UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PRISCILA CAETANO DA SILVA

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL: estudo de caso numa empresa de Campina Grande/PB

CAMPINA GRANDE-PB
2014

PRISCILA CAETANO DA SILVA

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL: estudo de caso numa empresa de Campina Grande/PB

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento as exigências para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

CAMPINA GRANDE-PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586o Silva, Priscila Caetano da
Orçamento empresarial como ferramenta de controle gerencial [manuscrito] : estudo de caso numa empresa de Campina Grande/PB / Priscila Caetano da Silva. - 2014.
20 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Prof. Msc. Manuel Soares da Silva, Departamento de Ciências Contábeis".

1. Orçamento empresarial. 2. Controle. 3. Planejamento. I. Título.

21. ed. CDD 658.154

PRISCILA CAETANO DA SILVA

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL: estudo de caso numa empresa de Campina Grande/PB

Este trabalho de conclusão de curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovado em sua forma final.

Professor Msc. José Elinilton Cruz de Menezes

Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:

MSc. Manuel Soares da Silva (Orientador)

MSc. João Dantas (Membro)

MSc. Janayna Rodrigues Morais Luz (Membro)

Campina Grande-PB , 27 de Fevereiro de 2014

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL: estudo de caso numa empresa de Campina Grande/PB

SILVA, Priscila Caetano[1]
SILVA, Manuel Soares da [2]

RESUMO

Os mais variados tipos de organizações e segmentos empresariais utilizam o orçamento empresarial para auxiliar no processo de planejamento, organização e controle empresarial. É por meio dele que as empresas podem planejar um nível de atividade pretendida, executar as tarefas pré-definidas e, em seguida verificar se o que foi estabelecido com meta apresentou-se dentro do que se previa. Nesse sentindo, foi desenvolvida esta pesquisa a qual consiste em analisar se uma que presta serviços de promoção e propaganda ligadas a um *Shopping Center* pratica as funções de planejamento, direção e controle de suas ações gerenciais, as quais se caracterizam como orçamento empresarial. O estudo caracteriza-se como estudo de caso único, e descritivo quanto aos objetivos da pesquisa. A coleta de dados foi feita através de observação e relatórios gerenciais disponibilizados pela entidade, onde foi demonstrado que as ações planejamento, direção e controle são executados pela mesma. Verificou-se, por fim, que a organização estudada pratica as funções de planejamento, execução e controle de suas receitas e despesas, por meio da prática do orçamento empresarial. Observou-se também que houve variações entre os valores efetivamente orçados e os realizados. Nas receitas, verificou-se uma variação de -8,7%, quanto às despesas a variação se apresentou em 25,7%.

PALAVRAS-CHAVE: Orçamento empresarial, Controle, Planejamento.

[1]Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba
[2]Professor da Universidade Estadual da Paraíba

e-mail: priscila.caetano@bscg.com.br
silvamanu@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

Para que se tenha uma boa gestão empresarial em tempos de acirrada concorrência comercial é necessária à utilização de meios que possibilitem a máxima eficiência organizacional. Um bom planejamento, organização e controle empresarial, são variáveis imprescindíveis em seu desempenho organizacional.

O inicio de uma boa gestão dá-se em seu planejamento, pois a partir dele, são formuladas as estratégias de curto e longo prazo, e definidas quais as metas e objetivos organizacionais que devem ser atingidos.

Dentre as ferramentas de controle gerencial mais utilizadas pelas organizações, tem-se o orçamento empresarial, sendo um instrumento de controle gerencial de fundamental importância para acompanhamento do desempenho organizacional, sendo esta ferramenta utilizada desde os anos de 1919.

As organizações necessitam cada vez mais de instrumentos que forneçam informações em um número reduzido de custo e tempo e de forma mais completa possível, onde por meio das informações fornecidas através do acompanhamento do orçamento é possível avaliar se o planejado inicialmente vem sendo seguido, ou se é necessário adotar mudanças.

