



O CONTROLE ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA EFICAZ NA GESTÃO EMPRESARIAL

BUDGET CONTROL AS AN EFFECTIVE TOOL IN BUSINESS MANAGEMENT

Andressa Pires Felix ¹

Graduanda em Ciências Contábeis pela Unievangelica - GO.

Milton Neemias Martins Da Silva ²

Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso - GO

¹ Andressa Pires Felix - Bacharelado no curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Brasil - e-mail: andressapires2011@hotmail.com

² Milton Neemias Martins Da Silva – Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Brasil - e-mail: milton@unievangelica.edu.br

Resumo

Diante da atual economia brasileira e da alta concorrência do mercado, é extremamente importante que as empresas tenham um controle orçamentário eficaz na gestão empresarial. Desse modo, o objetivo do presente artigo é apresentar e discutir a importância da utilização do controle orçamentário como uma ferramenta eficaz no processo de gestão empresarial, sendo um elemento de ênfase no planejamento, execução e controle nas organizações. Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica a fim de demonstrar esta importância. Sendo assim, verificou-se que o controle orçamentário, sendo aplicado de forma eficiente, proporciona um conjunto de dados confiáveis que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões. Neste sentido, entende-se que o controle orçamentário é indispensável no processo de análise do desempenho empresarial, onde são identificados eventuais desvios e os mesmos podem ser corrigidos e os resultados sejam alcançados. Desse modo, é possível afirmar que através do controle orçamentário os gestores conduzem suas ações e decisões, planejam, executam, e controlam o desempenho da empresa.

Palavras-chave: Controle interno; orçamento; gestão empresarial.

Abstract

Given the economy and the high competitiveness of the market, it is important that companies have budget control that is effective in business management. In this way, the present article presents and discusses the use of budget control as an effective process of business management, being an element of emphasis in planning, execution and control in the associations. For this purpose, bibliographic research was used to demonstrate this importance. Thus, we verified the budget control, being applied in an efficient way, offering a set of data that help the managers in the decision making. In this sense, what is the budgetary control is indispensable in the process of state analysis, where they are appointed and the same can be corrected and the results obtained. In this way, that time control, managers conduct their actions and decisions, plan, execute, and control the performance of the company.

Key words: internal control; budget; business management.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade atual tem uma demanda de um ambiente mais tecnológico, realizar o planejamento dos gastos é primordial para as empresas, orçar os gastos, prever as despesas, os custos de produção, os desembolsos e receitas futuras, é de suma importância para a saúde da empresa.

Nesta pesquisa será abordado um estudo sobre qual a importância do controle orçamentário, trata-se de uma ferramenta fundamental para o processo de gestão, pois através das informações revelantes auxilia os gestores no planejamento e controle nas tomadas de decisões.

O orçamento está diretamente interligado com todas as áreas de uma organização, e é através do planejamento, execução e controle dos relatórios gerenciais econômicos e financeiros, que possibilitam aos gestores uma confiabilidade e segurança na tomada de decisão. Portanto, é fundamental que a empresa possua uma estrutura de controle orçamentário eficaz, de forma clara e objetiva, potencializando o processo de gestão e conduzindo à apresentação de resultados.

O principal objetivo do controle orçamentário é obter informações e agregá-las aos dados para que possa propiciar um suporte, visando auxiliar o processo decisório empresarial para a busca de melhores resultados. Com a intenção de que a empresa atinja sua missão, sua visão e seus objetivos, e assegurando aos tomadores de decisão uma maior margem de confiabilidade e menor possibilidade de erros previsíveis, para não expor a organização a riscos de curto, médio e longo prazo.

O problema a ser abordado é: qual a importância do controle orçamentário na gestão empresarial?

O objetivo geral deste trabalho é evidenciar a importância do controle orçamentário na gestão empresarial. Os objetivos específicos são: analisar a importância do controle orçamentário, estabelecer visão sistêmica de controle interno, evitar gastos desnecessários, e alavancar os recursos. Este tema justifica que o controle orçamentário é hoje de fundamental importância para o processo de gestão a fim de aperfeiçoar os resultados econômicos, pois fornece informações relevantes e confiáveis aos gestores na tomada de decisões.

