

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR GRÁFICO DA CIDADE DE CAJAZEIRAS – PB**

Yasmin Fernandes e Melo

E-mail: [yasminfem@gmail.com](mailto:yasminfem@gmail.com)

Bacharelada em Ciências Contábeis, pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras- FAFIC. Especializanda em Direito Tributário pelas Faculdades Integradas de Patos – FIP.

Máxima Rejany Lima Costa Frade  
Laraína dos Santos Leite

Bachareladas no Curso de Ciências Contábeis pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras – FAFIC.

...continua...

**RESUMO**

O presente artigo aborda a utilização dos diversos tipos de orçamento empresarial operacional nas empresas que compõem o setor gráfico da cidade de Cajazeiras/PB, tendo como objetivo principal investigar o nível de utilização das suas técnicas pelos gestores destas gráficas. Elaborou-se um estudo de caso, através de pesquisa qualitativa com observação direta extensiva, por meio da aplicação de formulários. Constatou-se, através das análises, que poucos são os tipos de orçamento realmente utilizados, e, mesmo os que são, não são feitos formalmente, consistindo apenas em um planejamento informal, já que são realizados por gestores sem qualificação técnica apropriada, e que, os contadores, que seriam responsáveis também por esta função, estão empenhados apenas no cumprimento de formalidades, e não trabalham com a atribuição gerencial.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial Operacional. Gráficas. Planejamento Informal.

Heriano Azevedo de Lucena

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela UFPRE. Professor do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras- FAFIC.

Descartes Almeida Fontes

Especialista em Contabilidade, pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Professor do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras- FAFIC.

## INTRODUÇÃO

As empresas bem organizadas sabem da importância e das vantagens de um bom planejamento de suas atividades em busca de seus objetivos. As constantes mudanças que estão ocorrendo no ambiente de negócios, decorrem, em parte, da globalização dos mercados, pressionando as organizações sob diversos aspectos. Neste contexto, ganha destaque a necessidade de aprimoramento dos processos de planejamento, avaliação e controle.

O planejamento é o conjunto de decisões administrativas, onde cada decisão reflete um plano para determinado evento e a soma de todas elas torna-se o conjunto total de políticas e planos da organização.

Welsch (1978) observa a premissa de que as decisões só podem afetar o futuro, e, sendo impossível prever ou antecipar o futuro, porém convivendo com a constante necessidade de tomar decisões que o dizem respeito, as empresas precisam valer-se de um instrumento que ofereça um enfoque integrado e sistemático que assegure uma correta tomada de decisões, com base em análises, estudos, avaliações e consultas preliminares, minimizando os riscos e trazendo respaldos concretos à instância decisória. Um desses instrumentos é o orçamento empresarial.

Há indícios de que o orçamento começou a ser estudado em 1920, porém, assim como os demais itens que compõem a gestão organizacional, o mesmo teve

uma grande evolução após a Revolução Industrial no século XIX, onde várias técnicas de elaboração de orçamentos surgiram, tendo como base o já conhecido orçamento tradicional, para adequar-se às necessidades da nova realidade empresarial do mundo. Nos dias atuais, o orçamento, através de suas várias ramificações, é uma ferramenta valiosa e fundamental para a atividade empresarial.

Para Padoveze (2010, p. 127), o orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda a coordenação e implementação de um plano”.

Horngren, Sundem e Stratton (2004) destacam que todos os gestores fazem algum tipo de planejamento. Em algumas situações os planos não são expressos, sendo apenas planejamentos informais, o que pode funcionar em um empreendimento de porte menor, porém tornam-se insuficientes quando o porte do negócio estende-se, vindo a carecer de um plano mais formal ou até mesmo de um sistema orçamentário.

Tendo em vista a ascensão, a representatividade e a necessidade do orçamento e, da mesma maneira, o crescimento do setor gráfico no Brasil, que atualmente representa 1% do PIB nacional e 3,3% do PIB industrial, de acordo com dados da ABIGRAF, Associação Brasileira da Indústria Gráfica, este artigo tem como objetivo principal investigar o nível de utilização das técnicas de orçamento empresarial operacional utilizado pelos gestores das gráficas da cidade de Cajazeiras/PB, tendo, ainda, como objetivos específicos:

- 1 Verificar as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores, no processo de formulação de orçamentos.

