

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DECONT – DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**LETÍCIA TIEMI LIMAS**

**CURITIBA**

**2019**

LETÍCIA TIEMI LIMAS

**A IMPORTÂNCIA DAS PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS NA CONTROLADORIA**

Monografia de Conclusão de Curso  
submetida ao Departamento de Ciências Sociais  
Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná,  
para obtenção do grau de Especialista em Nível  
de Especialização em Controladoria.

Professor orientador Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2019

## RESUMO

O presente trabalho demonstra de que forma as projeções orçamentárias são essenciais na Controladoria e no processo de gestão em uma corporação. Será demonstrada a importância do planejamento orçamentário, tal qual das funcionalidades dos principais modelos orçamentários para as previsões de receitas; mensuração de despesas; e viabilidade de investimentos como também demais questões que abrangem a Controladoria. Tem-se como objetivo primordial demonstrar que, mesmo em um cenário econômico hostil e de difícil previsão, há formas de prever e mensurar resultados tal qual há a possibilidade de, simultaneamente, otimizar recursos disponíveis para evitar imprevistos. Mesmo em um contexto de mercado altamente volátil e com constantes mudanças, as projeções orçamentárias demonstram-se altamente eficazes na prevenção de reveses financeiras, uma vez que fornecem informações contábeis-financeiras capazes de diagnosticar possíveis falhas processuais que possam acarretar algum risco ou ameaça futura. Assim sendo, as constatações aqui apresentadas baseiam-se nos principais referenciais e acervos bibliográfico de contabilidade vigentes, em especial da parte de finanças e controladoria.

**Palavras-chave:** Contabilidade, Controladoria, Planejamento, Previsão Orçamentária e Modelos Orçamentários.

## **ABSTRACT**

This research demonstrates how much important budget projections are for Controlling and also on the management process of a corporation. It will be demonstrate the importance of a budget projection such as the functionalities of the mains projection models to predict revenues, measure expenses, and viability of investments and additionally others topics regarding Controlling. The main objective is to expose that, even in a hostile economic scenario and the difficult prediction, there is the possibility of, simultaneously, optimize available resources to avoid unpredictable situations. Even in a highly volatile market context and in constant changes, the budget projections are highly effective on the prevention of financial issues, due to the fact that they provide accounting and financial informations able to diagnostic possible processual fails that could impact some risk or future threat. Therefore, the findings of this research are based on the main current references and bibliographic collection of accounting, especially at finance and controlling matters.

**Key - Words:** Accounting, Controlling ,Planning, Budget and Budget Models

## LISTA DE FIGURAS

Figura1 – Funções da Controladoria.....	8
Figura 2 – Processo de Gestão na Controladoria.....	10
Figura 3 – Níveis de Planejamento.....	14
Figura 4 – Fluxo de funcionamento do Planejamento Estratégico.....	15
Figura 5- Revisão de Planos feita pela Controladoria.....	17
Figura 6 – Medidas de Controle de uma organiação.....	20
Figura 7 – Modelo de gestão, planejamento e controle.....	27
Figura 8 – Responsabilidades da Controladoria.....	43
Figura 9 – Atribuições do Comitê.....	44
Figura 10 – Modelo de relatório de acompanhamento orçamentário.....	52

## LISTA DE SIGLAS

BSC	Balance Score Card
CMV	Comissão de Valores Mobiliários
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CS	Contribuição Social
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
IR	Imposto de Renda
OBZ	Orçamento Base Zero
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	3
OBJETIVO GERAL .....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	3
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	4
1.6 METODOLOGIA .....	4
<b>2 – REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	6
2.1- CONTROLADORIA .....	6
2.2 – PROCESSO DE GESTÃO .....	9
2.3 – ELEMENTOS QUE COMPÕE AS PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS .....	12
2.3.1 - PLANEJAMENTO .....	12
2.3.2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
2.3.3 – PLANEJAMENTO TÁTICO.....	15
2.3.4 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	16
2.4.- SISTEMA ORÇAMENTÁRIO .....	17
2.5 - EXECUÇÃO.....	18
2.6 – CONTROLE .....	18
<b>3- A IMPORTÂNCIA DAS PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS NA CONTROLADORIA</b> .....	<b>21</b>
3.1 – MÉTODOS DE CONTROLE.....	21
3.2 - ORÇAMENTO .....	23
3.2.1 – VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO MODELO ORÇAMENTÁRIO.....	25
3.2.2 - LIMITAÇÕES DA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO.....	26
3.3 – TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS .....	26
3.3.1 – ORÇAMENTO ESTÁTICO .....	28
3.3.2 – ORÇAMENTO AJUSTADO.....	29
3.3.3 – ORÇAMENTO FLEXÍVEL .....	31
3.3.4– ORÇAMENTO CONTÍNUO .....	31
3.3.5 – ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ).....	32

3.3.6 – BALANCE SCORECARD (BSC).....	33
3.3.7 – ORÇAMENTO BASEADO EM ATIVIDADES (ABB).....	34
3.3.8 – BEYOND BUDGETING.....	35
3.3.9 – CONTROLE MATRICIAL.....	37
<b>4. – RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO .....</b>	<b>38</b>
<b>5 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....</b>	<b>39</b>
<b>6 – IMPLEMENTAÇÃO DOS MODELOS ORÇAMENTÁRIOS.....</b>	<b>41</b>
6.1- ORÇAMENTO DE FLUXO DE CAIXA.....	46
6.2- ORÇAMENTO VIA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO PROJETADO .....	47
6.3 – ORÇAMENTO VIA BALANÇO PROJETADO .....	48
6.4 – ORÇAMENTO VIA PREVISÃO DE ORÇAMENTO .....	49
6.5. – MÉTODO PAYBACK.....	50
6.6 – AVALIAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	51
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>8- REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>



## 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO

Em si, a Controladoria é o segmento da Contabilidade responsável pela organização, compilação e avaliação das informações contábeis e financeiras de uma corporação que objetiva a mensuração de resultados e o fornecimento de dados de desempenho assertivos aos gestores.

Assim sendo, a Controladoria preza, primordialmente, em assegurar o controle e a qualidade das decisões gerenciais de uma corporação tal qual zela pela análise estratégica de performance. Para que esses objetivos sejam alcançados tem-se o conceito de gestão orçamentária como um dos principais pilares de controle e mensuração de informações de desempenho. Isto porque “O sistema de orçamento visa antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade que o ambiente operacional impõe” tal qual (ZDANOWICZ, 2000) elenca.

A gestão orçamentária na previsão de receitas e despesas é um dos fatores determinantes para o bom desempenho de qualquer atividade econômica independente do ramo de atuação ou até mesmo do porte da entidade. Independentemente se as previsões forem feitas com base em períodos anteriores por comparação ou estimativa, sempre haverá uma estratégia de otimização de recursos próprios e repressão de desembolsos de fluxo de caixa não planejados.

Dentro do conceito de gestão orçamentária Padoveze (2004) afirma que a função da controladoria nessa etapa do processo de gestão tem como elemento central o plano orçamentário, que envolve a quantificação dos elementos necessários para o processo de comprar, produzir, vender e, subsequentemente, a mensuração econômica de todos esses elementos e suas resultantes. Em si há sete modelos de orçamentos empresariais sendo eles: Orçamento Estático, Orçamento Flexível, Rolling Budget e Forecast, Beyond Budgeting, Orçamento Ajustado Forecast, Orçamento Base Zero e Controle matricial (CATELLI, 2001).

