

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA TOMADA DE DECISÃO

Angela Talassi Lerche¹

Marcelo Cardoso de Azevedo²

Resumo: O Planejamento Orçamentário é uma ferramenta que permitirá um direcionamento a ser seguido pela organização, é um processo que deve ser compartilhado, buscando o envolvimento de todos para planejar, organizar, executar e controlar. O planejamento estratégico trata-se de uma atividade que busca flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos. Exige informações consolidadas e relevantes e em sintonia com o mercado. O processo de planejamento financeiro e orçamentário decorre da necessidade da empresa em crescer de forma ordenada, tendo em vista à implantação e à adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos. O planejamento orçamentário consiste em organizar todas as atividades a serem desenvolvidas para que possam ser executadas dentro do prazo. O planejamento orçamentário busca antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade que o mercado exige. Dentro do planejamento orçamentário é de extrema importância analisar também se os investimentos considerados no planejamento são rentáveis ou não e como a inflação influencia no planejamento. Este artigo tem como objetivo demonstrar as etapas de desenvolvimento de um plano estratégico e como é controlado e elaborado o orçamento para tomada de decisão. Para elaboração do trabalho foram realizadas pesquisas em livros e sites para levantamento das informações necessárias.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Planejamento Orçamentário; Investimento; Controle; Resultados.

INTRODUÇÃO

O Planejamento Orçamentário representa a formalização e sistematização de tarefas relacionadas a planejamento estratégico e controle. Em poucas palavras, é a expressão monetária dos planos de ação executados nas diversas áreas da companhia. Embora seja frequente o uso do orçamento como instrumento de controle, seu foco principal é promover a

¹ Graduada em Ciências Contábeis pelo Unianchieta.

² Graduado em Ciências Contábeis com ênfase em Análise de Sistemas, especialista em Administração Financeira e Controladoria e consultor de empresas.

eficácia operacional, o que necessariamente envolve a utilização de recursos e a determinação de metas. É uma ferramenta importante para equilibrar receita x custo e controlar os gastos de capital e os investimentos, tornando-o extremamente importante para o processo de tomada de decisões. Na elaboração do orçamento de investimento, deve-se analisar se o investimento é viável, e dos viáveis quais são os mais rentáveis, mais seguros e qual tem o retorno mais rápido; e não podemos desprezar em que ponto do planejamento orçamentário deve-se considerar o impacto da inflação, e como pode afetar no alcance das metas.

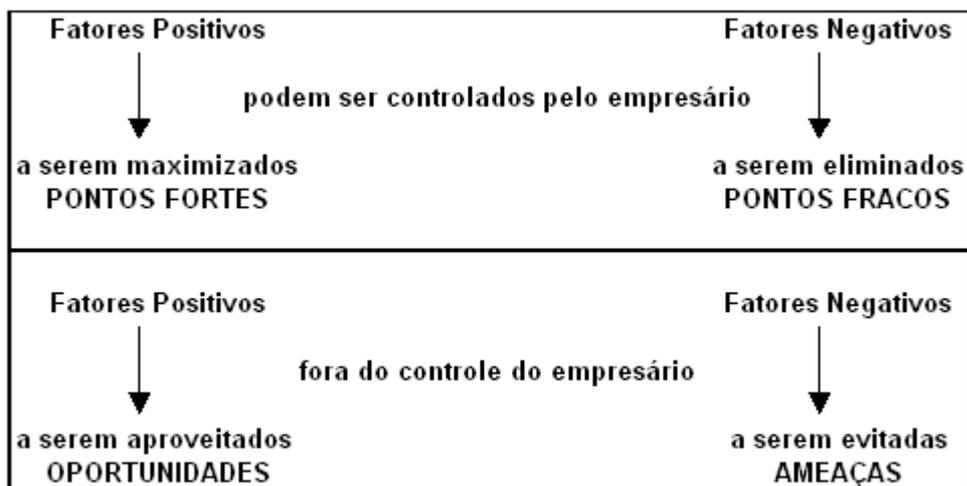
É essencial se considerar que Planejamento Estratégico e Orçamentário são conceitos altamente complementares. O primeiro estabelece a maneira que a companhia projeta seu futuro, enquanto o segundo estabelece o plano para que isso aconteça.

