



ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Cícero José Oliveira Guerra¹, Leanilde Nascimento e Silva².

¹ Mestrando em Contabilidade, Bacharel em Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu - FACIG, cicero-facig@hotmail.com

² Mestranda em Ciências Contábeis, Bacharela em Ciências Contábeis, Faculdade Multivix, leanilde.silva@multivix.edu.br

Resumo - A presente pesquisa dedica-se ao estudo das características orçamentárias utilizadas como instrumento de gestão. O trabalho baseou-se na pesquisa e coleta de dados de uma Rede de Supermercados instalada no Estado do Espírito Santo. O objetivo central deste estudo é verificar se as características do orçamento desenvolvido e utilizado na Rede estão de acordo com as abordagens da teoria orçamentária. A metodologia baseia-se num estudo de caso, com levantamento dos dados por meio de entrevista. Os resultados obtidos revelaram que as características orçamentárias na Rede de Supermercados estão de acordo com as características encontradas na literatura.

Palavras-chave: Planejamento; Orçamento; Orçamento empresarial; Orçamento matricial.

Área do Conhecimento: Contabilidade Gerencial.

INTRODUÇÃO

Com o crescimento econômico, a abertura de mercado e a melhoria na renda, as famílias brasileiras passaram a ter em suas mesas mais produtos alimentícios o que contribuiu para que a demanda por alimentos tivesse um crescimento não só a nível nacional como também a nível global. Neste contexto o setor de supermercados no Brasil vem apresentando crescimento elevado e constante nos últimos anos, e segundo a Associação Brasileira de Supermercados a previsão de crescimento para o setor em 2015 é de 2,5% (ABRAS, 2015). Através da globalização, o mundo dos negócios tem a possibilidade de inovar suas operações e no desenvolvimento de suas tarefas as organizações sentem a necessidade de construir e reconstruir as ferramentas de gestão para o alcance dos seus objetivos (COSTA; MOTRIZ; MACHADO, 2007). As empresas do setor varejista, em especial o ramo de supermercados vivem um clima de concorrência e precisam estar cientes de que o planejamento empresarial é de suma importância como ferramenta de gestão para o alcance dos objetivos da empresa além de ser útil para o controle e a tomada de decisão (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011).

Diante do exposto, levanta-se o seguinte questionamento: As características do orçamento desenvolvido e utilizado pela Rede de Supermercados Extrabom estão de acordo com as abordagens da teoria orçamentária?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é verificar se as características do orçamento desenvolvido e utilizado pela Rede de Supermercados Extrabom estão de acordo com as abordagens da teoria orçamentária.

Especificamente, a pesquisa visa:

- I – Evidenciar as características dos tipos de orçamento;
- II – Identificar o tipo de orçamento utilizado na empresa em questão;
- III – Analisar se o tipo de orçamento utilizado na empresa possui ou não suporte na literatura.

O orçamento empresarial tem como função principal o planejamento e controle empresarial e seu objetivo é atingir os objetivos do planejamento estratégico da empresa, afim de assegurar o cumprimento das metas a partir da comparação entre o orçado e o realizado, corrigindo assim quando necessário os desvios (CATELLI, 2001; FREZATTI, 2010; WELSCH, 1996). A realização deste estudo justifica-se ao fato de que as empresas precisam buscar a partir das premissas orçamentárias contidas na teoria a construção de um orçamento que contribua para o controle, e o planejamento organizacional a partir dos objetivos da entidade. Visto que o orçamento é um plano de ação detalhado da estratégia da empresa (CATELLI, 2001).

REFERENCIAL TEÓRICO

Orçamento

Originalmente o orçamento foi desenvolvido e elaborado como meio para planejar e controlar os gastos governamentais. Posteriormente foi utilizado como instrumento de gestão e sua evolução acompanha a dos negócios, servindo a vários propósitos, incluindo planejamento, controle, coordenação e avaliação de desempenho (PERERA, 1998).

Orçamento pode ser definido como um meio de controle empresarial que se relaciona com todo o processo de gestão para a implementação da estratégia das empresas em determinado período. No entanto, o compromisso das metas vai depender do compromisso dos gestores com estas (FREZATTI, 2009). O orçamento tem importância no processo estratégico, pois de acordo com Welsch (1996), é um elo entre a estratégia, a execução e o controle.