Welsch (1983), afirma que "o orçamento empresarial pode ser definido em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal a execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração".

Os mais variados tipos de organizações empresariais utilizam da ferramenta gerencial denominado orçamento empresarial com o objetivo de planejar, executar e controlar suas ações econômicas e financeiras no intuito e maximizar seus resultados.

Diante do exposto, surge aqui um estudo de caso que apresenta o seguinte questionamento: A empresa de promoção e propaganda ligada a um *Shopping Center* na cidade de Campina Grande- Pb adota o orçamento empresarial como ações voltadas para o planejamento, direção e controle?

Portanto, o objetivo geral deste estudo é analisar se a empresa pratica as funções de planejamento, direção e controle de suas ações gerenciais e quais os resultados alcançados diante das previsões e realizações de receitas e despesas, tendo como delineamento as análise dos orçamentos de receitas, despesas e fluxo de caixa elaboradas pela empresa e comparando com os valores efetivamente realizados.

O presente estudo torna-se importante tendo em vista a necessidade de as empresas controlarem o desempenho entre o que foi projetado para determinado período, com o efetivamente realizado, para medir a eficiência de seus processos.

O presente trabalho encontra-se estruturado em 5 seções. Inicialmente tem-se uma breve introdução, seguida pelo referencial teórico, que procura enfatizar as principais referencias relacionadas ao tema de pesquisa. Na terceira parte serão expostos os procedimentos metodológicos, seguido da análise e tratamento dos dados, e por fim serão apresentadas as considerações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Orçamento Empresarial: definição, origem e importância

Frezatti (2009) afirma que "o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício". É mais que uma estimativa a ser calculada, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

O orçamento empresarial é uma das ferramentas de controle gerencial mais utilizadas no mundo empresarial, em função de seu fácil entendimento e aplicação.

As origens da utilização do orçamento são antigas, e como afirma Carneiro (2011), foram utilizadas inicialmente no setor público, sendo adotado no setor privado a partir de 1919, pela empresa *Du Pont*, nos Estados Unidos. No Brasil, pesquisas apontam que a utilização do orçamento no setor privado surgiu somente a partir de 1970.

Atualmente, grande parte das empresas de grande porte utiliza o orçamento como instrumento de planejamento e controle de suas atividades (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

Com a globalização e a criação de novas empresas, surge também a necessidade de criação de meios que proporcionem um bom planejamento e controle das operações ocorridas no ambiente organizacional. As organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes, sendo forçadas a criar constantemente mecanismos para diferenciar-se e incrementar seus níveis de competitividade (BORNIA; LUNKES, 2007).

Com a utilização do orçamento, as empresas podem se desenvolver de forma mais segura por meio acompanhamento periódico da execução das suas atividades, ampliando mercados e conquistando novos clientes, influenciando, dessa forma, o desenvolvimento

econômico e social do local onde se encontra instalado, gerando empregos e renda para população (CHAGAS; ARAÚJO, 2013).

Reforçando a afirmação acima, a Associação Brasileira de *Shopping Centers* - ABRASCE expõe que a indústria de *Shopping Centers*no Brasil, vem demonstrando um crescimento vigoroso nos últimos tempos em seus estudos com tema Impacto sócio-econômicos dos *Shoppings Centers*divulgado no ano de 2013, demonstrando também que quando os empreendimentos são bem gerenciados financeiramente e tem um plano orçamentário eficiente, traz inúmeros benefícios para os investidores e a população.

A utilização do orçamento empresarial pode proporcionar inúmeros benefícios para as empresas que o utilizam. O mesmo não deve ser visto como um instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidados pelos gestores (LEITE *et. al.* 2008).

Para elaboração do orçamento empresarial são levados em conta os recursos humanos, assim como os objetivos da empresa e a projeção de cenários. Com base nas informações advindas do orçamento empresarial a organização visualiza se a operacionalização está de acordo com o que se planejou (CHAGAS; ARAÚJO, 2013).