- 2 Analisar o motivo da não utilização de algumas técnicas de orçamento.

A relevância do tema se justifica no fato de que grande parte das firmas existentes no país, especialmente as microempresas, que são maioria no universo de pesquisa, são administradas e geridas pelos próprios proprietários. Tendo isso em vista, a falta de preparo e instrução desses administrantes traz como consequência a não utilização de ferramentas que podem ser úteis na análise de seu negócio, não os deixando cientes da real situação da organização, o que culmina em erros e decisões equivocadas.

Segundo dados disponibilizados por uma pesquisa feita pelo SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em parceria com a ABIGRAF, alguns dos principais problemas do setor gráfico são a dificuldade para a

quitação de impostos que oneram o setor, o aumento de preços dos insumos e o endividamento (SEBRAE, 2011).

Essas questões podem ser minimizadas através da utilização do orçamento empresarial. Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.230) afirmam que “muitas empresas aparentemente saudáveis têm falido porque os gestores em projetar, monitorar e ajustar os orçamentos para as condições mutantes”.

## METODOLOGIA

Em princípio, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, onde se buscou na literatura técnica proceder a uma análise e interpretação de dados primários pertinentes à temática, para permitir um maior embasamento teórico acerca do tema abordado.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica, já que foi realizada no âmbito de academia tem características descritivas, já que tem como finalidade observar, registrar e analisar os dados, sem interferir nos mesmos, para chegar a uma conclusão. É, ainda, pesquisa qualitativa, já que tem como objetivo principal interpretar os fenômenos observados no ambiente natural onde acontecem.

A técnica de obtenção dos dados utilizada seria classificada por Marconi e Lakatos (2009) como observação direta extensiva, já que consistiu na aplicação de formulários, definidos pelos mesmos como “roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado”.

O estudo foi realizado durante os meses de maio e junho de 2011, com a coleta de dados efetuada através de visita ao segmento gráfico da cidade de Cajazeiras - PB, que é composto por nove gráficas devidamente registradas na Receita Estadual do município, com a aplicação dos formulários aos gestores.

Com as informações detalhadas sobre este segmento, procedeu-se um estudo de caso, que é conceituado da seguinte maneira:

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (MARTINS, 2011).

Cajazeiras, vol. 2, n. 2, ano 2, jan-dez, 2011.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 1 ASPECTOS GERAIS DO SEGMENTO DE GRÁFICAS

De acordo com um estudo setorial da indústria gráfica no Brasil (SEBRAE, 2011), a ABIGRAF considera como componentes do setor gráfico as entidades que ofertam produtos e serviços relacionados a atividades de pré-impressão, impressão e acabamento, bem como de fabricação de artefatos e embalagens de papel.

O mesmo estudo constatou que o parque gráfico brasileiro se encontra com um número bastante expressivo de estabelecimentos em atividade, representando um dos mais importantes setores industriais brasileiros, não só devido à própria quantidade de empresas, mas também no que diz respeito ao volume de mão de obra empregada e às receitas geradas pela atividade. Ele é composto por 19.897 empresas, com idade média de 18,3 anos, que empregam juntas mais de 270.000 pessoas diretamente, uma média de 16 por empresa, chegando a faturar R\$ 23,1 bilhões em 2008, onde R\$ 1,6 bilhão foi gasto com investimentos.

O projeto destacou ainda que a maioria das gráficas brasileiras se enquadra como empresas de micro e pequeno porte, chegando a totalizar 88% do setor gráfico. Essa parcela foi responsável por 32% da mão de obra empregada e 21% do faturamento do setor em 2008.