Os orçamentos destacam antecipadamente os problemas potenciais e as vantagens, permitindo aos gestores tomar atitudes para evitar esses problemas ou usar sabiamente as vantagens (ALMEIDA, *et al* 2009). Rapidamente a ferramenta tornou-se a mais utilizada sistemas de gestão das organizações (BORINA; LUNKES, 2007). Existem vários tipos de orçamento: Empresarial, Rolling ou Contínuo, Base Zero, Flexível, Orçamento por Atividades e Orçamento Matricial (LUNKES, 2003). Segundo Brookson (2000), o orçamento pode assumir vários formatos, podendo este ser comparado a um plano de atividades futuras, capaz de refletir os departamentos da empresa em termos financeiros para estabelecer bases para auferir o desempenho da entidade.

Planejamento e controle

De acordo com Covalski *et.al* (2003), o orçamento pode ser usado para atender vários propósitos tais como: planejamento, coordenação e controle das atividades; alocação dos recursos; motivação dos funcionários; expressar conformidade com as normas sociais; avaliação de desempenho. Uma vantagem do orçamento está em fazer com que os administradores pensem sempre a frente da realidade de sua gestão, preparando-os para enfrentar as condições do ambiente e prevendo as condições em transformação (GARRISON; NOREEN, 2001).

Um efetivo planejamento e controle são essenciais para o alcance das metas e objetivos da organização. Enquanto o planejamento eficaz assegura que as metas sejam determinadas, o controle eficaz assegura que os planos

selecionados sejam implementados apropriadamente, além de prever problemas (HERATH; INDRANI, 2007; OLIVEIRA; 2009).

O controle é o processo de acompanhar as atividades de uma empresa, de modo a garantir que elas estejam consistentes com os planos e que os objetivos sejam alcançados (DRURY, 2004). O controle é necessário para atingir os objetivos, pois ele gera a retroalimentação do processo de gestão permitindo a correção do rumo, nos casos em que ocorra um desvio em relação ao que foi planejado (WELSCH, 1996; SOBANSKI, 1994).

Orçamento matricial

O orçamento Matricial visa o gerenciamento diário dos custos. Essa técnica auxilia nas análises de custos e despesas, permitindo que os gestores tenham uma visão ampliada dos custos fixos, podendo assim estudar maneiras de otimizá-los, através de análises de desempenho para identificarem as melhores práticas de atingir as metas (SILVA, 2004; FERREIRA, 2012). O orçamento Matricial tem o mesmo objetivo do orçamento Base Zero, que é o controle e a redução das despesas em determinado período (CARVALHO, 2012). Para isso, é necessário fazer uma descrição detalhada das atividades a serem desempenhadas onde cada setor serve de modelo aos demais departamentos. Para Vieira (2011), vem sendo empregado uma nova ótica sobre o orçamento matricial, cujo objetivo é a otimização do resultado econômico global.

De acordo com Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial - INDG (2010), as premissas do Orçamento Matricial consiste: I – Exame detalhado das despesas e gastos; II – Metas de Redução de custos por atividade; III – Desafios compatíveis com o potencial de ganho.

A metodologia do orçamento matricial está baseada no controle cruzado das contas de despesas com acompanhamento de no mínimo duas pessoas, desdobramento dos gastos, e acompanhamento sistemático comparando o orçado com o realizado para corrigir possíveis anomalias. Com isso o orçamento matricial permite através das comparações sistemáticas a diminuição das despesas contribuindo para que a meta seja atingida (INDG, 2010).

Corroboram Miguel; Silveira (2010) que através do ciclo PDCA de Deming se podem alcançar melhorias qualitativas para a entidade sabendo os gastos e o desempenho que cada departamento obteve, envolvendo assim todos os colaboradores. Esse ciclo foca constantemente na melhoria contínua, iniciando pelo planejamento, execução das ações e por fim confere-se o planejado com o realizado.

Para Miguel; Siqueira (2010), uma vez que o PDCA pode ser acompanhado se pode buscar o aumento da produção e da qualidade, diminuindo os recursos. O PDCA é implantado em dois tópicos: planejamento e acompanhamento que quando bem fiscalizados apresentam bons resultados. É necessário, contudo, que os gestores tenham o controle dos lançamentos de contabilidade, mas dando suporte a quem desempenha tais tarefas.

As características deste orçamento voltam-se, a saber, se as despesas estão ou não de acordo com as atividades, através de avaliação e análises, através de regras claras e controle das atividades a serem cumpridas em todos os setores, até a diretoria (FERREIRA, 2012).

METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso referente às características e consequências do orçamento na Rede de Supermercados Extrabom. A metodologia de carácter descritivo, documental e bibliográfica. (BERTUCCI, 2009). O levantamento de dados ocorreu por meio de entrevista com o gerente de desenvolvimento da Rede.

Segundo Yin (2005, p.32), “[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” Para Gil (1991), não existe um roteiro para fazer um estudo de caso, mas é possível definir alguns fatores: a) Delimitação da unidade-caso; b) Coleta de dados; c) Análise e interpretação dos dados; d) Redação do relatório.

De acordo com Malhotra (2006), numa pesquisa descritiva, se realizam estudos embasados que descrevam, de maneira planejada e pré-estruturada amostras relevantes que demonstre claramente qual é o objetivo do

problema estudado, através de informações detalhadas e hipóteses.

Os dados coletados neste estudo foram apurados com base na entrevista com a finalidade de atender os objetivos da pesquisa e responder ao problema.

ESTUDO DE CASO: REDE DE SUPERMERCADOS EXTRABOM

Apresentação da empresa

O Extrabom faz parte de uma Rede de Supermercados presente no Estado do Espírito Santo. A história da rede iniciou em 1978, com a abertura de uma pequena mercearia no município de Cariacica. Com o passar do tempo, a empresa foi crescendo com foco no trabalho, bom atendimento e no envolvimento familiar. E mais tarde, com a formação de importantes parcerias, nasceu a Rede de Supermercados Extrabom. A Rede é uma das maiores empresas do setor supermercadista do país, possuindo 24 lojas o maior número de lojas no Espírito Santo e ocupando a primeira posição em faturamento e é o 33º no ranking nacional da Associação Brasileira de Supermercados (Ranking da AC Nielsen / ABRAS).

A empresa Supermercado X gera em torno de 4500 mil empregos diretos e 1500 mil empregos indiretos e tem uma carteira de aproximadamente 200 mil clientes na capital capixaba. De acordo com o Gerente de Desenvolvimento Organizacional, a Rede de Supermercados Extrabom, utiliza-se o Orçamento Matricial para todas as lojas e adota intensamente a metodologia PDCA na organização, complementado com o 5W2H.

Abaixo, a figura 01, representa a hierarquia organizacional atual da Rede de Supermercados Extrabom. Em sequência; o quadro 1 apresenta a missão, visão e valores da empresa.