2.2Funções e tipos de orçamento

Uma das principais funções do orçamento consiste na coordenação dos esforços que serão desenvolvidos pelas diversas áreas de responsabilidade e seus gestores, que para a realização dos objetivos da empresa em sua totalidade, que tornam obrigatória um sistema de ações coordenadas entre eles, conciliando os seus resultados ao interesse maior da empresa (CATELLI, 2001).

Maia *et. al.*(2009) destaca que dentre as funções do orçamento pode-se destacar o planejamento, que possibilita programar as atividades de curto prazo da empresa; a coordenação possibilita estruturar as atividades das diversas áreas; comunicação, pois disponibiliza informações sobre os objetivos da empresa no curto prazo e controle, onde são comparados os valores orçados e realizados.

Os orçamentos são de vários de tipos. Sobanski (1996) elenca em sua obra os quadros indicativos dos seguintes orçamentos: orçamento de vendas, orçamentos de quantidades a produzir, orçamento de matérias primas e compras, orçamento de mão de obra direta, orçamento de custos indiretos de fabricação, orçamento de despesas administrativas e

comerciais, orçamento de ativo fixo, orçamento de caixa, projeção da demonstração do resultado do exercício e projeção do balanço patrimonial.

Para a utilização na pesquisa serão destacados os tipos de orçamento de receitas e despesas operacionais, e demonstração de resultados projetada, em função de a empresa abordada ter como atividade econômica principal a prestação de serviços. Não será analisado o balanço patrimonial projetado em razão de não haver integração nos sistemas da contabilidade e orçamento.

2.3 Planejamento e Controle Empresarial

"O planejamento é chave da gestão empresarial para as pequenas empresas, grandes corporações, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos [...]" (LEITE *et.al*., 2008, p. 57).

Todos os tipos de organizações tem algum tipo de planejamento, mesmo que não sejam formalizados. O processo orçamentário é uma fase do planejamento de uma organização (LUNKES, 2003; LIMA; JORGE 2007).

A evolução do planejamento se deu através dos anos como forma de adaptação as novas condições do ambiente, de um planejamento financeiro para um planejamento estratégico com incorporação das estratégias emergentes, como aprendizagem organizacional, conhecimentos, habilidades, mercado, produtos, tempo, clientes, entre outros (LUNKES 2010).

O planejamento é imprescindível em qualquer segmento empresarial, podendo ser classificado em três tipos: planejamento tático, operacional e estratégico. Onde o planejamento tático relaciona-se com o curto prazo, correspondendo a cada função da empresa, o operacional são os planos de ações, que correspondem ao plano detalhado de cada função e por sua vez o planejamento estratégico, voltado para longo prazo, onde conforme Fischmann e Almeida (1991) é a técnica administrativa que cria a essência das suas oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão.

O orçamento empresarial deve estar alinhado ao planejamento estratégico das organizações, pois segundo Bornia (2007), a falta de alinhamento torna o processo orçamentário pouco eficiente. Segundo Leahy (2002), as empresas iniciam a elaboração do orçamento antes de formular seu planejamento estratégico, neste sentido, o processo orçamentário, que está claramente subordinado a elaboração da visão estratégica é algo extremamente objetivo e recomendado, como um elemento essencial do controle organizacional (FREZATTI, 2004).

Carneiro (2011), afirma que para que o orçamento seja utilizado como instrumento de controle, basta que por intermédio de relatórios gerenciais, as projeções orçamentarias sejam comparadas com os resultados efetivamente obtidos.

Ao final do período, os gestores devem identificar se as metas inicialmente estabelecidas foram alcançadas, quais as variações encontradas, analisar entender os motivos das variações e decidir ações que ajustem tais metas (FREZATTI, 2007).

Conforme Bornia e Lunkes (2007) o orçamento tem como princípio fundamental o planejamento e o controle de resultados, através do planejamento, da coordenação efetiva e do controle dinâmico das operações de uma organização.