A pesquisa revelou também que a impressão de jornais, livros, revistas, apostilas e manuais apresenta a principal fonte de receita do segmento, contribuindo com 31% do total do faturamento, e que o maquinário é considerado grande e diversificado com uma idade média baixa, tendo o parque de impressão 71 mil máquinas com idade média de cinco anos e, o parque de acabamento, 51 mil máquinas com idade média de sete anos. (SEBRAE, 2011)

## 2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

### 2.1 CONCEITO

É comum a associação da palavra 'orçamento' com a definição de limitação de gastos. No entanto, no tocante a atividade empresarial, essa conceituação se torna bastante limitada, já que uma empresa não utiliza o orçamento apenas com o intuito de restringir os gastos, mas também como uma ferramenta que auxilia os gestores a focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, através da sua capacidade de antecipar problemas potenciais e vantagens futuras.

Visto isso, Souza e Borinelli (2009, p. 169) afirmam:

O orçamento é uma ferramenta gerencial que auxilia no controle e acompanhamento das atividades empresariais na busca do atendimento das metas estabelecidas pela organização. Contém as prioridades e as direções definidas pela administração, estabelecidas em termos de ações a realizar, recursos a serem obtidos e consumidos, prazos de realização das ações, bem como os respectivos responsáveis.

Não obstante, fazendo uma abordagem mais prática, Hoji (2010, p. 407) trata o orçamento, ou o sistema orçamentário, da seguinte maneira:

É um modelo de mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõem.

Assim, o orçamento é, simultaneamente, um instrumento de planejamento e de controle em relação aos resultados econômicos e financeiros, expressando, quantitativamente, toda a atividade da empresa, como a política de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia, e fazendo a sua correlação com as metas e objetivos empresariais.

### 2.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

O planejamento orçamentário tem como objetivo principal servir de guia ou apoio para ações que a empresa pretende executar, visando o conhecimento antecipado dos resultados. Através dele é possível definir as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de um período futuro delimitado.

Cajazeiras, vol. 2, n. 2, ano 2, jan-dez, 2011.

A utilização de um processo de planejamento orçamentário pode auxiliar o setor administrativo no ajuste da empresa a mudanças nas condições operacionais, permitindo reações sistemáticas em vez de caóticas.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.230) entendem que são três os principais benefícios do orçamento:

- Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar.
- Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente.
- Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

Quanto ao primeiro benefício, o orçamento pressiona o gestor a antecipar-se e preparar-se para mudanças nas condições ambientais, evitando que o mesmo se limite a reagir aos eventos correntes ao invés de planejar o futuro. A ausência de metas e objetivos pode culminar na falta de direcionamento das operações empresariais, gerando a não visualização de problemas e a interpretação equivocada de resultados.

Em relação ao segundo, metas orçadas e desempenho são uma base mais consistente de avaliação para os resultados reais comparado a análise do desempenho decorrido, já que este último não leva em consideração as mudanças nas condições gerais a que está submetida a empresa, como as condições econômicas, tecnológicas, políticas, mercadológicas, recursos humanos, entre outras.

Por fim, no tocante ao terceiro, o processo orçamentário é uma relação de comunicação que funciona bilateralmente, do topo para a base e da base para o topo, assim, todos os recursos humanos da empresa estarão engajados na realização de um mesmo objetivo traçado pela alta gestão.

Segundo Welsh (1993) e Sanvincente e Santos (1994) *apud* Hoji (2010), além das vantagens, qualquer tipo de planejamento também apresenta algumas limitações. As principais limitações verificadas foram: o fato de que os orçamentos baseiam-se em estimativas, logo são suscetíveis a erros; a não garantia do resultado projetado; e as fortes distorções que podem ser sofridas se as variáveis econômicas e financeiras forem de alta volatilidade.

## 2.3 ORÇAMENTO OPERACIONAL

O orçamento operacional engloba os orçamentos específicos que atingem a estrutura hierárquica da empresa, ou seja, suas áreas administrativa, comercial e de produção. Ele fornecerá informações para construir uma demonstração de resultado operacional.

Atkinson *et al* (2008) destacam ainda que esta peça orçamentária é composta por planos operacionais que irão guiar e coordenar o nível das atividades durante o planejamento.

Este grupo orçamentário é composto pelos seguintes orçamentos específicos: vendas, produção, matérias-primas, mão de obra direta, custos indiretos de fabricação, custo de produção e despesas de vendas e administrativas.