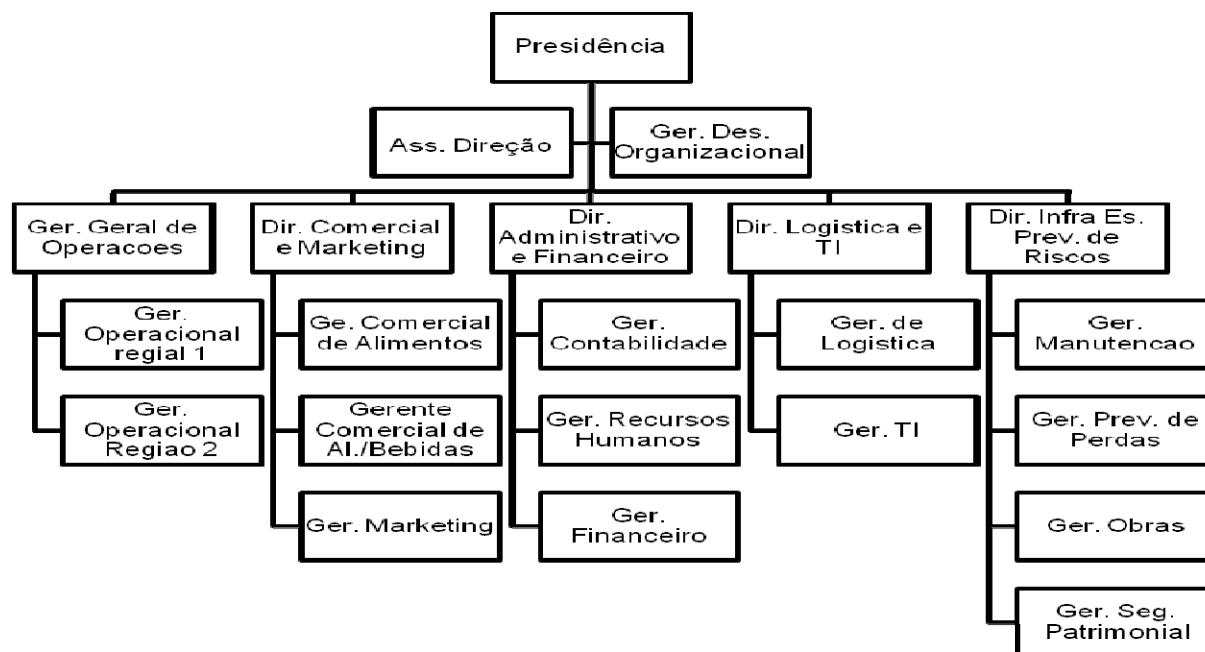


Figura 1 - Hierarquia organizacional Extrabom - 2015
Fonte: extrabom, 2015

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Garantir economia, atendimento de excelência e variedade em produtos de qualidade.	Sermos o melhor supermercado em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores, onde atuarmos.	Colaboradores; Ética; Resultados; Controle; Competitividade; Ambiente; Agilidade; Sustentabilidade.

Quadro 1 - Missão, visão e valores da rede de supermercados Extrabom
Fonte: Extrabom

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Entrevista

A entrevista, elaborada de forma semiestruturada, com base na literatura, foi realizada com o gerente de desenvolvimento organizacional vinculado a staff (equipe de colaboradores) ligada a presidência. O mesmo trabalha há 04 (quatro) anos na entidade e é formado em Administração e Ciências Contábeis. Os dados aqui serão tratados com a ética e sigilo a partir do termo de confiabilidade da pesquisa. Todos os dados obtidos para a construção deste estudo foram possíveis através de entrevista com o gestor de desenvolvimento

da Rede que tomou como base as práticas orçamentárias utilizadas na organização.

O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

De acordo com a entrevista, o processo orçamentário é delineado com base no Planejamento Estratégico, a partir das premissas orçamentárias definidas pela Diretoria em sintonia com os objetivos estratégicos. A partir destes são feitos desdobramos em itens de controle que estão diretamente relacionados com os resultados econômicos financeiros da organização.

As premissas orçamentárias são feitas com base no cenário, e a entidade utiliza três cenários. De acordo com o entrevistado:

[...] Na análise dos cenários, projetamos três tipos: pessimista, realista e otimista. Com as informações dos cenários projetados como também informações do mercado, analisamos como o Extrabom se comportará no mercado em comparação com os concorrentes e a partir daí escolhemos o cenário mais adequado para servir como premissa orçamentária.

Para Lunkes (2011), o orçamento está inserido no planejamento estratégico, pois é nesta fase que se discute a melhor relação entre resultados e o consumo dos recursos (custos e despesas),

de forma a atender os objetivos maiores da empresa.

ORÇAMENTO	EMPRESA	RESPOSTA	CARACTERISTICAS NA LITERATURA
TIPO	<i>Botton Up</i>	Com relação a participação, todos os profissionais envolvidos na execução possuem participação na definição do orçamento, seja por uma simples consulta ou até mesmo participando da análise detalhada da conta.	No processo <i>Botton Up</i> ou participativo, todos os executivos, de alto ou baixo escalão, participam da elaboração do orçamento (COVALESKI <i>et al.</i> , 2003).
PERIODICIDADE	ANUAL	O orçamento é elaborado anualmente. Existe a possibilidade de ocorrer revisões trimestrais sempre no sentido de corrigir anomalias e captar oportunidades.	Catelli <i>et al.</i> (2001) argumenta que para a empresa ter sucesso no controle de seus gastos, é preciso prever resultados, ter ciência do desempenho real através de comparações entre real x previsto, e corrigir a estratégia quando necessário.
ELABORADO	GESTÃO MATRICIAL	O Orçamento é baseado na gestão matricial. Isso quer dizer que todas as contas possuem gestores na “horizontal” e na “vertical”. O gestor na horizontal é o especialista da conta. Já o gestor na vertical é responsável por diversas contas de uma única unidade.	A gestão matricial de despesas, parte da análise detalhada dos gastos, metas e redução das despesas por departamento afim de maximizar o lucro por unidade (BARTILOTTI, 2006).
PARTICIPACAO DOS EXECUTIVOS		O papel dos Diretores é inicialmente na definição das premissas e por último na aprovação no orçamento após o desdobramento das contas. O papel dos Gerentes é participar ativamente da construção do orçamento a partir da análise detalhada das contas em que possui gestão direta na vertical ou horizontal.	O orçamento participativo é aquele em que o gestor tem influencia na definição do próprio orçamento (SHIELDS E SHIELDS, 1998).
FUNÇÃO DO ORÇAMENTO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Orçamento é a principal ferramenta para a avaliação do desempenho econômico-financeira da empresa. Portanto é necessário que as metas sejam factíveis e ao mesmo tempo desafiadoras	De acordo com Welsch (1996), uma das formas de controle é a implantação do orçamento empresarial, já que o orçamento tem a capacidade de ajudar os gestores a atingir os objetivos da organização como um todo.