O orçamento reforça o processo de tomada de decisão através da quantificação da entrada/saída de recursos, levando à consecução do planejamento financeiro, atingindo os objetivos da companhia; estabelece metas de curto prazo para agilizar o plano estratégico da companhia; serve como ferramenta de monitoramento de atividades operacionais, através da gestão das diferenças entre o resultado realizado e o resultado orçado; serve como um forte instrumento de avaliação de desempenho.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico visa antecipar o futuro da empresa, sabendo o que pode ser executado e de que maneira deve ser executado, objetivando em como atingir resultados excepcionais. Outro aspecto fundamental é a comunicação nas empresas. É através dela que a empresa se torna mais competitiva, pois busca uma qualidade comunicativa satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes. É uma ferramenta imprescindível para a sobrevivência das organizações, auxiliando nas tomadas de decisão e estabelecendo um direcionamento.

Segundo Padoveze (2010), para a elaboração do planejamento estratégico, o modelo mais usual é a análise *SWOT*, que consiste na identificação das ameaças e oportunidades no ambiente externo e buscam-se os pontos fortes e fracos no ambiente interno. Essa análise é feita para a empresa avaliar e escolher a estratégia mais compatível com suas condições.



É inútil fazer o planejamento estratégico sem controlar posteriormente através do controle orçamentário.

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O plano orçamentário não prevê somente o que vai acontecer através de seus controles, mas sim tem a finalidade de estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da empresa, por isso o orçamento deve colaborar para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente. Todos os gestores responsáveis por um orçamento devem participar dos processos de planejamento e controle. Devem ser apresentadas metas desafiadoras, dentro da visão da empresa, mas possíveis de serem cumpridas.

A primeira etapa para se elaborar o planejamento orçamentário é determinar os pontos-chaves que impõem limites gerais na organização. A elaboração do plano orçamentário é feito nas fases de provisão, reprojeção e controle. É o início do processo de preparação do orçamento anual conforme estudos feitos no planejamento estratégico, analisando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa.

Devem ser definidas nesse plano todas as etapas e sua ordem em grau de importância, dessa maneira o *controller* elaborará um cronograma para a elaboração do processo orçamentário, que tem por objetivo demonstrá-lo como ferramenta de trabalho e orientação nas ações que interfiram na qualidade do resultado da empresa. O orçamento não deve ser considerado como controlador de gastos, mas como uma ferramenta para focalizar nas finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos e contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das

estratégias das empresas. Os resultados mostram que o orçamento é uma ferramenta para avaliar o que acontece e planejar resultado, sempre baseado em políticas definidas pela direção da empresa.

Na elaboração do planejamento orçamentário não devemos subestimar ou ignorar os efeitos da inflação. No Brasil estamos em um momento de estabilidade econômica com um cenário internacional conturbado que nos faz olhar atentamente para este fator que pode prejudicar diretamente o planejamento orçamentário. A inflação distorce as informações provocando maior incerteza no planejamento, e as empresas devem se adequar a nova situação.

A respeito do orçamento e inflação, Padoveze (2010, p.47) afirma:

Quando há inflação persistente, com índices variados ou crescentes e, conjuntamente, um processo de indexação ou correção monetária generalizado ou semigeneralizado, o orçamento deverá ser elaborado *também* em uma moeda forte. [...] É muito possível que, nesses casos, seja muito dificultoso, até antieconômico, elaborar o orçamento em grau de detalhe muito grande de suas contas contábeis. [...] Quando há ocorrência de inflação, a gestão do custo dos recursos e das receitas tende a ficar mais complexa e, com isso, há uma tendência de gerir a entidade com números mais agregados, visto que os dados detalhados, transacionais na moeda fraca do país, tendem a perder significância nos períodos seguintes.

Uma vez definidas as etapas de elaboração do orçamento, o comitê projetará o seu processo operacional. Os orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais serão considerados como instrumento de apoio ou auxiliares. O orçamento de caixa, o demonstrativo de resultado do exercício projetado e o balanço patrimonial projetado constituir-se-ão em peças essenciais de planejamento orçamentário.

O plano orçamentário tem a seguinte estrutura: orçamento operacional, orçamento de investimentos e financiamentos e projeção dos demonstrativos contábeis, também chamado de orçamento de caixa.