### 2.3.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de vendas é o ponto de partida do processo de plano orçamentário. Ele é responsável por determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, além de calcular os impostos, com base nas projeções e metas de vendas da empresa. Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) ressaltam a importância de que essas metas e projeções sejam realmente atingíveis, já que todos os outros orçamentos utilizarão este como base e uma ideação utópica poderia resultar em planejamentos distorcidos.

O processo desse tipo de orçamento consiste na previsão de vendas em quantidade, preços e mercados de cada produto, identificação dos impostos que incidirão sobre as vendas, conversão dos valores em moeda corrente do país e projeção do saldo final de contas a receber.

### 2.3.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

Decorrente do orçamento de vendas, o orçamento de produção tem como objetivo estabelecer a quantidade de produtos que devem ser produzidos, de acordo com as vendas planejadas. Peleias (2002) acredita que, além da quantidade e



produtividade, a qualidade também é um requisito a ser observado na sua elaboração.

Esse tipo orçamental compreende duas partes: o orçamento de vendas em quantidade por produto e a política de estocagem dos produtos acabados, que pode ser diferente para cada produto.

### 2.3.3 ORÇAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS

O orçamento de matérias-primas tem a função de determinar a quantidade e o valor das matérias-primas a serem consumidas e compradas, além de realizar o cálculo dos impostos sobre compras.

A etapa de consumo, que, segundo Moreira (1992, p.28), “demonstra as necessidades de cada tipo de matéria-prima”, engloba os seguintes itens: orçamento do programa de produção e estrutura dos produtos que lhe constam, informações da demanda média dos materiais indiretos, preço de compra dos materiais e política de estocagem.

A fase de compras parte da política de estoques, orçamento de consumo das matérias-primas e impostos incidentes sobre as compras, sendo fundamental, de acordo com Moreira (1992), conhecer as particularidades do sistema produtivo, bem como da situação do mercado fornecedor.

### 2.3.4 ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA

O orçamento de mão de obra direta (MOD) tem a finalidade de determinar a quantidade e o valor total de horas de mão de obra que serão aplicadas diretamente na produção, separando-os por produtos, departamentos e períodos. Os custos de MOD, além da própria remuneração paga aos funcionários, incluem também os encargos sociais.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) classificam como de fundamental importância a verificação de compatibilidade entre a capacidade de mão de obra e o planejamento das atividades da empresa.

### 2.3.5 ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO

O orçamento de custos indiretos de fabricação (CIF) realiza a apuração dos custos que participam da fabricação de produtos de forma indireta, que, para Moreira (1992), são aqueles que não podem ser identificados diretamente com os respectivos produtos, sendo agregados ao seu custo através de rateio.

Os CIFs se classificam em variáveis, quando sofrem variação com o nível de produção, e fixos, quando não estão sujeitos à oscilação da produtividade, existindo mesmo que esta seja nula.

### 2.3.6 ORÇAMENTO DE CUSTO DE PRODUÇÃO

O orçamento de custo de produção tem o objetivo de realizar o levantamento dos custos unitários de produtos acabados e em elaboração, fundamental para a avaliação dos estoques e para a apuração do custo dos produtos vendidos (CPV).

De acordo com Hoji (2010), a apuração dos custos unitários é efetuada através do método do custo médio ponderado.

### 2.3.7 ORÇAMENTO DE DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS

O orçamento de despesas de vendas e administrativas vem projetar os valores a serem aplicados na comercialização, ou seja, nas vendas, e nas funções que dão amparo as atividades operacionais.