Frezatti (2009) destaca que uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que o considera como a forma de controle do resultado futuro, pois planejar sem controlar, é um desperdício de tempo e energia.

O planejamento e o controle são funções que devem estar sintonizadas para que a finalidade de se estabelecer um orçamento empresarial sejam atendidas, sendo estas condições indispensáveis para um processo orçamentário eficiente.

2.4 Informações Gerenciais e sistema contábil

Os gestores necessitam de um sistema de informações contábil-gerenciais, para auxiliar no processo de tomada de decisões. Este deve ser um sistema que disponibiliza informações gerenciais em tempo, incluindo contabilidade, custos e orçamento (FIGUEIREDO & CAGGIANO, 2008).

A contabilidade que gera informações contábeis para tomada de decisões, serve como provedora, através dos registros dos fatos contábeis em livros pertinentes, para auxiliar os gestores na elaboração do orçamento empresarial.

É a partir destes registros que o sistema contábil servirá como fonte imprescindível na elaboração de um sistema de informações gerenciais para os gestores. Moscove, Simkin e Bagranoff (2002) demonstram que a contabilidade é um processo comunicativo que coleta, armazena, processa e distribui informações para os que precisam dela.

Tomar decisões requer um conjunto de informações úteis ao planejamento da organização, assim como a determinação das estratégias e dos meios para implementá-las (CHAGAS;ARAÚJO, 2013).

O estabelecimento de um sistema gerencial pode possibilitar a obtenção dessas informações de forma ágil e eficiente (FIGUEIREDO & CAGGIANO, 2008).

Com a evolução e criação de novos sistemas informacionais, Frezatti (2009) afirma que a facilidade atual da disponibilidade das informações geradas pelos sistemas viabilizou uma abordagem mais enfática e agressiva em termos de controle gerencial. O processo de montagem do próprio orçamento é suportado pelas informações contábeis apuradas, que serão obtidas para acompanhamento do orçamento.

O processo orçamentário necessita de informações claras, objetivas, tempestivas e confiáveis entre todos os envolvidos na sua elaboração e execução. A informação e a comunicação adequada entre os gestores fornecem condições para o alcance de resultados satisfatórios (FREZZATI, 2004). Quando estas informações não são disponibilizadas de maneira eficiente, tem-se a assimetria informacional, que pode prejudicar na elaboração do instrumento, onde Klann*et. al*. (2009) afirma que a existência de assimetria de informação permite que, em uma determinada transação, a parte que detenha maior grau de informação possa extrair maiores benefícios.

Bornia e Lunkes (2007) afirmam que o orçamento tornou-se o elemento central da maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas, pois ele permite um gerenciamento central, assim como certa disciplina financeira sobre as diferentes divisões.

Para fins de controle gerencial, os sistemas informacionais devem ser capazes de gerar informações relevantes e confiáveis, para que estas possam auxiliar em tais processos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois os fatos serão analisados sem interferência do pesquisador. Andrade (2003) menciona que neste tipo de pesquisa os fatos são registrados, observados, analisados e interpretados, sem que haja interferência por parte de quem pesquisa.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, a pesquisa é classificada como estudo de caso, pois conforme Raupp e Beuren (2009), este tipo de estudo é caracterizado principalmente pelo estudo concentrado em um único caso, sendo realizado de maneira mais intensiva, em decorrência dos esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo.

A unidade-caso selecionada para o estudo é uma empresa do segmento de *Shopping Center*, que presta serviços de promoção e propaganda, situada na cidade de Campina Grande/ PB.

Para aprofundamento conceitual do tema pesquisado, foram utilizados livros, dissertações e artigos científicos publicados em anais de congressos e revistas científicas, cujos temas discutidos foram orçamento empresarial e temas relacionados.

Quanto aos métodos e a maneira de abordar o problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, onde conforme Zanella (2009) pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises de comportamental de determinado evento, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.