As hipóteses são: organizar o controle interno, evitar gastos desnecessários, reduzir custos, transparecer melhor as informações na tomada de decisões, e aperfeiçoar resultados econômicos. Nesta pesquisa será abordado um estudo sobre qual a importância do controle orçamentário nas empresas, trata-se de uma ferramenta fundamental para o processo de

gestão, pois através das informações revelantes auxilia os gestores no planejamento e controle nas tomadas de decisões.

O referencial teórico compõe-se de conceitos relacionados como: controle interno, a definição de orçamento e sua classificação, a evolução do processo orçamentário, importância das análises horizontal e vertical e o papel do controle orçamentário na gestão empresarial.

A metodologia são os procedimentos que devem ser seguidos para elaboração do projeto, adotamos neste projeto a pesquisa do tipo bibliográfica que são livros, e artigos científicos que fornecem conhecimentos, que venham a ser úteis na elaboração de textos.

Segundo as autoras Lakatos e Marconi (2010, pag. 166):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito ou dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas.

Percebe-se que a pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias são arquivos, documentos, materiais já existentes que fornecem informações ou conhecimentos, que venham a ser úteis na elaboração de textos.

Para a autora Michel (2009, p. 40) pesquisa bibliográfica:

Trata-se da fase inicial da pesquisa; busca o levantamento bibliográfico sobre o tema, com o propósito de identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, determinação do problema e definição dos tópicos do referencial teórico. É considerada uma forma de pesquisa porque implica em leituras sobre o assunto, embora não seja o propósito fim da pesquisa. Por isso, é comum autores considerarem a fase de leitura e composição do referencial teórico como sendo uma revisão de bibliografia.

A pesquisa bibliográfica visa coletar dados identificando o conceito, evidenciando os objetivos, a problemática do tema a ser discutido, são encontrados em livros, revistas e artigos científicos. Pois a partir da leitura que podemos considerar a revisão bibliográfica eficiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Definição de controle interno

Crepaldi (2008, p. 65) define a importância do controle interno da seguinte forma: “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

No entendimento de Attie (2010, p.151): “A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceder uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto”.

Diante das opiniões dos autores pode-se compreender que o controle interno é uma ferramenta que apresenta informações para as empresas em que são constituídas por dados interdisciplinares que trabalham juntos, formando um sistema de informação.

Para Almeida (2007, p. 63): “O controle Interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O orçamento é um conjunto de dados estabelecidos em valores financeiros, que permite a entidade acompanharem todos os resultados e assim avaliar os desvios, o orçamento auxilia o controle interno fornecendo informações para devidas medidas de correção, sendo na diminuição de erros e avaliação do custo e benefício.

Classificação de controle interno

Segundo Crepaldi, Simões (2016, p.504):

O controle interno é classificado nas seguintes categorias:

Operacional: relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade;
Contábil: relacionado à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis;
Normativo: relacionado à observância da regulamentação pertinente.

O controle interno é classificado em Operacional quando envolve o plano operacional, estabelecendo plano de ações como: metas, políticas e normas, para alcançar os objetivos da empresa, sendo de curto prazo, com destaque aos aspectos quantitativos.

O contábil relacionado a verificação das informações, onde os dados contábeis devem apresentar fielmente o fenômeno contábil que lhes deu origem, e o normativo referente ao monitoramento e adequação da legislação vigente.

Objetivos do controle interno

Segundo Crepaldi, Simões (2016, p.515):

Os objetivos do controle interno são: proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a equipe gestora na condução organizada dos negócios da empresa. Para atingir esses objetivos, torna-se necessária a realização de controles contábeis e de controles administrativos.

Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõem:

- segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilite o registro e preparação das demonstrações contábeis, e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

O controle interno tem como objetivo assegurar a organização da empresa, dentro os aspectos contábeis: os processos corretos, a verificação das informações, a observância da legislação vigente, o monitoramento e gerenciamento das contas, e as medidas corretivas dos desvios.

Segundo Crepaldi, Simões (2016, p.515):

Os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros. Eles abrangem:

- normas salutaras, que observam práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções;
- pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades, seja bem instruído e supervisionado por seus responsáveis.

O processo de controle administrativo tem a finalidade de utilizar políticas, para evidenciar a eficácia da missão da empresa, sendo assim o objetivo de todos sejam clientes internos ou externos, investindo em treinamento de seus funcionários, para que assim desenvolver suas funções de acordo com as normas da empresa.