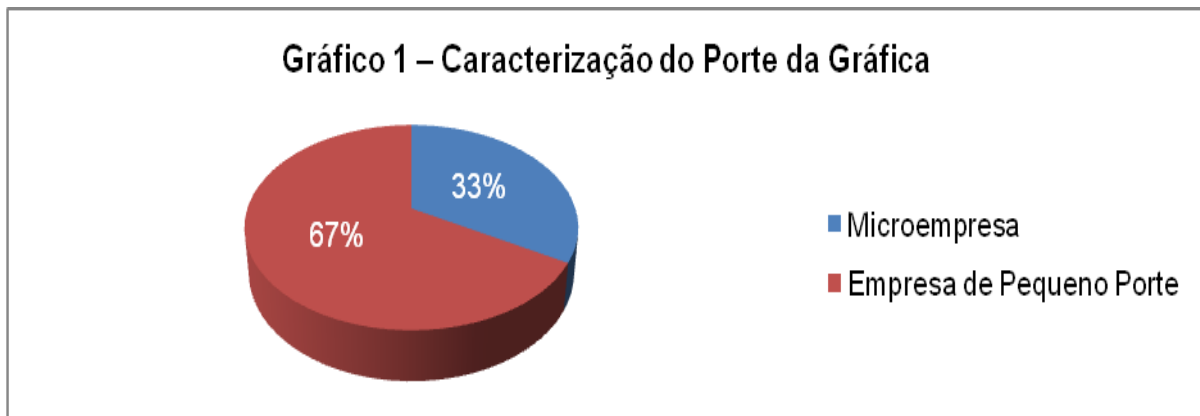
O cálculo das despesas com vendas é realizado para proporcionar os recursos necessários para suportar as vendas orçadas. Estes gastos podem ser de natureza fixa ou variável, sendo que, para Oliveira, Perez e Silva (2010), a parcela de cunho fixo deve ser elaborada com base em custos históricos corrigidos ou novas cotações, e, a parcela de cunho variável, através do plano de vendas.

Já o planejamento das despesas administrativas irá determinar os recursos gastos com a gestão da empresa. Aqui é necessário que haja uma análise para saber se a estrutura administrativa da empresa será suficiente para possibilitar a execução dos planos empresariais.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

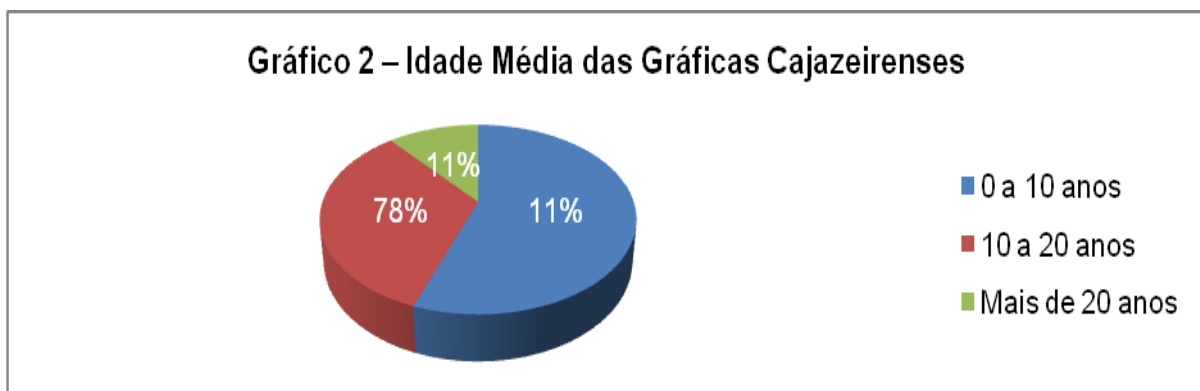
O formulário proposto era composto por onze questões que buscavam, responder o problema da pesquisa. Ele continha três questões discursivas, uma objetiva e sete objetivas e discursivas simultaneamente, já que além da respostas assinaladas abriam espaço para suas respectivas justificativas.

O primeiro item indagava sobre o porte da gráfica. Devido aos aspectos estruturais e econômicos do município de Cajazeiras – PB, onde se procedeu a pesquisa, e seguindo uma tendência nacional, as organizações se caracterizam como de micro e pequeno porte.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2011.

A seguir, a segunda questão dizia respeito ao tempo de mercado do empreendimento. Foi observado que o ramo gráfico cajazeirense é bastante eclético, com sua gráfica mais remota em atividade tendo sido instaurada há 29 anos, mas com negócios bem mais recentes, que figuram o mercado a apenas 1 ano. No geral, o segmento tem uma média de idade de 9 anos na cidade de Cajazeiras.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2011.