Quadro 2 - Características orçamentárias - Extrabom e literatura

Fonte: Elaborado pelo autor

Premissas orçamentárias

O processo orçamentário do Extrabom é feito com base na estrutura contábil da DRE, onde cada conta ou pacote de conta tem um dono, no caso do Extrabom são dois donos, um na vertical e outro na horizontal. As premissas orçamentaria são definidas num nível macro e está relacionada ao % de crescimento do faturamento e % de redução das despesas, o foco é atingir um EBTIDA favorável. Além da DRE, a DFC também é assim como os prazos médios de pagamento, recebimento e estoque.

Para Horngren *et al.* (2006, p. 176), orçamento é a expressão quantitativa para um determinado período de um plano de ação futuro proposto pela administração. Ele abrange tanto aspectos financeiros quanto não financeiros desses planos e age como um modelo para a empresa seguir no período subsequente. Orçamentos que envolvem aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração em se tratando de resultado futuro, fluxo de caixa e posição financeira.

Conforme já dito o orçamento utilizado na entidade é o Matricial de despesas. De acordo com Silva e Gonçalves (2006), este tipo de orçamento envolve toda linha gerencial da empresa e tem o intuito de encontrar formas de reduzir os gastos e assim atingir as metas organizacionais. De acordo com o entrevistado:

Na Gestão Matricial todas as contas possuem dois 'donos'. As metas de despesas são definidas até o nível de filial. Já as metas de receitas são desdobradas até o nível de categoria.

Na gestão matricial as contas são analisadas por duas pessoas "donos da conta" e a redução

dos gastos são propostas e negociadas com base na análise dos números contábeis. A elaboração do orçamento a partir da gestão matricial deve seguir as premissas do resultado contábil, do custo histórico e da correta alocação dos lançamentos contábeis (NOGUEIRA *et al.*, 2012).

Para verificação das metas, são feitos acompanhamentos diários da conta receita através dos relatórios gerenciais e semanalmente ocorrem reuniões com os gestores o que é chamado na empresa de "ritual de gestão" nestes rituais são avaliados o desempenho com base nos indicadores e definidas ações a fim de atingir as metas. Mensalmente após o fechamento da conta novo ritual é feito para verificar os desvios e definir ações estruturais. No caso da conta de despesa o acompanhamento é feito semanalmente e os rituais são feitos mensalmente após o fechamento da conta, também com o intuito de definir ações estruturais a partir dos desvios.

O controle operacional deve ser considerado como o controle balizador para que a empresa alcance o sucesso esperado. E a forma de controle operacional deve ser descentralizada, buscando motivar os executivos à sua execução (LUNKES, 2011).

Estas reuniões "rituais" possuem calendário anual com data, local e horário e o escopo da reunião é comparar a meta X realizado, além de acompanhar as ações. A análise do cumprimento da meta é rígido e os gestores tem remuneração com base no cumprimento da meta, porem também é avaliado o nível de engajamento do profissional e as condições para atingir a meta.

O quadro abaixo demonstra o comparativo entre as premissas do orçamento matricial de despesas e o utilizado na empresa:

ORÇAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS	FORMA QUE A EMPRESA FAZ
Redução das despesas por meio de negociação	Nos rituais são levantadas as questões e por meio de negociação entre os gestores de contas são feitas as negociações. A análise é no comparativo de meta x realizado e no acompanhamento das ações.
Exame detalhado das contas	A ferramenta é detalhada até o nível da conta contábil. Filial » Conta sintética » Conta analítica » Conta Contábil.
Alcance das metas de acordo com a capacidade	Os gestores são avaliados de acordo com o atingimento de metas de acordo com a capacidade e engajamento no processo

Benéficos	Existe um programa de remuneração variável (PGM – Programa Ganhe Mais). Este programa possui metas diretamente relacionadas com a gestão dos profissionais. Quanto mais atingir metas, maior a chance do prêmio.
Reuniões mensais	As reuniões são formais e utiliza-se o formato de Ritual, com um calendário com as datas definidas.
Identificação e correção dos desvios	O orçamento é elaborado anualmente. Existe a possibilidade de ocorrer revisões trimestrais sempre no sentido de corrigir anomalias e captar oportunidades.