Os procedimentos adotados sendo: controle contábil e administrativo tem um foco proteger os ativos, por meio da comparação e avaliação produzir dados confiáveis auxiliando a gestão, na tomada de decisão para alcançar a missão da empresa.

História do orçamento

A palavra “orçamento”, segundo Lunkes (2009, p. 24) tem sua origem atrelada a uma bolsa de tecido chamada fiscus e utilizada pelos antigos romanos para coletar os impostos. Mais tarde, a palavra foi utilizada para denominar as bolsas da tesouraria e também os funcionários que as usavam.

Segundo Lunkes (2009, p. 25):

Em 1800, a palavra budget foi incorporada ao dicionário inglês. Nos Estados Unidos, no início do século XX, foram desenvolvidos conceitos e uma série de práticas para planejamento e administração financeira que se tornaram conhecidas como o “movimento do orçamento público”, sendo que, em 1907, New York foi a primeira cidade a implementar o orçamento público.

De acordo com Lunkes (2009, p.26): “ Em 1921, o congresso norte-americano aprovou a obrigatoriedade do orçamento publico. Ele estabelecia para o Presidente a exigência de submeter proposta de orçamento anual ao congresso, cobrindo todas as receitas e despesas federais durante o próximo ano fiscal”.

Para Lunkes (2003, p. 26), “o orçamento passou a ser foco de estudos no Brasil a partir de 1940, mas adquiriu seu apogeu somente na década de 1970, quando as empresas passaram a adotá-lo com mais frequência”.

Definição de orçamento

Welsch (1973) define como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

Anthony (1970) afirma que o planejamento financeiro, ou seja, o orçamento, é o processo de decidir o que a empresa vai fazer. O principal dispositivo formal para fazer planos na empresa é o orçamento, que é uma demonstração dos planos em termos financeiros (LUNKES, 2010).

Brooksin (2000) assevera que orçamento é um plano de atividades futuras. Ele pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para aferir o desempenho da organização. O orçamento é uma declaração de planos financeiros e não financeiros para um período que esta por vir, normalmente de um ano.

Horngren, Foster e Datar (2004), trazem uma definição mais ampla, com ênfase no processo gerencial, pois acreditam tratar-se de uma ferramenta utilizada para planejar e controlar o que as empresas precisam para satisfazer seus clientes e ter sucesso no mercado. Para tanto, proporcionam uma medida dos resultados financeiros que a empresa espera ter de suas atividades planejadas, fazendo com que os gerentes aprendam a antecipar problemas em potencial, buscando soluções para evitá-los.

Segundo Sá e Moraes (2005, p.59), o orçamento empresarial é um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. Assim, a técnica orçamentaria projetará as prováveis receitas, verificando, assim, se a empresa encontrará suporte para manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar-se as tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter mais precisão na elaboração do orçamento.

O orçamento é uma previsão dos processos operacionais para um determinado período, que apresenta os objetivos econômico-financeiros a serem alcançados pela empresa. Pois é um método de avaliação dos processos, permite o levantamento do resultado por área, desempenhando papel de controle por meio da contabilidade.

Processos orçamentários

Para Chagas e Araujo (2013) o orçamento empresarial é a técnica gerencial na qual os interesses coletivos são agrupados e implementados, utilizando as informações contábeis como base para análise de desempenho, planejamento e execução de metas, gestão de estratégias e comparação de resultados.

Na fase inicial do orçamento predominou o orçamento empresarial com a projeção dos recursos na estrutura organizacional e acompanhamento pelos departamentos. É um plano criado para atender atividade do próximo período.

Carneiro e Matias (2011) explicam que quando se utiliza o método do orçamento contínuo, assim como no do orçamento empresarial, também deve ser formalizado e divulgado, ao final de cada ano, o orçamento para os doze meses seguintes. Entretanto, o trabalho será menor, pois as projeções já foram realizadas, faltando apenas à projeção para o último mês.

A segunda etapa surgiu o orçamento contínuo com ênfase a renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período no futuro, ou seja, removendo os dados do mês recém-concluído e acrescentando dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte.