A coleta de dados primários foi feita através de relatórios gerenciais da empresa objeto deste estudo de caso, referentes ao ano de 2013. Estes relatórios apresentam o orçamento previsto para ser executado e os relatórios de acompanhamento mensal de todas as despesas e receitas realizadas da empresa.

De acordo com Zanella (2009), tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave, sendo estas informações extraídas dos programas utilizados de controle financeiro da empresa abordada. Outro relatório utilizado para dar suporte aos já mencionados foram os razões de contas a receber, disponibilizados pelo departamento de contabilidade e os razões das contas de banco.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Na sequencia apresenta-se um detalhamento dos relatórios analisados. A análise será feita em dois níveis: receitas e despesas isoladamente, procurando descrever os fatores que levaram a obtenção de tais variações através da observação na empresa, suas justificativas de acordo com as premissas utilizadas pelos gestores do empreendimento abordado e quais as medidas adotadas para que o orçamento empresarial possa ser utilizado como instrumento de controle gerencial. Além da análise das receitas e despesas, também será observada a demonstração de fluxo de caixa projetada e realizada. As demonstrações do balanço patrimonial projetada e demonstração de resultados não serão utilizadas na pesquisa em razão de os sistemas contábeis e de orçamento não serem integrados, dificultando a compilação das informações.

Frezatti (2009) destaca que as organizações pretendem controlar resultados projetados obtidos por meio de ações de pessoas, onde o controle orçamentário é um instrumento único, já que o controle acompanha a figura do realizado.

4.1 Tipo de orçamento adotado na empresa abordada

Através da observação dos relatórios e orçamentos disponibilizados pela empresa estudada, foi notado que a elaboração do orçamento é feita uma vez por ano, porém a peça orçamentária é revisada mensalmente, e ajustada quando necessário, onde o processo de planejamento é iniciado no ano anterior com a definição das premissas operacionais e financeiras. Por meio das características observadas pode-se definir que o tipo de orçamento adotado pela empresa é do tipo contínuo, onde conforme Carneiro e Matias (2011) é o processo de planejamento elaborado todo mês, e não somente em um único momento do ano, devendo de ser formalizado e divulgado ao final do exercício.

4.2 Análise das Receitas

Por meio das informações fornecidas pela empresa objeto de estudo em seus relatórios de contas a receber do mês de janeiro a dezembro de 2013, foram extraídas informações do faturamento mensal e comparadas com os valores projetados para o exercício de 2013. A tabela 1 demonstra estas informações resumidamente abaixo:

Tabela 1- Análise de variação entre receitas projetadas e realizadas (valores em Mil R$)

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total
ORÇADO	123.346	70.402	70.108	69.622	69.888	71.653	73.691	72.556	72.431	72.581	73.651	71.108	911.037
REALIZADO	103.196	65.471	63.128	60.504	66.021	67.844	69.941	69.048	68.780	60.627	69.617	68.010	832.186
VARIAÇÃO	-16,3%	-7,0%	-10,0%	-13,1%	-5,5%	-5,3%	-5,1%	-4,8%	-5,0%	-16,5%	-5,5%	-4,4%	-8,7%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A partir da análise da tabela acima, pode-se perceber que as variações ocorridas nunca ultrapassaram os valores orçados, evidenciando que em mês algum se realizou o que foi planejado no orçamento anual. Por meio da figura abaixo, é permitido visualizar graficamente as variações ocorridas mês a mês:

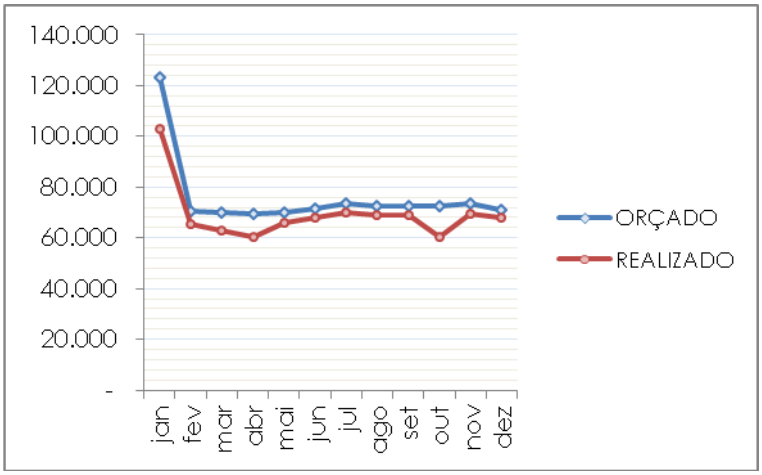

Gráfico 1- Variação mensal de receitas previstas e realizadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Oliveira, Perez e Silva (2007), destacam que a variação entre o desempenho real e o orçado deve ser analisada para se determinar a necessidade de ações corretivas que permitam o cumprimento das metas previstas ou a revisão do plano em razão das alterações substanciais nas hipóteses de trabalho. Por meio da observação dos relatórios de contas a receber, foi notado que os fatores que provavelmente influenciaram para a ocorrência dessas variações negativas foram à inadimplência mensal, e a ocorrência de cancelamentos nos valores devidos.

4.3 Análise das Despesas

Através das variações das despesas, foram verificados que nos meses de março, agosto, novembro e dezembro foram os que apresentaram uma variação fora do percentual admitido pela empresa, sendo este de 10%, conforme tabela abaixo:

Tabela 2-análise de variação entre despesas orçadas e realizadas (valores em Mil R$)

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total
ORÇADO	73.983	36.972	37.000	35.000	139.198	72.308	84.182	77.454	76.451	75.405	70.605	74.405	852.965
REALIZADO	80.414	39.619	40.850	46.930	136.677	66.835	75.912	62.308	77.852	82.360	299.944	62.168	1.071.869
VARIAÇÃO	8,7%	7,2%	10,4%	34,1%	-1,8%	-7,6%	-9,8%	-19,6%	1,8%	9,2%	324,8%	-16,4%	25,7%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Graficamente tem-se:

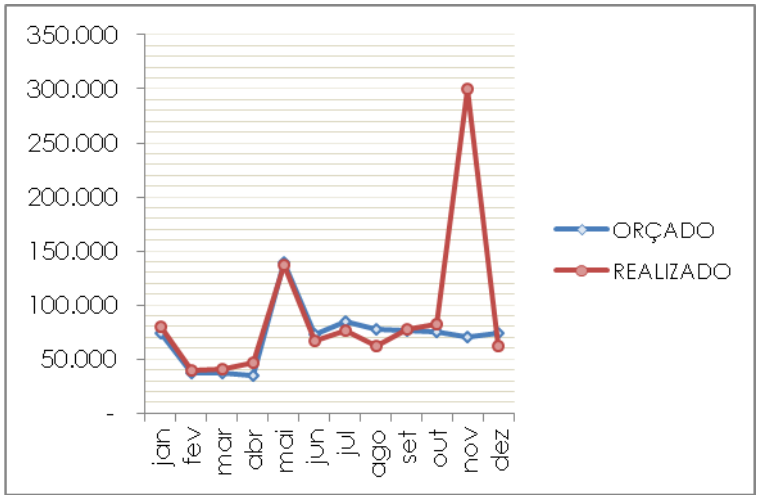

Gráfico 2- Variação mensal de despesas previstas e realizadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Observando isoladamente o mês de novembro, percebe-se que este foi o mês que apresentou o maior percentual de variação em relação ao orçado, devendo a empresa adotar medidas corretivas para justificar tais variações, onde as despesas incorridas e pagas neste mês foram realizadas por meio de resgastes na conta reserva de aplicação financeira, destinada a pagamento de despesas extraordinárias.