ORÇAMENTO OPERACIONAL

O orçamento operacional contempla a maior parte dos orçamentos específicos que engloba as áreas administrativas, comercial e de produção. O orçamento operacional evidencia o lucro operacional, ou seja, vendas, custo dos produtos, despesas administrativas e comerciais.

Orçamento de Vendas: O orçamento de vendas define a natureza, a qualidade e a quantidade de mercadorias a serem adquiridas para comercialização, no caso de empresa

comercial, ou a ser produzida em empresa industrial. O orçamento de vendas é uma estimativa que visa determinar quanto de um produto será vendido, a quem e a que preço, por isso é o ponto de partida e o suporte do processo orçamentário. Na elaboração do orçamento de vendas é imprescindível a participação da gerência geral com a colaboração da área de vendas, pois são os principais responsáveis pelo cumprimento dos objetivos traçados por terem um contato direto com o mercado.

Orçamento de Produção: O orçamento de produção determina a quantidade de produtos acabados a ser fabricado pela empresa. Deve-se lembrar de manter em estoque a quantidade suficiente de produtos acabados para atender o mercado, perecibilidade dos produtos, duração do período de produção, instalações de armazenamento, custos de manutenção de estoques, proteção contra falta de materiais e mão de obra e proteção contra aumento/queda de preços.

Orçamento de Capacidade e Logística: O orçamento de capacidade e logística se refere a recursos para atender as necessidades do orçamento de vendas e produção. Quando o volume esperado da atividade indica que existe a necessidade de aumento dos recursos para as operações, é preciso avaliar a capacidade atual que está sendo utilizada e disponibilizar recursos extras para atender as atividades. O mesmo acontece quando a situação é inversa, ao invés de aumento de recursos é necessária a redução da capacidade existente, o que obriga a diminuir o quadro de funcionários. O orçamento de capacidade tem o objetivo de quantificar a capacidade de cada equipamento e da produtividade de mão de obra. E orçamento de logística objetiva um melhor suprimento de materiais, transporte e distribuição de materiais, movimentação interna, sistemas de armazenamento, buscando uma maior eficiência.

Orçamento de Materiais e Estoques: O orçamento de materiais e estoques determina o que será gasto conforme planejado nos orçamentos de vendas e produção. Conforme Padoveze (2010), primeiramente é elaborado o orçamento de consumo de materiais que indica o custo dos materiais que serão consumidos e fará parte da demonstração de resultados do período. E o orçamento de estoque de materiais é decorrente da política de estocagem. Diante dos dois orçamentos, o orçamento de compras é consequência deles. A compra de materiais é feita para atender as necessidades de consumo mais as necessidades de estocagem. No orçamento de materiais é considerado também o *lead time* de processos. Os materiais necessitam estar a tempo no início de cada fase do processo, ou seja, cada empresa desenvolve um sistema para controlar o tempo entre o processo de compras e o de consumo de materiais. Com a estrutura de cada produto e os preços de aquisição dos materiais, podemos construir o custo unitário de materiais de cada produto.

Orçamento de Despesas Departamentais: No orçamento de despesas departamentais é necessário elaborar um orçamento para cada setor da empresa, sob o comando de um responsável. Algumas despesas são de consumo comum, devem ser consideradas em apenas um orçamento e rateadas entre os outros setores. No consumo de materiais indiretos são considerados todos os materiais utilizados na operação ligados indiretamente aos produtos finais ou as atividades dos funcionários. Exemplos de materiais indiretos são combustíveis, material de manutenção, material de limpeza, entre outros. Nas despesas gerais departamentais são as demais despesas de consumo dos centros de custos, como energia elétrica, consumo de água, telecomunicações, entre outros. As depreciações e amortizações também são consideradas nesse orçamento, com base nos bens e direitos a disposição.

Orçamento de Mão de Obra Direta: O orçamento de mão de obra direta define a quantidade (em horas e em homens) e o custo da mão de obra necessária para cumprimento dos níveis de produção. O orçamento de mão de obra direta é de fundamental importância, pois assegura que os trabalhadores necessários à produção estejam disponíveis no momento adequado. No orçamento abrange salários e encargos sociais e trabalhistas referentes a todo o pessoal empregado na empresa. O orçamento de mão de obra direta está atrelado aos orçamentos de produção e vendas, onde se definem o volume de produção e a quantidade de vendas.

ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTOS

A finalidade do orçamento de investimentos e financiamentos é prever o que será gasto em investimentos que serão ativados e quanto será financiado para a aquisição desses investimentos. Para cada plano de investimento é necessário um estudo específico para analisar sua rentabilidade e alternativas possíveis. É preciso também fazer a previsão de desinvestimentos, devido a troca ou renovação de algum equipamento. O orçamento de financiamentos tem a finalidade de orçar a obtenção de novos fundos. Para elaborar um orçamento de financiamento é necessário saber o tipo de financiamento e a moeda de origem, as taxas de juros, impostos incidentes e prazos de carência e cronograma de amortização do principal e dos juros.

No momento da elaboração do orçamento de investimentos é necessário verificar se o investimento é rentável analisando se os ganhos mensais que gera cobre suas necessidades mínimas. A rentabilidade tem a ver com a capacidade de oferecer produtos excelentes a preços espetaculares, inclusive melhores que sua concorrência. A rentabilidade é medida com o esforço e recursos que são necessários investir para conseguir ganhos econômicos.

Mas de nada adianta conhecer a rentabilidade dos investimentos em carteira se não há disponibilidade de recursos próprios nem há possibilidade de se obterem financiamentos. Os investimentos mais rentáveis deverão ser analisados de acordo com critérios financeiros, os quais mostrarão os efeitos do investimento na situação financeira da empresa, por exemplo, como irá o investimento afetar o capital de giro da empresa. (CASAROTTO FILHO E KOPITTKKE, 2010, p. 93)

Para avaliar os investimentos necessários, utilizaremos os seguintes métodos de avaliação: o *Payback* (em quanto tempo se dará o retorno do investimento), o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

Padoveze (2010, p.180), comenta o seguinte sobre *Payback*:

Muitos autores e administradores financeiros utilizam o critério do *payback* com os valores dos fluxos futuros nominais, sem o desconto por um custo de capital, com o objetivo de simplificação e para obter uma informação do tempo de recuperação de forma mais rápida.

Este método calcula o tempo que o investidor precisará para recuperar o investimento realizado. Não é um método muito aconselhável, pois não considera outros aspectos envolvidos na análise, como por exemplo, a inflação existente no período. A fórmula para cálculo do *payback* é:

$P = I/R$, onde:

P: Período do Retorno do Investimento;

I: Total do Investimento;

R: Receita Líquida do Período.

Valor Presente Líquido (VPL), segundo Padoveze (2010, p.177), “[...] é o modelo clássico para a decisão de investimentos e compreende as seguintes variáveis: o valor do investimento; o valor dos fluxos futuros de benefícios (de caixa, de lucro, de dividendos, de juros); a quantidade de períodos em que haverá os fluxos futuros; a taxa de juros desejada pelo investidor”.

O Valor Presente Líquido é o custo do dinheiro no tempo, ou seja, o valor de um bem hoje não será o mesmo no futuro, e quanto mais tempo for necessário para retorno do investimento, mais risco existirá, pois a taxa de juros deve ser adequada para cobrir o risco decorrente da extensão do tempo.

Nesse método, a forma de avaliação de rentabilidade do investimento é feito da seguinte forma: se o VPL for maior que zero, aceita-se o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto.

Taxa Interna de Retorno (TIR) é um método de avaliação do investimento baseado da determinação de sua taxa de lucratividade ou taxa interna de retorno. Segundo Kassai, Santos e Assaf Neto (1999, p.66), TIR “[...] é uma das formas mais sofisticadas de se avaliar propostas de investimentos de capital. Ela representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz um VPL igual a zero.” Na essência a TIR representa a rentabilidade do investimento, e se comparado ao custo de capital, se a TIR for maior o investimento será considerado viável. A TIR é usada para tomar decisão de aceitar ou rejeitar o projeto. Se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se.