Com o propósito de evitar essas distorções, o orçamento de base zero, é elaborado sem analisar os dados passados, como se as atividades da empresa estivessem começando. Outro diferencial em relação aos outros sistemas orçamentários é que a análise se inicia de baixo para cima da estrutura organizacional, dando acesso a informações mais detalhadas, de forma a propiciar uma análise mais crítica dos gastos (SANTOS et. al., 2008).

A terceira fase privilegiou o orçamento base zero com projeção dos dados partindo de uma base zero, ou seja, concentra nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior, neste orçamento os gestores estimam a partir da estaca zero, e justifica todos os novos gastos.

O orçamento flexível mostra ao gestor, os custos em diversos níveis de atividades. Hansen e Mowen (2003) salientam que os gestores podem lidar com a incerteza ao examinarem os resultados financeiros esperados para um número de cenários plausíveis utilizando-se desse tipo de orçamento.

A quarta etapa apresenta o orçamento flexível com projeções dos recursos nas atividades por meio de direcionadores de custos, é projetado para estimar custos a qualquer nível de atividade.

Posteriormente, surgiu o orçamento beyond budgeting que utiliza meios mais adaptáveis, de forma descentralizada e flexível de planejamento, análise e controle de desempenho, é um modelo de gestão guiado por um conjunto de princípios.

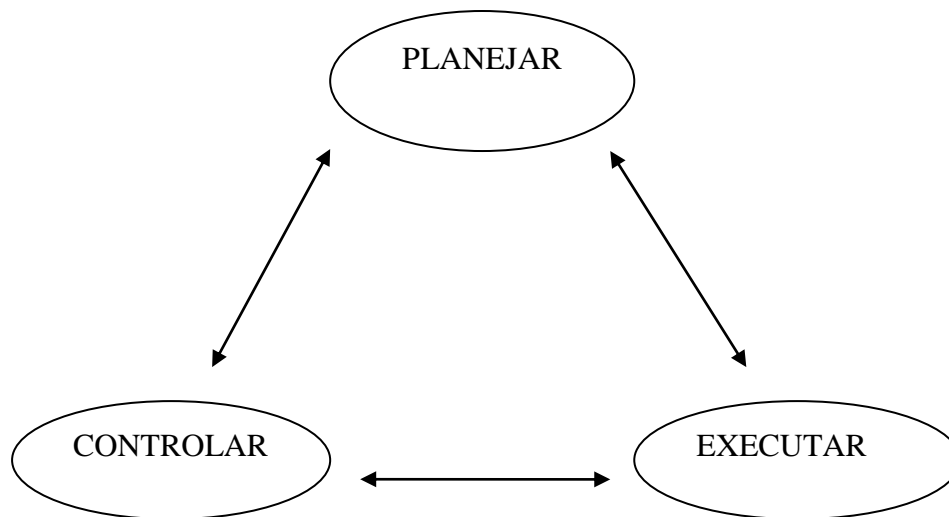
As empresas atualmente utilizam o modelo tradicional de orçamentário, onde é elaborado tomando por base o nível de atividade o exercício anterior, de rápida elaboração e baixo custo. Porém neste orçamento apresenta uma prioridade nas solicitações de recursos.

Ciclo orçamentário

O ciclo orçamentário é o fluxo do orçamento dentro da empresa, a fase inicial é o planejamento onde faz uma previsão orçamentária anual de todas as receitas, custos, despesas e resultados, na segunda etapa é de execução, que é a realização do orçamento previsto, fazendo o monitoramento de suas contas. Na última fase é o controle, essa etapa que gerencia todas as contas, avaliando o orçamento realizado com o planejado, analisando os desvios e adotando medidas corretivas.

Para Boivert (1999), o processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento. O ciclo, impregnado na cultura da empresa, varia de empresa para empresa. As empresas bem administradas normalmente têm o seguinte ciclo orçamentário, segundo Horngren, Foster e Datar (1997):

Figura 01: Objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.



Fonte: Adaptado pelo autor.

Segundo Boisvert (1999, p.80):

Na fase planejar, o orçamento materializa os planos, em forma de valores financeiros. Na fase de execução, o orçamento contribui para assegurar a eficácia da organização e o comando que vai possibilitar a difusão dos planos. Isto serve para coordenar as diversas unidades da administração, motivando e avaliando os gestores e funcionários. Ele serve como avaliação de seu desempenho e é a base para o sistema de remuneração.