Assim sendo, no presente trabalho serão detalhados cada modelo orçamentário e será explicitado a importância da utilização das projeções orçamentárias na Controladoria.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais a necessidade de planejamento e de controle de operações contábeis e financeiras têm sido essenciais para mensurar desempenhos e até mesmo diagnosticar possíveis falhas processuais que afetam o potencial de uma corporação no mercado. Em si, somente o planejamento anual de despesas e receitas sem o constante acompanhamento não é capaz de fornecer informações atualizadas e contextualizadas para a gestão de um negócio. Assim sendo, faz-se necessária a utilização exclusiva ou simultânea de práticas orçamentárias para ter-se uma real prospecção de informações a serem analisadas. Segundo Brookson (2001, p. 23), “O período orçamentário é o tempo coberto pelo orçamento em geral um ano. Às vezes ele é subdividido em períodos de controles menores (por exemplo, de um mês)”.

As práticas orçamentárias atuais surgiram com o progresso da constituição inglesa em 1689, mas só a partir do século XIX algumas empresas americanas começaram a adotar o orçamento empresarial como técnica de planejamento e controle. (LUNKES, 2003). Mesmo tendo origem no século XIX a essência de tais práticas de Controladoria demonstram-se cada vez mais atuantes no cenário atual uma vez que para Roehl- Anderson e Bragg (1996), através da controladoria, a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir seus esforços de forma produtiva.

Há vários modelos orçamentários que cumprem essas constâncias das práticas orçamentárias de forma altamente adaptáveis aos segmentos de negócio das empresas, uma vez que têm a capacidade de prever receitas, mensurar despesas, identificar sazonalidades e estabelecer padrões de previsibilidade utilizando, simultaneamente, bases históricas com acompanhamentos constantes conforme dinâmica de mercado. O autor Zdanowicz (1995, p. 126) complementa a importância dos modelos orçamentários ao elencar que “são instrumentos que descrevem um plano geral de operações e/ou investimentos, orientados pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo”. Hoji (2004, p. 387) ainda acrescenta o modelo orçamentário (em geral) como: “um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. 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.”

Dentro desse contexto, é importante salientar que controle e planejamento são processos integrados aos modelos orçamentários e que, para terem maior efetividade e

assertividade precisam englobar e dimensionar todas as áreas da empresa levando em consideração um objetivo comum entre todos. Portanto, devem abranger planos de todos os setores em curto e longo prazo. É junto a essa área que a alta direção e os gestores da organização buscarão informações consistentes a fim de definir os rumos a serem seguidos pela organização. Daí a importância das projeções orçamentárias como ferramentas de gestão na Controladoria

### **1.3 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS**

#### **OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste estudo consiste em demonstrar de que forma as projeções orçamentárias são ferramentas de controle financeiro-contábil importantes na Controladoria.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conceituar as projeções orçamentárias e seus devidos impactos na gestão de uma corporação;
- Descrever a importância da utilização de modelos orçamentários, sob a ótica da Controladoria, na elaboração de estratégias gerenciais de performance de uma corporação;
- Demonstrar de que forma os modelos de projeção de orçamento são capazes de fornecer informações contábil-financeiras altamente eficientes para uma empresa;

### **1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Este trabalho delimita-se na análise e no entendimento da importância das projeções orçamentárias na gestão contábil e financeiras no desempenho de uma empresa. O enfoque central está em evidenciar a relevância desses processos para os controles internos do departamento de Controladoria. Para que houvesse viabilidade de estudo do tema, os conceitos contábeis de receita, despesa e provisão contábil

foram interpretados conforme os pronunciamentos técnicos normativos do CPC 30, CPC 17 e CPC 38, respectivamente.

## **1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Neste estudo o foco será destinado à análise dos modelos orçamentários buscando averiguar de que forma apresentam-se como ferramentas eficazes e aplicáveis na Controladoria. Portanto, a presente pesquisa está dividida em três capítulos, sendo que, o capítulo 1 inicia-se com a introdução, assim desenvolvida na forma de contextualização do assunto abordado, a qual permite apresentar em sequência, a justificativa e os objetivos, para evidenciar a importância desta temática.

Para haver bases sólidas e referenciais teóricos consistentes, o capítulo 2 apresentará uma revisão bibliográfica analítica e expositiva a qual embasará a fundamentação teórica para a defesa do tema. Por fim o capítulo 3, apresentará a conclusão deste estudo, alinhado os propósitos descritos nos objetivos gerais e específicos. Deste modo, a pesquisa classifica-se como exploratória, teórica e analítica.

## **1.6 METODOLOGIA**

Existem diversos tipos de pesquisas e vários meios para realizar a análise de estudo aqui proposta. Segundo Gil (1999) pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

SÁ descreve em que:

A preocupação metodológica, em Contabilidade, deve estar concentrada em produzir raciocínios competentes para enunciar verdades sobre os fenômenos patrimoniais em face da eficácia deles; precisamos pensar corretamente para construir modelos de evidência de fenômenos patrimoniais, perseguindo não só a utilidade prática da aplicação de tais modelos no governo da riqueza, mas também a de levantar hipóteses sobre comportamentos desejáveis da mesma riqueza (2014, p. 306).

A presente pesquisa, por apresentar questões que envolvem diversos modelos orçamentários e sua relevância na Controladoria, apresenta as seguintes classificações

- Para os objetivos, ela se desenvolve como pesquisa descritiva, pois estabelece uma relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado para uma posterior determinação dos resultados analíticos.
- Quanto à natureza, especifica-se como pura, pois a pesquisa visa criar uma base de conhecimentos através da exploração de referencial bibliográfico contextualizado. Portanto, sua abordagem classifica-se como teórica e sistemática.
- Na forma de abordagem do problema, está classificada como pesquisa teórico analítica, uma vez que utiliza-se de acervo bibliográfico para defender seu objetivo geral e adjuntamente os objetivos específicos.
- Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, pode ser classificada em estudo baseado em referenciais teóricos de diversos autores. Sendo assim, exige criticidade para identificar pontos positivos e negativo, e seus respectivos impactos em seus devidos contextos.
- Como métodos de abordagem serão utilizadas as ferramentas de análises de referenciais teóricos e utilização de elementos textuais descritivos e dissertativos.

Como parte inicial, a seleção de acervo teóricos e estudos de caso serão realizados via revisão de literatura via pesquisa em livros, artigos, teses, publicações da internet, entre outros. Esse levantamento inicial contribui para a fundamentação da hipótese do tema abordado. Nesta etapa, também haverá pesquisa em publicações científicas feitas na *internet*

Após esta primeira etapa e em posse das informações teóricas necessárias, serão descritos os conceitos básicos para o entendimento de projeções orçamentárias e serão enfatizadas suas importâncias na Controladoria dissertando, assim, sua notoriedade no contexto de gestão corporativa.

## 2 – REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1- CONTROLADORIA

O bom desempenho econômico-financeiro de uma corporação provém de uma série de fatores. Tais condições são consequências das decisões gerenciais tomadas ao longo do tempo. Inevitavelmente, nem todas as decisões repercutem em resultados satisfatórios mas, não é por conta disso, que não há condições para a corporação não se planejar e evitar insucessos.