PROJEÇÃO DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS OU ORÇAMENTO DE CAIXA

A projeção dos demonstrativos contábeis é a conclusão do processo orçamentário. Todas as informações já apuradas anteriormente serão reunidas no formato de Demonstração de Resultados e Balanço Patrimonial. A projeção dos demonstrativos contábeis, segundo Padoveze (2010), baseia-se em um balanço patrimonial inicial, na demonstração de resultados do período orçamentado, no balanço final após a demonstração de resultados e no fluxo de caixa como consequência dos itens anteriores.

Para determinarmos o saldo final de caixa, há duas maneiras: é o resultado de movimentações de entrada e saída de caixa e pela diferença de ativos e passivos antes do saldo final de caixa. O orçamento de caixa permite à empresa saber quais serão suas necessidades de caixa em curto prazo, verificando se haverá excedente ou escassez de recursos financeiros.

As projeções diárias de caixa são elaboradas devido a empresa necessitar de um controle rigoroso, ou os administradores financeiros desejarem uma visão detalhada dos desembolsos. Já as projeções mensais e trimestrais destinam-se a um planejamento e um controle geral de movimentação.

Ao elaborar um orçamento de caixa é necessário acompanhar de perto as atividades da empresa, por departamento, a fim de tomar conhecimento de toda a despesa não incluída no orçamento e que seja capaz de afetar a posição de caixa da empresa. O principal objetivo do orçamento de caixa é dimensionar para um período se haverá recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa.

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O Controle Orçamentário consiste em comparar os resultados orçados com os resultados reais, a fim de apurar as variações. A partir desse momento, as variações devem ser analisadas adotando medidas para corrigi-las de forma que o lucro seja pelo menos igual ao orçado e possibilitar à direção para tomada de decisões.

O Controle Orçamentário se baseia num padrão desenvolvido com um propósito único, de modo a servir como padrão de julgamento de um período futuro. O controle atrai a atenção da gerência para os itens de receita e custo que apresentarem maiores e significativas variações contra os padrões orçamentários, ou seja, é um instrumento que permite reconhecer os riscos nas decisões a serem tomadas e calcular sua grandeza. Os riscos não podendo ser evitados, devem-se estudar maneiras para permitir possibilidades de êxito em situações perigosas.

Sanvincente e Santos, citado por Lunkes (2003, p.46) destacam que existem inúmeras vantagens na utilização de um orçamento:

- A fixação de objetivos e políticas para a empresa;
- A integração dos orçamentos das diversas áreas, possibilitando chegar a um orçamento global e forçando os integrantes da empresa a buscar um objetivo comum;
- O comprometimento dos gestores em quantificar e datar as atividades sob sua responsabilidade, em vez de deixarem seus objetivos vagos e imprecisos;
- A liberação dos altos administradores de tarefas consideradas mais operacionais, uma vez que o orçamento permite delegar a níveis mais baixos o gerenciamento. Com isso, os altos administradores deverão ter um *feedback* em relação ao orçamento e estarão liberados para tarefas mais adequadas à sua posição;
- A identificação de pontos de eficiência ou ineficiência na empresa, já que o cumprimento de uma área do que já foi planejado implica que a outra deveria estar em consonância com aquela e, se não está, algo está errado em suas atividades;
- Permite a otimização de recursos na empresa, direcionando estes para as atividades prioritárias e eliminando eventuais tarefas que não agregam valor.

No Controle Orçamentário há várias características de administração, que são diferentes de uma empresa para outra. Em uma empresa, mesmo que um determinado valor tenha sido orçado, é necessária a autorização complementar no momento da realização do gasto, enquanto que, em outras empresas, se o valor já estiver orçado, não é necessária nova autorização, desde que, fique abaixo do valor estipulado.

Outras empresas utilizam o sistema de controle em tempo real, a cada novo gasto é lançado no controle orçamentário que será comparado com o valor orçado. Este procedimento só é possível em gastos de ocorrência diária, como por exemplo, despesas gerais e manutenção.

Outra característica de controle orçamentário são as reservas orçamentárias. As empresas reservam um determinado valor para serem utilizados em situações que surgem inesperadamente, como por exemplo, uma empresa de logística, após contagem de inventário, surge uma diferença inventarial sendo necessária a restituição do valor ao cliente, ou mesmo uma manutenção predial inesperada.