Na ultima fase de controlar, o orçamento é um meio eficaz de efetuar a continuação dos planos. Ele fornece as medidas para avaliar a desempenho da empresa. Permite acompanhar a estratégia, verificar seu grau de êxito e, em caso de necessidade, tomar ação corretiva.

Análise Horizontal

Conforme Assaf Neto (2008a, p.111), “Permite que se avalie a evolução dos vários itens de cada demonstração financeira em intervalos sequenciais de tempo”.

Análise Horizontal é um método de avaliação da Demonstração do resultado de exercício, comparando o valor da conta atual, com o valor da conta anterior, que tem como objetivo demonstrar a evolução histórica de cada conta.

Segundo Tófoli (2012, p.36) análise horizontal é calculada da seguinte forma: “Ano Base está para 100%, assim como o ano analisado está para X%) menos 100% ou (ano anterior está para 100%, assim como o ano analisado está para X%) menos 100%”.

Tabela 01: Demonstração do resultado do exercício.

	X1	X2	Análise Horizontal
	R\$	R\$	
Receita Bruta			
Vendas	240.000	280.000	16,67%
(-) Deduções			
Impostos	(48.000)	(56.000)	16,67%
Receita Líquida	192.000	224.000	16,67%
CPV	(137.280)	(160.160)	16,67%
MP	(30.000)	(35.000)	16,67%
MOD	(60.000)	(70.000)	16,67%
CIF	(47.280)	(55.160)	16,67%
Lucro Bruto	54.720	63.840	16,67%
Despesas Operacionais			
Despesas de Vendas e	(35.000)	(37.000)	5,71%
Despesas Administrativas			
Lucro Operacional	19.720	26.840	36,10%
Contribuição Social	(1.774,80)	(2.415,60)	36,10%
Imposto de Renda	(2.958)	(4.026)	36,10%
Lucro Líquido	14.987,20	20.398,40	36,10%

Fonte: Adaptado pelo autor.

Percebe-se que com a análise horizontal, comparando o ano base e do ano anterior pode-se ter uma melhor visualização da situação econômico-financeira das contas, fazendo com que auxilie nas tomadas de decisões da gestão.

Análise Vertical

Segundo Tófoli (2012, p.35): “A Análise Vertical dos demonstrativos financeiros corresponde ao estudo das alterações das composições dos principais conjuntos de contas, ao longo do tempo”.

A análise vertical é um método de avaliação da Demonstração do resultado de exercício, pois determina a proporção das contas em relação à receita, considerando como sua base, tem a finalidade de comparar as contas para visualizar as alterações ocorridas.

Análise vertical é calculada da seguinte forma: Receita está para 100%, assim como a conta analisada está para X%).

Tabela 02: Demonstração do resultado do exercício.

	Análise vertical	X2	Análise Vertical
	R\$	R\$	
Receita Bruta			
Vendas	240.000	280.000	100%
(-) Deduções			
Impostos	(48.000)	(56.000)	20%
Receita líquida	192.000	224.000	80%
CPV	(137.280)	(160.160)	57,2%
MP	(30.000)	(35.000)	12,5%
MOD	(60.000)	(70.000)	25%
CIF	(47.280)	(55.160)	19,7%
Lucro Bruto	54.720	63.840	22,8%
Despesas Operacionais			
Despesas de Vendas e Despesas Administrativas	(35.000)	(37.000)	13,21%
Lucro Operacional	19.720	26.840	9,58%
Contribuição Social	(1.774,80)	(2.415,60)	0,86%
Imposto de Renda	(2.958)	(4.026)	1,43%
Lucro Líquido	14.987,20	20.398,40	7,28%

Fonte: Adaptado pelo autor.

Percebe-se que com a análise vertical, comparando a proporção das contas em relação à receita, pode-se ter uma melhor demonstração das alterações ocorridas neste período avaliado, pois facilita a importância das contas para os gestores.

O papel do controle orçamentário na gestão empresarial

Segundo Frezatti (2009, p.84):

Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação

e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.