Em si, a Controladoria é essencialmente este direcionamento provedor de ferramentas de gestão contábil capaz de alinhar as expectativas contábeis financeiras da corporação com sua visão, missão e valores. Kanitz (1976) ressalta que a controladoria não se limita a administrar o sistema contábil da empresa e também aborda algumas funções primordiais da controladoria, das quais se destacam a direção e implantação dos sistemas de informação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Em consonância com Kanitz 1976, Roehl-Anderson e Bragg (1996) ainda elencam que é através da controladoria, que a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir seus esforços de forma produtiva. É junto a essa área que a alta direção que os gestores da organização buscarão informações consistentes a fim de definir os rumos a serem seguidos pela organização.

Adicionalmente, é válido salientar que o objetivo da Controladoria é diagnosticar, prever, informar e atuar sobre possíveis resultados contábeis- financeiros indesejados. Almeida et al. (2001) afirmam que as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa e, quando desempenhadas, viabilizam o seu processo de gestão. “O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle.” PEREZ (1997:37)

Para MOSIMANN (1993:85), O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas. Desta forma, através de suas informações, a Controladoria exerce influência no processo decisório da empresa e das diversas áreas, dando suporte aos gestores na tomada de decisão.

Os autor também argumenta que para uma compreensão da participação da Controladoria no cenário corporativo faz-se necessário compreende-la sob dois âmbitos. O primeiro tange-a como uma ramificação de conhecimento, a qual estabelece toda a base conceitual do negócio. Já o segundo aspecto aborda em sua funcionalidade a disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de processos.

Assim, entende-se que enquanto ramo do conhecimento, a Controladoria tem por essência, ser um instrumento de planejamento e de controle gerencial por meio da construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional, uso da estatística, e outros recursos que possam torna-la mais aplicável e eficaz. Almeida et al. (2001, p. 344) ainda elencam que:

[...] a controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Portanto, dentro deste contexto apresentado pelos autores, entende-se a Controladoria como a área fornecedora de dados e análises aos gestores, embasando-se em dados históricos quantitativos e qualitativos de desempenho do setor, para o alcance do bom desempenho. É importante salientar que não é a Controladoria que tomará as decisões mas sim, será ela que apontará os melhores caminhos a serem seguidos. A figura1 da autoria de CATELLI, 2007 ilustra exatamente as características da Controladoria e a delimitação de suas funções dentro da corporação.

Figura1 – Funções da Controladoria

<b>Funções</b>	<b>Características</b>
Subsidiar o processo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar o processo de gestão conforme a realidade da organização perante seu meio ambiente</li> <li>• Monitorar o processo de preparação do capital – e referente consolidação – das diferentes áreas de responsabilidade da empresa</li> </ul>
Apoiar a avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar a análise de desempenhos econômico das áreas e da empresa</li> <li>• Preparar a análise de desempenho dos gestores</li> <li>• Avaliar o próprio desempenho das áreas</li> </ul>
Apoiar a avaliação de resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços</li> <li>• Monitorar e dirigir o processo de estabelecimento de padrões</li> <li>• Avaliar o resultado de seu serviço</li> </ul>
Gerir os sistemas de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar a base de dados que permita à organização da informação necessária a gestão</li> <li>• Organizar modelos de decisão para diferentes fatos econômicos, avaliar as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores</li> <li>• Harmonizar e padronizar os conjuntos de informações econômicas</li> </ul>
Atender aos agentes de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar e mensurar o conflito das legislações do resultado da empresa</li> <li>• Acatar os diversos agentes do mercado</li> </ul>

**Fonte:** CATELLI, 2007

Também, faz-se necessário enfatizar que os gestores precisam estar alinhados e em consonância com os objetivos da corporação, uma vez que todos precisam estar conscientes que as decisões tomadas necessitam ser embasadas nos apontamentos e análises indicados pela Controladoria. Tais necessidades provem do fato que a Controladoria processa seus apontamentos com base nas possibilidades viáveis e reais do contexto da empresa, e assim sendo, “produz um real cenário de aproveitamento das oportunidades e pontos fortes, além da observação de ameaças e pontos fracos”, tal como elenca (ARIMA, 2002).

O autor RICARDINO FILHO, 1999 ainda corrobora o argumento de ARIMA 2002 ao enfatizar que a controladoria vem apresentando uma crescente participação no processo de gestão por envolver em seu escopo a interpretação e disseminação de informações e a implantação e monitoramento de controles auxiliando, dessa forma, os gestores na tomada de decisões exigidas durante as fases do planejamento estratégico, do planejamento operacional decorrente, bem como de sua execução e controle. Por fim, CATELLI et. al, 2001 complementam ao salientar que o processo de gestão, em toda a sua extensão, representa um importante processo de controle das operações da empresa.

Este processo de gestão e prestação de contas é conhecido como accountability, e é o controller o responsável por gerir este sistema:

[...] accountability é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que



decorrem de uma delegação de poder. Nas grandes empresas, onde é muito clara a separação entre propriedade e gerência, os acionistas, muitas vezes representando interesses de inúmeros investidores, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais, por sua vez, escolhem as pessoas que efetivamente deverão gerir os negócios das empresas, formando-se, assim, uma grande cadeia de accountability, que percorre toda a sua estrutura organizacional (NAKAGAWA apud OLIVEIRA, 1998, p. 21).

Segundo Oliveira (1998, p. 21), a Controladoria faz parte da rotina de empresas de todos os portes, no entanto, pode haver variação de funções e atividades de empresa para empresa, e isto depende de diversos fatores como: porte das empresas, diversificação de atividades, centralização ou descentralização da administração, quantidade de fábricas e filiais etc. Segundo Oliveira (1998, p. 21 e 22), a controladoria compreende quatro principais áreas que são: contabilidade financeira, contabilidade gerencial, custos de produção de bens e serviços e a contabilidade fiscal ou tributária. E é a responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis. NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p.143 ainda afirmam que

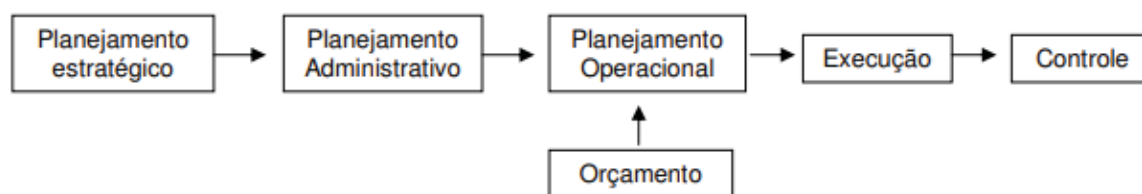
(...) O conhecimento geral das operações da empresa, além de permitir ao controller o melhor exercício, requer dele que exerça ascendência sobre os outros profissionais, no sentido de possibilitar ser por estes procurado quando necessitarem de apoio para à tomada de decisão que possa afetar a empresa como um todo

Portanto, entende-se que o processo de gestão adjunto aos processos de planejamento estratégico e operacional são partes essenciais das ferramentas de controle aplicadas pela Controladoria, e que a função do controller é de direcionar os setores da corporação rumo às metas e objetivos da corporação e não cabe a ele a tomada de decisões unilaterais. Portanto, o envolvimento de todos os departamentos, tal qual o comprometimento coletivo é necessário para o bom gerenciamento da corporação.