Welsch (1983), afirma que na elaboração do orçamento deve-se levar em consideração expectativas realistas no planejamento e no controle de resultados, onde a administração deve evitar tanto o conservadorismo exagerado, quanto um otimismo irracional, onde o cuidado com os objetivos orçamentários são necessários para o sucesso futuro do controle orçamentário.

Ainda de acordo com Welsch (1983), as ações de planejamento e controle devem ser estimuladas a análise cuidadosa das variações positivas e negativas, desta forma as variações favoráveis ou desfavoráveis devido a um planejamento inadequado devem ser identificadas e discutidas.

4.3 Demonstração de fluxo de caixa projetada x realizada

Para elaboração do fluxo de caixa projetado, foi observado que a empresa objeto de estudo, projeta e incorpora os valores das aplicações financeiras em seu fluxo de caixa, dessa forma mostrando um saldo de caixa favorável, conforme tabela abaixo:

Tabela 3- Demonstração de fluxo de caixa 2013:

Valores em R$ FLUXO DE CAIXA	Orçado	Realizado	% / Orçado
SALDO INICIAL DO FPP(aplicação)		**776.557**	
APLICAÇÃO			
RENDIMENTOS			
IR			
RESGATE			
Total Recebido	911.937	832.186	10%
Orçamento para o mês	**911.037**	832.186	**9%**
TOTAL DE DESPESAS	852.965	1.071.869	26%
RESULTADO	58.972	(239.683)	
SALDO FINAL	58.972	536.874	

Observando o resultado anual, foi notado que a mesma apresentou um resultado negativo, confirmando e reforçando a análise das receitas e despesas, onde foi observado que as despesas superaram as receitas. Ao observar o saldo final é notado que a organização possui um bom saldo de caixa, considerando a conta de aplicação financeira que contribui consideravelmente para composição deste saldo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foianalisar se a empresa que presta de serviços de promoção e propaganda ligada a um *Shopping Center* na cidade de Campina Grande/PB pratica as funções de planejamento, direção e controle de suas ações gerenciais e quais os resultados alcançados diante das previsões e realizações de receitas e despesas.

Através da observação na empresa e análise dos relatórios disponibilizados, foi verificado que a empresa utiliza o orçamento empresarial como ferramenta de controle gerencial em suas funções de planejamento, direção e controle, fazendo o acompanhamento mensal entre receitas e despesas orçadas e realizadas, incorrendo em ajustes quando há necessidade, confirmando os estudos dos diversos autores em orçamento empresarial, onde conforme Padoveze (2010) os orçamentos do tipo flexível podem ser ajustados em qualquer nível de atividades, onde apesar de ser um conceito com alguma aplicação, foge ao fundamento do orçamento, que é a previsão de eventos futuros.

Por meio da análise das receitas, foi verificado que os valores realizados não atingiram as metas anteriormente definidas, ocorrendo, portanto variações desfavoráveis, tendo ocorrido uma variação total anual de -8,7% para o exercício 2013.

Nas despesas, por sua vez, do total dos 12 meses analisados, em 5 meses as variações ocorridas foram favoráveis, contra 5 variações desfavoráveis, com uma variação total anual de 25,7%.

O fluxo de caixa demonstrou que a entidade possui um saldo de caixa significativo devido a existência de um conta de aplicação financeira, que custeia todas as despesas ocorrida não previstas no orçamento.

Embora seja normal ocorrerem variações entre as estimativas e os valores reais, é importante que seja investigado quais os fatores que contribuíram para a ocorrência de determinada variação, para que desta forma se possa obter o controle efetivo. Quando não se tem este controle sobre as variações, as informações fornecidas pelo processo orçamentário podem ser comprometidas.

Como limitações da pesquisa foi verificado um número limitado de artigos e dissertações envolvendo estudos de caso em empresas, em função de o acesso as informações necessárias para se elaborar uma pesquisa serem limitadas, tendo em vista o fato de estas informações serem de uso estratégico.