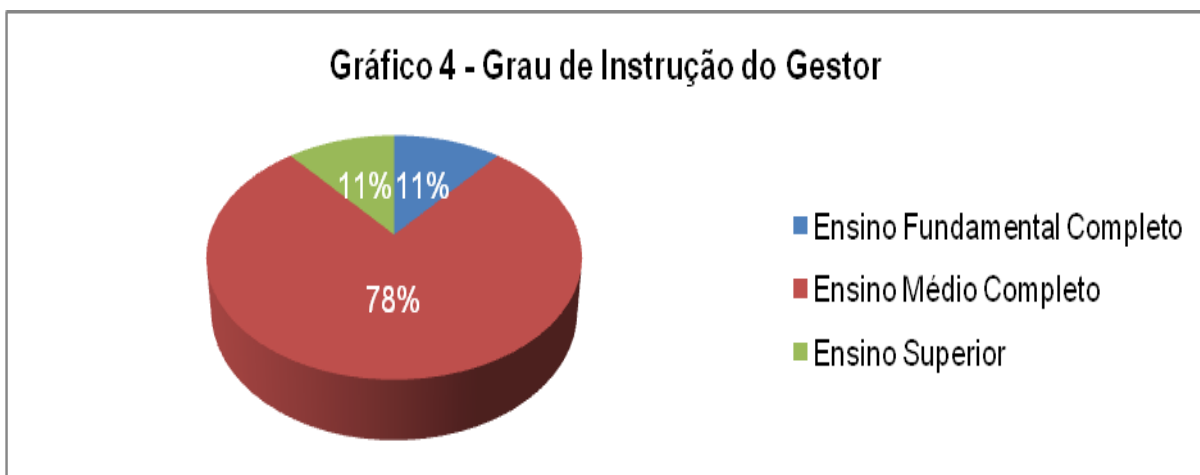
As perguntas de ordem terceira e quarta faziam referência ao gestor da entidade, que, na totalidade dos casos pesquisados, é também o proprietário.

A terceira pergunta questionava o sexo do gestor, onde foi constatada a maioria masculina, com apenas três gráficas sendo geridas por mulheres.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2011.

Quanto ao grau de instrução do gestor, item indagado no quarto quesito, foi apurado que nenhum deles possui nível superior ou titulação mais elevada em área inerente a administração de empresas e afins, porém nenhum é proveniente da ausência de escolaridade, tendo a maioria concluído o ensino médio e apenas um encerrado os estudos no ensino fundamental. Este dado é peculiar, pois mostra que as decisões destes líderes são geralmente baseadas na sua própria experiência.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2011.

Estabelecido um breve perfil gráfico cajazeirense, partiu-se para as indagações referentes ao orçamento empresarial operacional.

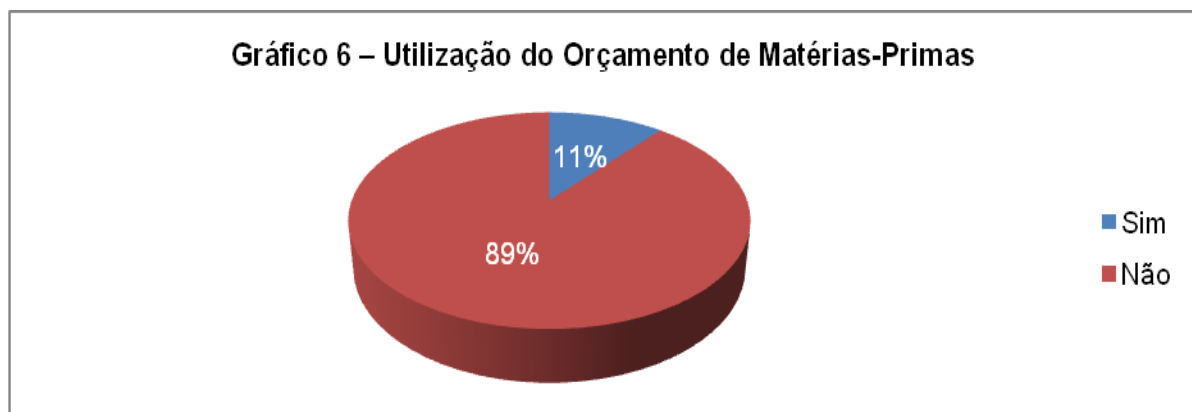
A quinta interrogação se referia ao orçamento de vendas. Nenhuma gráfica pesquisada afirmou utilizar-se desta espécie orçamental. As justificativas basearam-se no fato de que todas elas só trabalham por encomenda. Desta maneira, apesar de saberem da existência de sazonalidade no negócio, elas procuram se ajustar conforme o mercado vai oscilando, e não estabelecem metas a serem alcançadas.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2011.