## **2.2 – PROCESSO DE GESTÃO**

Para que a atuação da controladoria ocorra de forma constante e ativa é necessário que o processo de gestão integrada seja utilizado como um artifício de obtenção de resultados que englobem a corporação em um todo. Nascimento (2002) e Nakagawa (1993) entendem que o processo de gestão integrada consiste em levar todos os gestores da empresa a trabalharem no sentido de obter uma sinergia, buscando alcançar o objetivo global da organização. Na Figura 2 abaixo, PADOVEZE e TARANTO, 2009 ilustram o fluxograma do processo de gestão na Controladoria.

Figura 2 – Processo de Gestão na Controladoria



**Fonte:** PADOVEZE e TARANTO, 2009

Em si, o processo de gestão abrange simultaneamente níveis corporativos internos e externos, ao passo que atua sobre o âmbito interno organizacional ao coletar dados de desempenho por setores e, atua em âmbito corporativo geral ao consolidar, compilar e analisar as informações provenientes de todos os departamentos da corporação. Dentro deste contexto, é importante salientar que ambos os níveis de gestão dependem da geração e processamento correto de dados e informações uma vez que caso as informações recebidas não sejam estritamente veros semelhantes com a realidade, não há a possibilidade de mensurar resultados e, conseqüentemente, será impossibilitada a análise de melhorias.

Assim, Padoveze e Benedicto (2003) reafirmam que, como o modelo de gestão é a base para formatação de uma estratégia de planejamento corporativa consistente uma vez que, traduzirá em todas as suas etapas a cultura organizacional da empresa. O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização.

Para levar a empresa a uma situação objetivada, Crozatti (1998) destaca a necessidade do processo de gestão ser constituído de planejamento estratégico, com que serão obtidas diretrizes capazes de garantir a continuidade da corporação tanto em nível de planejamento operacional como gerencial, com a finalidade de implementar as diretrizes

estratégicas e de garantir a eficácia, e controle, para acompanhamento dos resultados de acordo com os planos. Pereira (2001) também ressalta que ambos os níveis de planejamento precisam assegurar que as decisões tomadas conduzam-nas ao cumprimento de sua missão, garantindo sua adaptação e equilíbrio ao ambiente operacional necessários para a sua continuidade.

Em relação à participação da controladoria nesse processo, Padoveze (2002) destaca que uma de suas funções básicas é apoiar a empresa em todo o processo de gestão. Esse apoio consiste, basicamente, em ajudar os gestores na tomada de decisões por meio da indicação de alternativas, além da elaboração de modelos de informação e mensuração adequados à sua necessidade. Além disso, Frezatti (2007) enfatiza a importância da informação gerencial ser provida e processada exclusivamente pela Controladoria, sendo assim essencial para que a informação ter um fluxo unidirecional e seja favorável no compartilhamento de dados, tenha rapidez no trato da informação, e sejam essenciais à qualidade de seu gerenciamento. O autor ainda ressalta que tais informações são apresentadas via demonstrações contábeis que permitem a análise global do processo de planejamento e gestão.

Frezatti (2009) indica que o planejamento para a gestão das organizações é dividido em três fases: planejamento, execução e controle. O planejamento requer a análise dos dados da corporação e a imposição de metas e objetivos a serem alcançados. Já a execução é entendida como o componente prático do processo, ou seja, é a implementação de ações para o cumprimento do planejamento. Portanto, adicionalmente, o controle não pode estar voltado apenas para a constatação dos fatos, pois neste caso haverá uma falha de retroalimentação. Ele deve gerenciar e conciliar as metas teóricas estabelecidas no planejamento com as ações práticas da execução.

Assim, em meio a esse fluxo, percebe-se a influência da controladoria na integração de informações gerenciais, proporcionando uma visão sistêmica à diversos processos decisórios da corporação. Verifica-se, também, como o processo de gestão está intrinsecamente correlacionado aos propostos da Controladoria, principalmente no que tange o planejamento e acompanhamento do desempenho contábil e financeiro de toda a corporação, seja na fase de constituição de uma empresa ou dentro de uma organização já constituída.

## **2.3 – ELEMENTOS QUE COMPÕE AS PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS**

### **2.3.1 - PLANEJAMENTO**

Para que os propósitos e finalidades de gestão da corporação, sob responsabilidade da Controladoria sejam aplicáveis na prática, a utilização de ferramentas de planejamento é essencial para a tomada de decisões e suporte no processo de alocação de recursos e captações de receitas. Entende-se a alocação de recursos no âmbito de segmentação de despesas por departamentos, e a captação de receitas como

O aumento nos benefícios econômicos durante o período contábil sob a forma de entrada de recursos ou aumento de ativos ou diminuição de passivos que resultam em aumentos do patrimônio líquido da entidade e que não sejam provenientes de aporte de recursos dos proprietários da entidade.

como enumera o parecer da CVM referente ao CPC 30 (R1)- Mensuração de Receitas.

MOSIMANN, 1993 ainda elenca a Controladoria como administradora do sistema de informações econômico-financeiras da empresa, tendo que saber interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial. Portanto, sob o âmbito de planejamento corporativa, a Controladoria assume-se como responsável pelo sistema de informação da empresa, dispondo de meios de interpretação de eventos provenientes do ambiente externo para assim poder perceber e orientar os possíveis impactos que a empresa poderá sofrer.

Daí o entendimento do planejamento como instrumento à aprimorar a otimização de recursos internos com a dinâmica de mercado, provendo informações adequadas e realistas para que a corporação possa organizar-se contábil e financeiramente para ser altamente competitiva no ramo em que atua. A partir do momento que a entidade tem informações necessárias para gerir seu negócio, a preocupação primordial consistirá em promover sua flexibilidade e adaptabilidade à dinâmica de mercado. Segundo Sanvicente e Santos (1995), “planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a

um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”. Ackoff et al (1984, apud Frezatti 2000) corroboram essa argumentação ao afirmarem que planejar significa decidir antecipadamente. Sendo assim, o planejamento visa à definição dos objetivos a serem atingidos e a escolha da melhor alternativa, levando em conta as informações dos ambientes interno e externo em que a empresa está inserida.

Nas estratégias de planejamento operacional, tem-se a controladoria como responsável pelo processamento e análise de dados financeiros para a geração de informações gerenciais. Além de direcionar os demais departamentos da corporação a tomarem decisões financeiras de acordo sua real situação, a Controladoria também fornece instrumentos de planejamento estratégico para otimização de recursos financeiros. (ZDANOWICZ, 2000) ainda elenca que o sistema de orçamento juntamente com o planejamento corporativo visa antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade que o ambiente operacional impõe. O autor ainda esclarece que a adoção da proposta orçamentária pela empresa pressupõe a prévia análise de todos os fatores relevantes contidos no planejamento estratégico e operacional.

Complementarmente, WELSCH, 1996 explicita de forma didática o entendimento e as diferenças entre o planejamento em nível estratégico e o planejamento operacional . O autor menciona que existem variações em termos de amplitude e intensidade do tipo de planejamento e que isso ocorre de acordo com o nível hierárquico da corporação. Ou seja, a alta administração possui maior responsabilidade de planejamento que a administração inferior; porém, apesar disso, cada nível apresenta responsabilidades de planejamento bem definidas

O autor ainda assegura que o planejamento atende aos propósitos da organização a partir do momento em que “a formulação desses objetivos, as políticas e sua utilização exigem a participação efetiva de todos os níveis da administração”. Conseqüentemente, este fato também promove maior motivação ao gestor de nível operacional, uma vez que o planejamento não será proveniente apenas da alta administração, mas sim abrangeu todos os envolvidos para que houvesse um maior esclarecimento dos objetivos da empresa.