Quadro 3 - Premissas na literatura e o orçamento no Extrabom

Fonte: Elaborado pelo autor

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho dedicou-se ao estudo das características orçamentárias da Rede de Supermercados Extrabom situada no Estado do Espírito Santo comparando o orçamento desenvolvido e utilizado na Rede com as teorias do orçamento matricial.

O problema de pesquisa neste trabalho foi o de verificar: se as características do orçamento desenvolvido e utilizado pela Rede de Supermercados Extrabom estão de acordo com as abordagens da teoria orçamentária. Em resposta ao problema de pesquisa, com base no objetivo geral, percebe-se que a Rede de Supermercados Extrabom tanto na elaboração quanto a utilização do orçamento, que é o matricial, vai ao encontro com a literatura como comprovado através dos objetivos geral da pesquisa.

Neste contexto, com o método utilizado para responder o objetivo central, verificamos que a organização prepara o orçamento no intuito de atingir os objetivos do Planejamento Estratégico. Os resultados da pesquisa respondem o objetivo geral reportando no quadro 01 as características do orçamento utilizado pela empresa e as características constantes na literatura. Os objetivos específicos tinham o intuito de identificar o tipo de orçamento utilizado pela empresa e se este possui suporte teórico também foi respondido, quando informado que a empresa utiliza o Orçamento de Gestão Matricial de Despesas e o quadro 02 apresenta as premissas deste orçamento com base na literatura e com base na entrevista observou-se que a forma como se planeja e elabora o orçamento se adequa aos achados na teoria.

Conclui-se que o orçamento matricial utilizado na empresa estudada tem embasamento nas premissas orçamentárias encontradas na literatura e, se devidamente utilizada, esta ferramenta auxilia no planejamento estratégico desta organização, permitindo o reconhecimento

dos trabalhos de gestão efetuados. Evidencia-se que este é um instrumento essencial para o bom andamento desta Rede de Supermercados.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

ALMEIDA, Lauro Brito de *et. al.* A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da Região Sul do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 65-99, jul./set. 2009.

BARTILOTTI, Vanessa Farias. **O orçamento matricial e o controle de gastos fixos**: estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Ensino a Distância, Belo Horizonte (MG), 2006.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**: ênfase na elaboração de TCC de Pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2009.

BORNIA, Antônio Cezar; LUNKES, Rogério João. **Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário**. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 4, p. 37-59, out./dez. 2007.

BROOKSON, Stephen. **Managing budgets**. London: DK Publisher. 2000.

CARVALHO, Priscila Thomazinho. **O uso do orçamento matricial como uma ferramenta para o planejamento econômico-financeiro e para a melhoria de resultados**. 2012. 64 f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre (RS), 2012.

CATELLI, Armando, *et al.* **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Alexandre Marino; MACHADO, Filipe Menezes Vasconcellos; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 04, v. 1, n. 8, p. 85-98, jul./dez. 2007.

COVALESKI, M. A. *et al.* Budgeting research: journal of three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Management Accounting Research**, v. 15, p. 3-49, 2003.

DRURY, C. **Management and cost accounting**. 6. ed. London: Thomson Learning, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. *et al.* Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise. **ASAA–Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n. 2, p. 190-216, 2010.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. **Centro de Excelência em Varejo da EAESP - GVcev**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Analise%20Setorial_Supermercados_2011.pdf>. Acesso em: 23 mar.15.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

INDG. Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial. **Manual de treinamento e gerenciamento matricial e despesas**. Disponível em: <<http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/gestaopublica/suprimentos/projeto/0003/orçamentomatricial.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 15.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, K. Naresh. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PERERA, S. The historical development of business budgeting: an organizational perspective. **Accounting Forum**. v. 22, n. 1, p. 3-13, jun. 1998.

SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, Organizations and Society**. v. 23, n. 1, 1p. 49-76, 1998.

SILVA, Adriana Cristiana; GONCALVES, Rosana Carmen de M. G. Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi-caso. In: CONGRESSO DO USO DE SISTEMAS DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO, 2006, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: FIPECAFI, 2006.

_____. **Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi-caso**. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2004.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial**. São Paulo : Atlas, 1994.

VIEIRA, Guilherme F. **Um estudo exploratório sobre as ferramentas de otimização econômica com foco no gerenciamento matricial de despesas: conceituação e Modelagem**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre (RS), 2011.

WELSCH, G. A.. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983. p. 65.

_____. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996

YIN, Robert K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1984. p. 22.