Outra questão também aplicada nas empresas é a realocação de verbas orçamentárias. Se um valor foi orçado na conta de Despesas com Pessoal, a empresa não permite que seja utilizado na conta de Despesas Gerais, caso haja sobra orçamentária, porém em outras empresas é permitida a realocação de verbas desde que sejam no mesmo grupo de despesas, como por exemplo, há excessos de gastos com Despesas de Viagens e economia ocorrida no item de Despesas com Treinamento, dentro do grupo Despesas Gerais.

O relatório clássico de Controle Orçamentário, segundo Padoveze (2010), deve compreender as seguintes informações:

- Os valores orçados para o mês em pauta;
- Os valores reais contabilizados no mês;
- A variação do mês entre o real e o orçado;
- Os valores orçados acumulados até o mês em pauta;
- Os valores reais acumulados contabilizados até o mês;
- A variação acumulada entre o real e o orçado até o mês;
- A variação percentual do mês;
- Variação percentual até o mês;
- Total do orçamento do ano (*budget*);
- Soma dos dados reais até o mês mais o orçamento restante do ano (*forecast*).

Na análise das variações temos condições de apurar as causas e os efeitos das variações e propor modificações que convenham para a empresa a fim de contribuir para a melhora do resultado previsto.

Não basta apenas analisar os números reais apresentados e compará-los com o planejamento orçamentário, simplesmente reportando à diretoria quais as divergências. É necessário analisar as causas e, se for o caso, adaptar o orçamento à realidade que se apresenta naquele momento.

CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa bibliográfica permite afirmar que o Planejamento e Controle Orçamentário como enfoque principal na comparação de resultados efetivamente realizados com os fixados nos orçamentos é de extrema importância para a empresa, pois não há como conduzi-la sem uma direção pré-estabelecida. A empresa que busca um crescimento sólido deve-se utilizar de ferramentas que possam lhe assegurar bases para projeções de crescimento sustentáveis e que lhe proporcionem controles sobre suas finanças. O planejamento orçamentário é a base para a direção que deverá ser seguida, pois o mais importante além de planejá-lo é acompanhá-lo para analisar se a previsão se confirma ou se existem divergências grandes que comprometem o orçamento.

Em relação à análise do investimento, é de suma importância para o desenvolvimento da empresa, a fim de minimizar os erros e maximizar os lucros. A análise nada mais é que verificar qual a oportunidade mais rentável e o retorno esperado em menor tempo.

Quanto à inflação no orçamento, as empresas devem utilizar índices internos de inflação como parâmetros para a mensuração do seu desempenho. Convém reafirmar que, mesmo em caso de ambiente inflacionário, o orçamento continua válido e tão imprescindível quanto em ambiente de estabilidade monetária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASAROTTO FILHO, Nelson e KOPITTKE, Bruno Hartmut. *Análise de Investimentos: Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de Decisão, Estratégia Empresarial*. 11ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2008.

KASSAI, José Roberto; KASSAI, Silvia; SANTOS, Ariovaldo dos e ASSAF NETO, Alexandre. *Retorno de Investimento: Abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

LUNKES, Rogério João. *Manual do Orçamento*. São Paulo: Atlas, 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane. *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Planejamento Orçamentário: 2ª edição revista e atualizada*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

----- *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

----- *Controladoria Avançada*. São Paulo: Thomson, 2005.

PASSARELLI, João e BOMFIM, Eunir de Amorim. *Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar*. São Paulo: Thomson, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Planejamento Financeiro e Orçamento*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

SITES

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrategico>, Disponível em 18/08/2012, 20h54min.

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Planejamento_estrategico_como_diferencial_competitivo.htm>, Disponível em 19/08/2012, 10h17min.

<<http://www.webartigos.com/artigos/o-planejamento-estrategico-como-diferencial-competitivo-nas-organizacaoes/80665/>>, Disponível em 19/08/2012, 15h27min.

<<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/orcamento-caixa.htm>>, Disponível em 16/09/2012, 21h25min.

<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901964001200006.pdf>, Disponível em 29/09/2012, 21h36min.

<<http://www.negociosedinheiro.com/como-saber-se-o-seu-negocio-e-rentavel>>,

Disponível em 12/10/2012, 16h25min.

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26200/000752414.pdf?sequence=1>>

Disponível em 12/10/2012, 20h55min.