Portanto, conforme Oliveira (1996) são três, os tipos de planejamento existentes, considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Tais tipos serão especificados logo em sequencia deste estudo. A

Figura 3, de autoria de ZIMERRMANN, 2014 ilustra exatamente os níveis de planejamento acima mencionados.

Figura 3 – Níveis de Planejamento



Fonte: ZIMERRMANN, 2014

### 2.3.2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (1991, p. 32-33) define planejamento estratégico como uma técnica “[...] que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.” Já Drucker (1998) entende o planejamento estratégico como um conceito que planeja o futuro em longo prazo, fixando os principais objetivos globais, determinando os caminhos básicos para se atingir esses objetivos e apresentando os meios para se ter os recursos necessários para essa realização. Bryson (1995) por sua vez, é mais enfático quando considerou que o planejamento estratégico é um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas criadas para auxiliar os líderes e gestores.

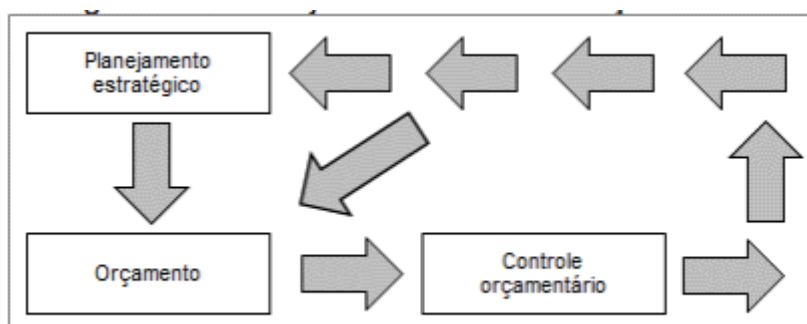
Mesmo com algumas pequenas diferenças de interpretações entre os autores, pode-se chegar a um ponto em comum entre todos eles, que entendem o planejamento estratégico como uma ferramenta de planejamento voltada à alta direção. Sendo, também, um esforço conjunto para produzir decisões e ações como norte direcionador de uma organização. BORN, 2012 enfatiza essa questão ao mencionar que

“Nota-se que a responsabilidade desse processo, tanto da formulação de objetivos quanto da

seleção dos cursos de ação que deverão ser seguidos, deve estar ligada aos níveis mais altos da organização, que tem também a responsabilidade de fazer com que todos dentro dela respeitem a coerência e a sustentação decisória do processo estratégico.”

Sob a perspectiva da Controladoria, é necessário explicitar que o planejamento estratégico apresenta-se como um meio para alcançar objetivos organizacionais; sendo de nível hierárquico voltado à diretoria e que precisa simultaneamente estar alinhado com os demais tipos de planejamento que serão expostos a seguir e estão representados na Figura 4 adaptada de FREZATTI, 2009

Figura 4 – Fluxo de funcionamento do Planejamento Estratégico



Fonte: adaptado de Frezatti (2009)

### 2.3.3 – PLANEJAMENTO TÁTICO

Levando em consideração o nível hierárquico de responsabilidade de cada tipo de planejamento em uma corporação, entende-se que o planejamento tático deva ser desenvolvido em nível organizacional inferior ao que fora elaborado o planejamento estratégico, tendo como finalidade principal a utilização eficiente de recursos e proveniência de resultados atender as prioridades definidas no planejamento de nível superior (planejamento estratégico), elenca OLIVEIRA, 2006.

Complementarmente, Chiavenato (2003, p. 240) descreve que o planejamento tático é destinado para formulação de estratégias de departamentos e áreas funcionais específicas. Robins e Decenzo (2004, p.57) corroboram com Chiavenato ao mencionar que neste nível de planejamento, as decisões e ações estão voltadas para a maneira como o departamento ou

área funcional irá atender os objetivos estratégicos para que a empresa alcance os seus resultados estabelecidos.

OLIVEIRA, 2004 ressalta também que as informações que servirão para o planejamento tático envolvem informações não programadas, concentrando-se em um nível médio de decisão, pois desenvolvem planos de curto e médio prazo. Assim, durante o planejamento tático, são efetuadas programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, bem como a distribuição de recursos e monitoramento dessas subunidades.

### **2.3.4 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

Prosseguindo com o entendimento do autor OLIVEIRA, 2004, pode-se afirmar que as decisões operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento, através de planos organizacionais de curto prazo. Nesse nível, é implantado o plano de ação da organização, de forma a contemplar o custo/benefício para a organização. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização.

Por ser uma programação de curto prazo, a demanda será avaliada de forma totalmente desagregada, ou seja, uma demanda real, na qual a atenção é individual em cada situação.

No planejamento operacional, a Controladoria participa na formulação dos planos operacionais, principalmente nos planos que são quantificados fisicamente e monetariamente, ou seja, na execução dos planos orçamentários. Desta forma, “ (...) Em conjunto com os gestores de cada área ela estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos.” MOSIMANN (1993:114)

A execução das estratégias e táticas da organização depende estritamente de sua operacionalização por meio de processos e atividades. Os referidos processos e atividades são representados no nível do planejamento operacional, que é evidenciado por meio do conhecimento explícito representado por documentos escritos, normas, manuais ou políticas estabelecidas. (OLIVEIRA, 2006)

Diante dos três tipos de planejamento expostos, tais quais suas devidas correlações com os principais conceitos de Controladoria e Gestão, percebe-se a necessidade de sinergia entre os objetivos e responsabilidades da corporação em comum. Essas responsabilidades



devem ser estabelecidas de maneiras bem definidas, avaliadas com criticidade e propósito, e necessitam visar o gerenciamento pleno e consciente dos impactos de cada tomada de decisão. Além disso, necessita-se fomentar a boa comunicação na íntegra aos diversos níveis administrativos para todos terem alinhados seus objetivos e propósitos.

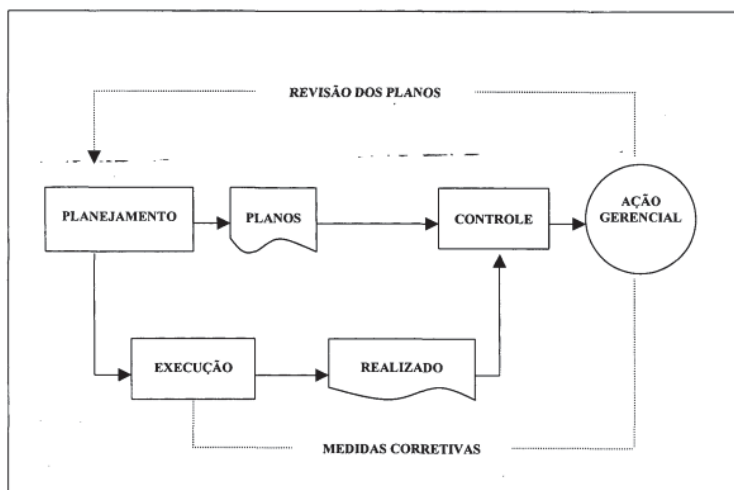
Adicionalmente, surge neste contexto a ferramenta do orçamento, que tem por objetivo alocar da melhor maneira os recursos disponíveis, definir as responsabilidades de cada gestor e departamento e fornecer informações para tomadas de decisões. Segundo Sanvicente e Santos (2006), “os orçamentos elaborados servem para a execução de planos”, seguindo esta interpretação, pode-se afirmar que o orçamento caracteriza-se como a quantificação do planejamento elaborado pela empresa.