Por consequência disso, a sexta pergunta também teve a totalidade negativa, já que tratava da utilização do orçamento de produção que é decorrente do orçamento de vendas, questionado no item anterior. Esta questão tem uma justificativa lógica: se as empresas só produzem as encomendas, já sabem com precisão o número de produtos que necessitam fabricar, não necessitando a realização de um cálculo para conhecê-lo.

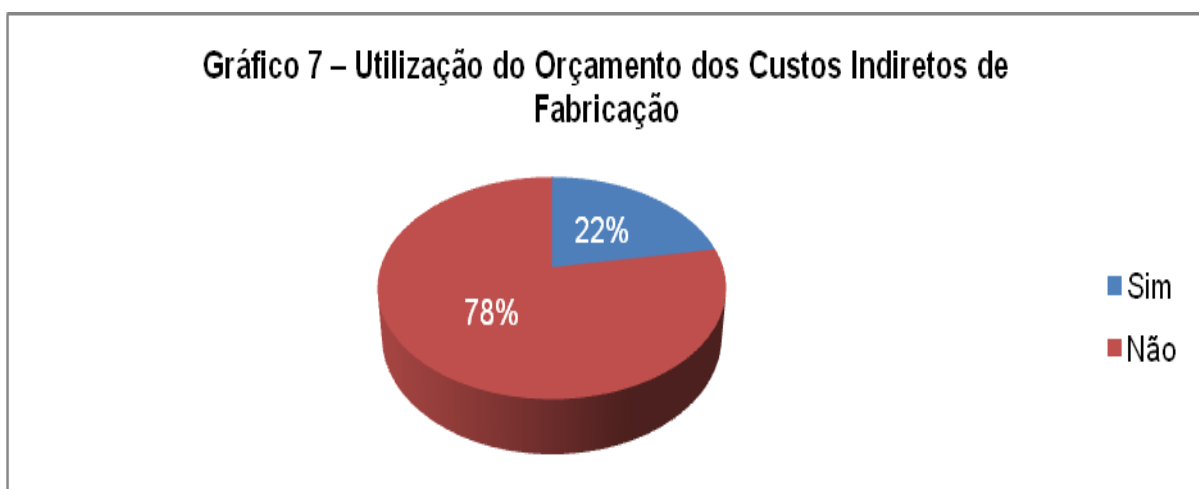
A pergunta de número sete fazia menção ao orçamento de matérias-primas, e, mais uma vez, a demanda foi a responsável pela não utilização desta peça orçamentária. A maioria dos gestores respondeu que não orça suas matérias-primas porque compra depois de um pedido já efetuado, mantendo uma estocagem mínima, apenas para casos extremos.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2011.

A questão oito estava relacionada ao orçamento de mão-de-obra direta. Todas as gráficas afirmaram que utilizam este orçamento, porém o fazem de uma maneira primitiva, sem se beneficiar de todas as vantagens que este instrumento pode beneficiar. O que se faz é um cálculo mental da demanda atual com a mão-de-obra empregada, para verificar se a produção conseguirá ser atingida nos prazos estipulados. Os líderes de alguns empreendimentos disseram que, em algumas épocas, há a necessidade de contratação de pessoal temporário e/ou pagamento de horas-extras aos efetivos.