Sugere-se, portanto que sejam feitas mais pesquisas envolvendo estudos de caso, ampliando a unidade-caso envolvendo as variáveis que mais impactam nas variações ocorridas entre o real e orçado.

BUDGETBUSINESSASFERREAMENTAMANAGERIALCONTROL: A CASE STUDY IN ACOMPANYCAMPINA GRANDE-PB

SILVA, Priscila Caetano da [1]
SILVA, Manuel Soares da [2]

ABSTRACT

All kinds of organizations and business segments use the corporate budget to assist in the planning, organization and business process control. It is through him that businesses can plan a desired level of activity, perform pre- defined tasks, and then verify that it was established with goal was within than anticipated. In that sense, this research which is to examine whether a providing promotional and advertising connected to a shopping center services practice the functions of planning, direction and control of their management actions, which are characterized as business budget was developed. The study is characterized as a single case study and descriptive as to the research objectives. Data collection was done through observation and management reports provided by the company, where it was shown that the actions planning, direction and control are performed by the company covered in the survey. There was, finally, that the company practices studied the functions of planning, implementation and control of your income and expenses, through the practice of corporate budget. It was also observed that there were variations between budgeted amounts and effectively made them. In recipes, we found a variation of -8.7 %, the costs variation appeared in 25.7 %.

KEYWORDS: CorporateBudget, Control, Planning.

[1]Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba
[2]Professor da Universidade Estadual da Paraíba

e-mail: priscila.caetano@bscg.com.br
silvamanu@uol.com.br

REFERENCIAS:

ABRASCE – **Associação Brasileira de Shopping Centers**. Estudo de Impacto Socioeconômico de Shopping Center 2013**.**

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6 ed.- São Paulo: Atlas,2003.

BORNIA, Antônio Cesar; LUNKES, Rogério João. **Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário**. Contabilidade Vista e Revista. Versão 8. Nº 4 p. 37-39, out./dez. 2007.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto. **Orçamento Empresarial: Teoria, Prática e Novas Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2011.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica(Gecon)**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues; ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Orçamento Empresarial Como Ferramenta de Auxilio a Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande/PB**. REUNIR- Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade. Edição Especial. Volume 3. P 1-21,2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas 2008.

FREZATTI, Fábio. **Além do orçamento: existiria uma chance de melhoria do gerenciamento?** Brazilian Business Review, v.1,n. 2, p. 122-140, 2004

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: **Planejamento e Controle Gerencial.**5 ed. São

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico na prática. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREZATTI, Fábio.**Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HEINZMANN, Ligia Maria; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento e Controle Orçamentário**. Revista de Contabilidade e Organizações. Volume 5. N13. 2011. P. 4-19.

LEAHY, Tad. **As 10 Maiores Armadilhas do Orçamento.** Revista HSM Management. N.32, Maio/Junho 2002.

LEITE, Rita Maria; CHEROBIM, Ana Paula Mussi; SILVA, Helena de Fátima Nunes; BUFREM, Leilah Santiago. **Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no Período de 1995 a 2006**. Revista de Contabilidade e Finanças. USP. São Paulo. V19. N47. P56-72. Maio/Agosto 2008.

LIMA, Mariomar de S.; JORGE, José Luiz. **O planejamento orçamentário como fator de diferencial competitivo nas organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico.** Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 31. **Anais**... Rio de Janeiro, 2007.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAIA, Edilane Aparecida; SOUZA, Fernanda de; ALMEIDA, Glaucia de Souza; CASTRO, Michele Aline. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão.**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2009.

MOSCOVE, Stephen A. SINKIM, Mark G. BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; Jr, José Hernandez Perez; Silva, Carlos Alberto. **Controladoria Estratégica.** 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBANSKI. Jaert J. **Orçamento de prática gerencial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial: planejamento e controle do lucro.** São Paulo: Atlas, 1983.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.