#### **2.4.- SISTEMA ORÇAMENTÁRIO**

Em si, o sistema de orçamento visa antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade que o ambiente operacional impõe (ZDANOWICZ, 2000). O autor ainda esclarece que a adoção da proposta orçamentária pela empresa pressupõe a prévia análise de todos os fatores relevantes contidos no planejamento estratégico e operacional. Em sequência ao planejamento estratégico, para que suas decisões sejam implementadas, surge o orçamento. Têm uma visão menor, de um exercício fiscal, dessa forma, pode-se focar e identificar quais as ações mais importantes (FREZATTI, 2009).

Daí o entendimento da Controladoria como primordial responsável pelo processamento de aspectos quantitativos e qualitativos em padrões e estudos de comportamento operacional, transcrevendo, dessa forma, os objetivos de cada área na organização como um todo, tal como percebe-se na Figura 5 de autoria de GUERREIRO, 1989 no que tange à revisão de planos e aplicação de medidas corretivas.

Figura 5- Revisão de Planos feita pela Controladoria



Fonte: GUERREIRO, 1989

## 2.5 - EXECUÇÃO

“A fase de execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.” CATELLI, 2001. Portanto, de acordo com esta posição, a execução é a etapa onde aquilo que foi planejado anteriormente é executado, em que, a atividade operacional da empresa precisa cumprir o planejamento e as metas estabelecidas no início do processo orçamentário.

Os resultados deste processo são analisados e processados levando-se em consideração o período em que ocorreram para que, posteriormente, sejam comparados com as premissas estipuladas pela gestão. Portanto, nesta etapa do processo decisório são executados os planos estabelecidos no planejamento operacional, e a Controladoria é responsável por compilar os resultados tanto sob o âmbito contábil financeiro como também no alinhamento das metas e objetivos da corporação.

## 2.6 – CONTROLE

Para que as funções do orçamento sejam mais bem desempenhadas, deve-se associá-las às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação (WELSCH, 1973 apud LUNKES, 2003).

Em consonância com os autores anteriormente citados, ESPEJO, 2008 ainda elenca

“a eficiência no desempenho e acompanhamento das atividades realizadas nas organizações é extremamente relevante para que estas possam ser bem sucedidas. Portanto, são cada vez mais necessários o planejamento, a organização e o controle dos acontecimentos que envolvem recursos destinados aos diversos setores da empresa. Diante dessas considerações, é interessante ressaltar que o fator fundamental para que a empresa tenha um bom desempenho é a responsabilidade que a administração tem em realizar um planejamento adequado para conseguir que as pessoas que compõem a organização desempenhem atividades condizentes com os objetivos dos gestores”.

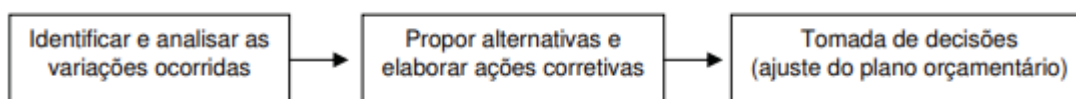
Assim, para avaliar se as metas e objetivos elencados pelas corporações estão sendo cumpridas e se o desempenho está alinhado com as perspectivas do planejamento corporativo, há a necessidade de um sistema de controle gerencial onde possa haver um acompanhamento mais detalhado das atividades realizadas, visando garantir que o objetivo planejado seja alcançado, e identificando a necessidade de fazer alteração no próprio objetivo. Para Frezatti (2000), não adianta apenas planejar e, atribuir responsabilidades através do orçamento, sem verificar se o planejado está sendo realizado. Segundo o autor, “controlar significa saber se os resultados serão atingidos, tornando-se importante para o entendimento do grau de desempenho realizado e o quão próximo o resultado se situou daquilo que foi planejado”.

Adicionalmente, segundo MAXIMIANO (1986:270) “A função de controle é a parte do processo administrativo que tem por finalidade acompanhar e avaliar o comportamento da organização e seus objetivos”. O sistema de controle gerencial dentro da organização se adapta conforme a atividade de cada área. Portanto, tanto a estrutura operacional, sob forma de representação de planejamento em nível operacional (conforme analisado anteriormente neste trabalho), quanto os níveis mais altos de gestão precisam estar envolvidos para obter maior eficácia no controle. “O processo de controle que interessa à Controladoria é aquele

que possibilita avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se está sendo eficaz em relação aos planos orçamentários.” MOSIMANN (1993:1 18)

Conseqüentemente, o controle necessita ser executado coletivamente, com a participação de todas as áreas da organização, sendo cada área é responsável por performar conforme sua parte na operação e, também, em alinhamento com os objetivos gerais da corporação. Assim, os autores Catelli et al. (2001) afirmam que a avaliação do desempenho deve ser analítica e global, como também demonstra a Figura 6 dos autores PADOVEZE e TARANTO, 2006.

Figura 6 – Medidas de Controle de uma organização



**Fonte:** PADOVEZE e TARANTO, 2006

Os autores Catelli et al. (2001) ainda acrescentam que, para a implementação do controle com sucesso, deve-se seguir quatro etapas:

- I. prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- II. reunir informações sobre o desempenho real;
- III. comparar o desempenho real com o previsto; e
- IV. verificar quando uma decisão foi deficiente, corrigindo o procedimento que a produziu e suas conseqüências.

Portanto, é válido enfatizar que todas as etapas elencadas anteriormente pelos autores necessitam serem desenvolvidas com a finalidade de gerar informações adequadas; metas claras e passíveis de serem atingidas, para que, possa-se assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente alcançados.

Para que uma organização mantenha ordem em relação aos seus objetivos, o controle é um instrumento inevitável. Neste sentido, a organização deve verificar o processo de controle gerencial que melhor se adapte ao seu objetivo, delimitando fronteiras através de metas a serem atingidas. Além do controle gerencial, cabe mencionar o controle orçamentário também como uma ferramenta de comparação entre o que foi planejado e o que foi, de fato,

executado. É exatamente esse confronto de informações que viabiliza a análise das variações ocorridas, como forma de identificação da origem dos desvios, dos motivos que levaram à ocorrer e as decisões a serem tomadas para evitar que isso acontecesse.

Os autores Sanvicente e Santos (2006), corroboram com essa ideia ao afirmarem que “controlar é acompanhar a execução das atividades de maneira mais rápida possível, acompanhar o desempenho efetivo com o planejado (...), como também envolve a geração de informações para tomadas de decisão (...) e eventual correção do desempenho alcançado (...)”.

O autor Welsch (1996) complementa Sanvicente e Santos (2006) ao afirmar que o controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos e, por isso, sua elaboração deve ser baseada no planejamento estratégico, o qual serão adaptados os métodos às características das atividades e dos indivíduos envolvidos.