O quesito nove, que fala do orçamento dos custos indiretos de fabricação, trouxe, além de resposta negativa na maioria das vezes, uma observação muito importante: nenhuma das gráficas analisadas separa os seus custos, assim, tanto os custos indiretos como os diretos, tanto os de fabricação como os demais, são calculados e pagos no mesmo montante. Verificou-se que custos indiretos de fabricação, não são orçados pelos gestores, uma das justificativas se reporta a volatilidade dos mesmos.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2011.

O orçamento de custo de produção, abordado na décima questão, é utilizado por todas as firmas pesquisadas. Os superintendentes declararam que necessitam desta peça orçamentária para fornecer o orçamento ao seu consumidor, bem como quanto podem lhe dar de desconto em suas mercadorias, seguros de que estes valores cubram os seus custos e lhe dêem uma margem de lucro necessária à continuidade do negócio.



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, 2011.

Como consequência do que foi constatado na questão nove, a pergunta de número onze, derradeira, que abrangia a utilização do orçamento de despesas de vendas e administrativas, obteve a totalidade de respostas negativas. A justificativa de todas as gráficas foi a mesma: o fato de que estas despesas não são separadas das demais. A questão da pouca oscilação, assim como no nono quesito, também apresentou-se como um motivo para não orçar estes tipos de despesas.

Durante a aplicação do formulário, outros aspectos também foram observados. Os administradores do setor gráfico alegaram a falta de tempo como fundamentação para que alguns orçamentos não sejam feitos e, aqueles que são, não serem feitos formalmente, com todos os seus atributos. Na verdade, a função de tal tipo de planejamento seria uma das inúmeras atribuições do contador gerencial, interno à empresa, porém nenhuma das firmas pesquisadas possui esta figura, tendo sua contabilidade focada apenas no cumprimento de formalidades e burocracias, como o pagamento dos impostos. A falta de qualificação técnica dos gestores em relação ao seu negócio também contribui para que o planejamento ocorra desta forma.

Um fator que pode justificar o sucesso e permanência no mercado de tais empresas, independentemente de um plano orçamentário, é o seu próprio porte. Como já foi dito, o planejamento informal, ou até mesmo a ausência deste, pode bastar para micro e pequenas empresas, especialmente as atuantes em municípios apoucados, como é o caso.

Apesar de tudo, a utilização deste tipo de instrumento poderia aumentar consideravelmente a eficácia da administração, o que culminaria no crescimento de

tais empreendimentos. É compreensível, porém que as entidades, especialmente as de pouca extensão, não o façam, já que a implantação de um sistema orçamentário requer, além de tempo, um numerário considerável, que, nestes tipos de organização, estão quase sempre comprometidos com suas obrigações, enfaticamente aquelas relacionadas ao fisco.

#### ABSTRACT

This article discusses the use of various types of business budget in operating companies within the typographer sector of the city of Cajazeiras/PB, with the main objective to investigate the level of use of their techniques by managers of these typographers. The article presents a case study through qualitative research with extensive direct observation by means of a questionnaire. It was found through analysis that there are few types of budget actually used, and even those are not made formally, consisting only of an informal planning, since they are performed by managers without appropriate technical qualification, and that the accountants, which also would be responsible for this function are engaged only in the formalities, and do not work with the management assignment.

Keywords: Corporate Operating Budget. Typographers. Informal Planning.

#### REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. *Contabilidade Gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira e orçamentária: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Orçamento Empresarial*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. *Contabilidade gerencial*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Maria Alice Hofmann. *Metodologia da pesquisa*. Disponível em: <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>>. Acesso em: 06.jun.2011.

MOREIRA, José Carlos (coord.). *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria básica*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

SEBRAE. *Estudo setorial da indústria gráfica no Brasil*. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/BD3E2883E3457DCA83257623005536C5/\\$File/NT00041ED2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/BD3E2883E3457DCA83257623005536C5/$File/NT00041ED2.pdf)>. Acesso em: 14.maio.2011.

SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. *Controladoria*. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial: Planejamento e Controle do Lucro*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1978.