Tabela 03: Orçamento: Planejado X Realizado

Conta	Descrição	X1			X2		
		Orçado	Realizado	Desvio	Orçado	Realizado	Desvio
414300	Energia	R\$40.000	R\$39.000	97,50%	R\$45.000	R\$44.000	97,78%
414301	Água	R\$25.000	R\$27.000	108,00%	R\$25.000	R\$28.000	112,00%
422200	Correios	R\$ 40	R\$ 30	75,00%	R\$ 40	R\$45	112,50%
422206	Mat. Escrit.	R\$ 1.500	R\$ 1.200	80,00%	R\$ 2.000	R\$1.200	60,00%
422207	Higiene	R\$ 1.000	R\$ 1.100	110,00%	R\$1.000	R\$1.200	120,00%
422210	Treinamento	R\$10.000	R\$ 6.000	60,00%	R\$10.000	R\$ 8.000	80,00%
422508	Manutenção	R\$ 8.000	R\$ 6.000	75,00%	R\$10.000	R\$12.000	120,00%
422714	Internet	R\$ 3.000	R\$ 3.000	100,00%	R\$3.100	R\$ 3.100	100,00%
422715	Uniformes	R\$ 250	R\$ 240	96,00%	R\$ 250	R\$ 290	116,00%
422726	Copa	R\$ 300	R\$ 320	106,67%	R\$ 300	R\$ 320	106,67%
Total		89.090	83.890	94,16%	96.690	98.155	101,52%

Fonte: Adaptado pelo autor.

O papel do controle é avaliar se todos os departamentos da empresa estão realizando os objetivos, planos e políticas planejados, e se as metas foram atingidas, comparando sempre o planejado com o realizado, comunicando aos gestores possíveis desvios e adotando medidas para correção.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo evidenciar a importância do controle orçamentário na gestão empresarial. Neste projeto adotamos a pesquisa do tipo bibliográfica que são livros, e artigos científicos que fornecem conhecimentos, que venham a ser úteis na elaboração de textos em arquivos bibliográficos, e artigos acadêmicos.

Com base no objetivo principal surgiram oito objetivos específicos que nortearam esta pesquisa: a) definir controle interno; b) classificar controle interno; c) apresentar os objetivos do controle interno; d) definir orçamento; e) classificar orçamento; f) demonstrar a evolução dos processos orçamentários; g) elucidar o ciclo orçamentário; h) verificar a relevância do controle orçamentário na gestão empresarial.

O orçamento é um dos controles internos da empresa, com objetivo de proteger os ativos e produzir dados confiáveis para auxiliar os gestores na tomada de decisões, ou seja, orçamento é um conjunto de plano e políticas que visa acompanhar o desenvolvimento da empresa de acordo com o ciclo orçamentário na fase inicial o planejamento prevê as ações com antecedência atribuída responsabilidades para alcançar os resultados, execução onde às ações planejadas são realizadas e o controle que compara o realizado com o planejado e adota medidas de correção para os desvios apresentados.

Neste contexto, verifica-se que a utilização do controle orçamentário é imprescindível para o alcance dos objetivos fixados na gestão empresarial. Entende – se assim que o controle orçamentário é um sistema de planejamento, execução e controle, o qual possibilita ao gestor o acesso às informações confiáveis que serão suporte para a tomada de decisões mais eficaz.

Desse modo, é possível afirmar que através do controle orçamentário os gestores norteiam suas ações e decisões, planejam, executam, e controlam e analisam o desempenho da empresa, além de identificar e corrigir os desvios do processo, a fim de aperfeiçoar um melhor desempenho da gestão na busca pelo sucesso organizacional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: **informação e documentação - artigo em publicação periódica científica impressa** - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2003a.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1970.

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOISVERT, Hugues. Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão. QUÉBEC: ERPI Éditions Du Renouveau, 1999.

BROOKSIN, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

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

CHAGAS, Milton J. R.; ARAUJO, Aneide O. **Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande** - PB. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade. n. 3. v. 3. Edição Especial, p. 1-21, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

HANSEN, P. e MOWEN, M.M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003. HORGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. Contabilidade de custos. 9. ed. São Paulo: JC Editora, 2002.

HORGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: JC Editora, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos da Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, Maria Helena. **Mitologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba/PR, IESDE Brasil, 2009.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial: Uma tratativa prática**. Campinas: Arte Brasil Editora / Unisalesiano – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2008.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.