acordo com sua finalidade, seja ela jurídica, atuarial, financeira, entre outros.

Para as despesas administrativas o responsável registrará todos os gastos envolvidos com a elaboração e execução dos serviços prestados em sua área.

No grupo de despesas financeiras o gestor poderá evidenciar eventuais gastos como, por exemplo, manutenção de contas e sistema de administração bancária.

As demais despesas que não se enquadrarem nos grupos acima serão registradas na categoria Diversos.

Após a obtenção dos dados preenchidos segundo o modelo do quadro 9, o comitê formado para administração do orçamento, mensalmente juntará os formulários de todas as áreas e os consolidará, formando o novo orçamento anual da CELOS.

Com todos os dados referentes as despesas projetados, o comitê responsável pelo orçamento, distribuirá o montante de receitas esperado entre todas as áreas e suas respectivas despesas listadas no formulário entregue pelos gestores.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo de caso do orçamento da CELOS, bem como recomendação para a elaboração de estudos futuros.

4.1 CONCLUSÕES

Com a estruturação das organizações e seu avanço administrativo, o orçamento surge como ferramenta essencial para que seja reconhecido um planejamento empresarial de qualidade. As informações por ele disponibilizadas auxiliam de maneira objetiva a tomada de decisões no planejamento e no controle de atividades.

Apesar de o estudo ter sido realizado em uma entidade sem fins lucrativos, fica clara a importância que o orçamento possui, já que a CELOS possui obrigações com terceiros que, se forem mal administrados, poderão afetar o patrimônio de seus participantes.

Os objetivos propostos nesse trabalho de monografia foram atingidos conforme foram apresentados, no referencial teórico com os conceitos de planejamento e controle; no estudo de caso com a exposição da atual estrutura da CELOS, com a elucidação da divisão de despesas em grupos, bem como a comparação entre os valores orçados e executados em cada grupo de despesas.

Com base na análise da atual configuração do orçamento na CELOS, foi proposto pelo acadêmico melhorias na estrutura desenvolvida para planejar e acompanhar o orçamento.

A proposta de criar uma nova área específica para a administração do orçamento visa dar autonomia e objetividade aos gestores. O controle das despesas ficou dividido de maneira que os gastos vinculados a entidade como um todo, serão de responsabilidade da nova área, criada pela proposta, denominada de Administração Geral.

As despesas que podem ser consideradas específicas a cada área da fundação, pela proposta apresentada, serão controlados por um responsável em cada área e posteriormente repassadas ao comitê criado para acompanhamento e controle do orçamento, para a consolidação dos dados dentro do orçamento global da CELOS.

Com a proposta de alteração na estrutura de planejamento do orçamento, o objetivo geral deste trabalho de monografia foi alcançado.

4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao término do trabalho de monografia, verificou-se a possibilidade de trabalhos futuros que abordem os seguintes pontos:

- Realizar um estudo com a implantação da proposta, com a finalidade de analisar seu custo e sua viabilidade.
- Realizar um estudo comparativo entre as despesas apresentadas por cada área, classificando-as conforme cada necessidade.
- Com a implantação da proposta apresentada, é importante analisar os benefícios em relação a estrutura anterior.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. 812p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, [2001]. 72p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003. 634p.

_____, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, c2004. xxi,415p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 373p.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. EPS/UFSC (apostila), Florianópolis, 2000.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos, abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006. 248p.

FERNANDES, Rogério Mário . **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005. 96p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 293p.

LEITE, R. M. **Orçamento empresarial: Um estudo exploratório em indústrias do Estado do Paraná**. 2008. 237f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2008.

LUNKES, Rogério João. . **Manual de orçamento**. São Paulo (SP): Atlas, 2003. 161p.

_____, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci. . **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009. 181p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, c1997. 320 p.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial : um enfoque em sistema de informação contabil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 414p.

SÁ, C. A. E MORAES, J.R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas : planejamento e controle**. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 1995. 219p.

SCHUBERT, Pedro. **Manual de orçamento empresarial integrado : (aplicado a realidade brasileira) : sua metodologia, elaboração, controle e acompanhamento**. Rio de Janeiro: Jolan, c1985. 434p.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 111p

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial : planejamento e controle do lucro**. São Paulo: Atlas: Ed. Univ. de São Paulo, [1970], reimp. 1971, 1973. 625p.

_____, Glenn A. . **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo (SP): Atlas, 1983. 397p.