Daí, novamente, a importância da controladoria em implementar, gerenciar e orientar os demais setores a como, e de que forma, seguirem essas boas condutas de otimização e alcance de metas, tal como o entendimento da importância da interação entre o planejamento orçamentário e com a finalidade de estruturar o desempenho da corporação de forma consistente, eficaz e aplicável a realidade em que a empresa está situada. Segundo Sanvicente e Santos (2000), essas ações “só têm razão de ser quando executadas em conjunto”.

### **3- A IMPORTÂNCIA DAS PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS NA CONTROLADORIA**

#### **3.1 – MÉTODOS DE CONTROLE**

O controle é uma das atribuições da Controladoria mas é necessário salientar que ela não é responsável pela tomada de decisões, a qual cabe ao gestor, que, provido de informações repassadas pela própria Controladoria terá o devido suporte necessário para gerenciar seu departamento. A ação da Controladoria neste cenário é de, também, verificar se a corporação está atingindo seu propósito ou se necessita corrigir possíveis falhas ocorridas para que não se comprometa o bom desempenho da entidade.

Sob o âmbito de mensuração, o autor Welsch, 1996 elenca as principais formas de obtenção de sucesso no controle orçamentário:

- I. Deve apresentar medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões estabelecidos;
- II. Promove a comunicação, através de relatórios, dos resultados;
- III. Elabora uma análise das variações entre planejado e realizado para que determinar possíveis causas;
- IV. Através das variações e dos relatórios realizados, é possível elaborar ações corretivas; Identificar e analisar as variações ocorridas Propor alternativas e elaborar ações corretivas Tomada de decisões (ajuste do plano orçamentário)
- V. Promove a escolha e adoção de alternativas mais promissoras;
- VI. Avalia as ações corretivas e os feedbacks de informações para melhorar os ciclos subsequentes. não estava prevista no planejamento operacional.

Ou seja, conforme mencionado pelo autor, entende-se que o monitoramento do desempenho de cada departamento da corporação deve-se ser constante, com o intuito de identificar problemas e variações não lineares para a aplicação de medidas corretivas o quanto antes. Após a detecção destas variações, as conclusões devem ser comunicadas aos gestores, para que corrijam eventuais desvios, e à alta gestão, a fim de demonstrar a performance da corporação, em ambiente interno.

Essa produção e processamento de informações é feita essencialmente pela Controladoria, a qual busca identificar os desvios ocorridos em relação ao planejamento, determinando qual foi a sua origem e como atuar correção do problema incorrido, mensurando se houve algum erro de gestão ou por alguma variável externa.

Verifica-se, portanto, a importância da participação da controladoria na gestão, sobretudo, através do monitoramento do planejamento orçamentário via utilização de estritos controles internos. Além disso, a Controladoria provém aos gestores informações úteis, bem como realiza o acompanhamento das estratégias corporativas, a fim de analisar o alcance dos objetivos traçados. Assim, esse processo representa, um controle de todas as operações da empresa e busca a otimização do resultado geral da organização, e não somente de seus departamentos individualmente.

### 3.2 - ORÇAMENTO

O orçamento é em si uma ferramenta extremamente importante no contexto da gestão dos recursos organizacionais. Além de ser um significativo instrumento de planejamento e controle, ele é o princípio fundamental do planejamento e de gerenciamento dos recursos disponíveis na corporação, atuando no contexto do planejamento formal, coordenação efetiva de resultados e controle dinâmico das operações contábeis e financeiras da empresa. Além disso, o orçamento também objetiva transcrever em caráter quantitativo as bases históricas de desempenho da empresa e projetar perspectivas mais reais e condizentes com o cenário que a corporação encontra-se.

WELSCH apud LORANDI (1990:19) conceitua orçamento como sendo “O orçamento é um instrumento de que se valem as empresas para a definição quantitativa dos objetivos e do detalhamento dos fatores necessários para atingi-los.”

Orçamento empresarial para Sá e Moraes (2005, p. 59) “é a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico”. Os autores também reiteram que nele são consolidados as projeções mensais do demonstrativo do resultado, fluxo de caixa e balanço patrimonial. Santos et al. (2008) destacam que o orçamento serve para quantificar e definir as metas de receitas, ganhos, despesas e perdas, fluxos futuros de caixa e patrimônio da empresa

Frezatti (2009) complementa que o orçamento proporciona meios para a avaliação do desempenho da entidade, áreas internas e gestores. Estes, por sua vez, podem prestar contas de suas atividades através da apresentação dos resultados obtidos quando comparados com os firmados na montagem do orçamento.

Adicionalmente, o autor Welsch (1996) define o orçamento como sendo um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. Complementarmente, Padoveze e Taranto (2009) descrevem o orçamento como a “a expressão quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza como um modelo de programação de atividades” e tem as seguintes premissas:

- I. Ser formal, uma vez que deve atingir todos os níveis da empresa;
- II. Deve demonstrar as estruturas existentes e planejadas que afetarão o período orçamentário;

- III. Deve obedecer à estrutura contábil; Planejamento estratégico Planejamento Administrativo Planejamento Operacional Execução Controle Orçamento
- IV. Deve ser inserido, através de lançamentos, ao sistema de informação contábil;
- V. Deve ser quebrado em doze meses, pois os resultados são no mínimo mensais;
- VI. Deve consolidar e finalizar as demonstrações financeiras.

É importante salientar que o conceito de orçamento empresarial tem ganhado força desde a década de 1920 em que as organizações têm aprimorado seus modelos de gestão objetivando ter um controle mais assertivo de sua realidade e elaborar projeções mais condizentes com seus propósitos e capacidades.

Em contexto nacional, o orçamento empresarial, como um instrumento de gestão, foi primeiro implantado nas empresas públicas através da Lei número 4.320/64. Em seguida, as empresas privadas começaram a utilizá-lo por volta da década de 1970, quando houve a conscientização das organizações quanto a sua necessidade e importância. Tais acontecimentos corroboram o entendimento do autor ANTHONY (1975:293) ao mencionar que

“Todas as administrações fazem planos. Não se pode conceber um organização de qualquer tipo cujos líderes não pensem sobre quais deveriam ser os objetivos da organização e sobre o melhor modo de atingi-los. Um grupo de pessoas que não operam de acordo com alguma espécie de plano é meramente um multidão incoerente, sem orientação, e não uma organização.”

Portanto, conforme SANVICENTE E SANTOS, 2006 mencionam, pode-se dizer que o objetivo do orçamento é fornecer direções e instruções para a execução de planos através das informações que disponibiliza para o processo de tomada de decisão tornando-se um eliminador de desperdícios e inibidor de gastos desnecessários.

Em consonância, PADOVEZE e TARANTO, 2009 ainda elencam que o modelo do orçamento deve também suprir a tarefa de ser “um canal de comunicação e coordenação, instrumento de motivação, avaliação e controle” proporcionando, inevitavelmente, uma



relação consistente entre os objetivos comuns de todos os departamentos da empresa. Portanto, cabe-se afirmar que o orçamento decorre de estratégias da corporação no que tange aos valores planejados, havendo uma integração de dados de receitas, despesas e ativos, através de comparativos de certas datas ou intervalos futuros de tempo.

Assim, mesmo com tantos aspectos positivos, é necessário salientar que a aplicação correta desta ferramenta exige também o cumprimento prático e restrito de suas premissas uma vez que, caso não forem seguidas com esforço e perseverança, colocarão em risco o sucesso dos planejamentos táticos, operacionais e principalmente estratégicos da corporação.

### **3.2.1 – VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO MODELO ORÇAMENTÁRIO**

A aplicação do modelo de orçamento possui vantagens não somente de cunho organizacional financeiro mas também, se aplicada de maneira coesa e comprometida, é estruturalmente promissora para a corporação que a adere.

De acordo com Sanvicente e Santos (2006), “o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens decorrentes dessa formalização”. Os autores Welsch (1996), Padoveze e Taranto (2009) e Frezzatti (1999) também elencam diversos aspectos positivos na utilização deste modelo, sendo eles;

- I. As decisões são antecipadas, ou seja, tempo para pensar e amadurecer uma decisão;
- II. Há comprometimento a priori, ou seja, comprometimento com as metas já estabelecidas;
- III. Possibilidade de maior transparência;
- IV. Define as responsabilidades;
- V. Procura a eficiência, ou seja, buscar desempenhos adequados e evitar resultados insatisfatórios;
- VI. Possibilita um maior entendimento mútuo, ou seja, maior entendimento entre áreas distintas;
- VII. Provoca a força à auto-análise;
- VIII. Permite a avaliação do progresso.
- IX. Realiza um planejamento mais econômico dos recursos disponíveis

Segundo Padoveze e Taranto (2009), a maior vantagem do orçamento é o processo de otimização do resultado, pois o fato da empresa trabalhar com perspectivas futuras e com a possibilidade de ajustes “faz com que o orçamento seja o instrumento mais importante para melhorar os resultados esperados”.

### **3.2.2 - LIMITAÇÕES DA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO**

Como toda ferramenta gerencial, o orçamento também apresenta limitações. A principal delas é por ele ser uma estimativa, e por isso, conseqüentemente, estar sujeito à acontecimentos de cunho internos e externos que podem interferir neste processo de previsão, prejudicando sua eficiência. Em concordância com este aspecto, o autor Welsch (1996) afirma que “o sucesso ou o fracasso dependem bastante da previsão correta das estimativas”.

Tal qual houve a mensuração dos pontos positivos, é importante destacar os pontos negativos levantados pelos mesmos autores Welsch (1996), Padoveze e Taranto (2009): acima citados.

- I. Precisa de acompanhamento e revisão permanente, o que demanda tempo e dinheiro
- II. Pode gerar um engessamento da empresa
- III. Inexistência da flexibilidade gerencial
- IV. O desenvolvimento de cultura orçamentária pode não ser adequada
- V. Impossibilidade de utilização em situações de crônicas variações de preços
- VI. As tecnologias de informação utilizadas podem ser inadequadas Apesar das críticas, o orçamento é amplamente utilizado nas empresas como guia para se atingir os objetivos e como ferramenta de controle. Seu uso contínuo demonstra que não há frustrações com os resultados obtidos até então. Entretanto, muitos criticam o orçamento tradicional e começaram a elaborar alternativas para esta técnica

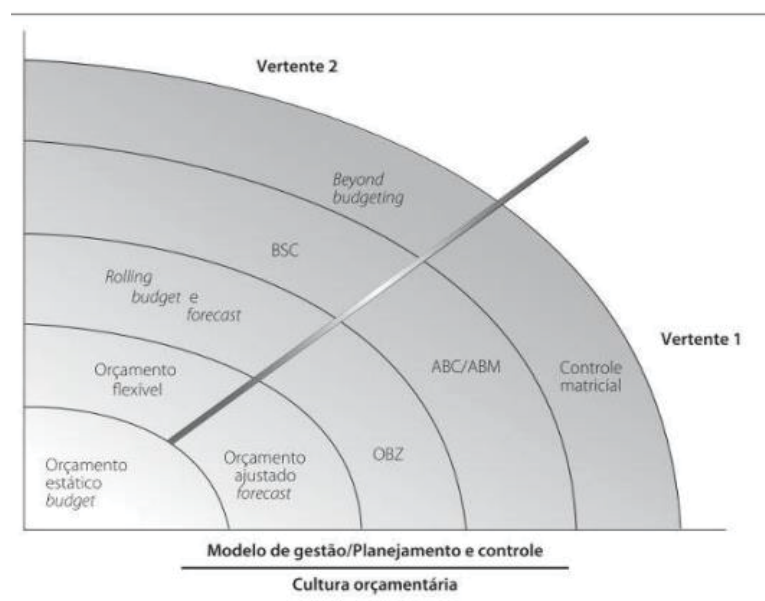
### **3.3 – TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS**

Para que ocorra a utilização do orçamento no cenário prático de uma corporação, faz-se necessário escolher o melhor e mais adaptável modelo conforme a operação e segmento de empresa. Por isso, a seguir, neste trabalho serão elencados os tipos de orçamento existentes

tendo, conforme o objetivo geral e os objetivos específicos, a intenção de aprofundamento no estudo da importância de todos (desde sua aplicabilidade até sua gestão) na Controladoria.

Mesmo com especificidades distintas entre si, a essência de planejamento e controle fundamentais na Controladoria mantem-se presente em todos os modelos. Além disso, “todos apresentam a mesma finalidade, que é a mensuração dos planos e a projeção das demonstrações financeiras do próximo período” conforme PADOVEZE e TARANTO, 2009 mencionam e representam na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de gestão, planejamento e controle



**Fonte:** PADOVEZE e TARANTO, 2009

Dentro deste contexto, surgiram duas vertentes: a primeira é o Orçamento Estático ao qual visa a transformação do orçamento em uma ferramenta de controle mais rígida e a segunda é denominada Orçamento Flexível ao qual adere a possibilidade de mudanças e alterações de seus componentes durante sua aplicação. Diante disso, é válido salientar novamente que, a escolha pelo tipo de orçamento à ser aderido, tanto individualmente como simultaneamente, está diretamente relacionado com o modelo de gestão da empresa que viabilizará à otimização de resultados.

Portanto, nesta parte do trabalho serão apresentadas as principais alternativas, de ambas as vertentes.

### 3.3.1 – ORÇAMENTO ESTÁTICO

O orçamento estático, também denominado de Budget tem por característica a utilização de volumes (quantidades) de previsão fixas de vendas sendo, a partir desse critério, elencados os demais parâmetros e atividades da empresa. Assim, PADOVEZE e TARANTO, 2009 descrevem que a maior crítica em relação a esta técnica dá-se, pois, ela não permite que estes valores fixados para o próximo período sejam modificados, e caso ocorra variações orçamentárias os gestores responsáveis deverão justificá-las, o que dificulta a análise de eficiência e eficácia.

Lunkes (2007) resume que este orçamento representa a projeção dos recursos necessário para atender a atividade de uma empresa baseada na sua estrutura organizacional. Em alinhamento com Lunkes, Zdanowicz, 1995 enfatiza que

Budget é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou investimentos, orientados pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo

Brookson (2001, p. 9) expõe seis objetivos principais do Budget, que também podem ser entendidos como vantagens:

- I. Planejamento: auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático, que corresponda à estratégia de longo prazo a empresa.
- II. Coordenação: ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
- III. Comunicação: Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
- IV. Motivação: fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa
- V. Controle: controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessários.
- VI. Avaliação: fornecer bases para avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento. (HOPE, FRASER, 2003)

Para complementar, Sanvicente e Santos, 2003 mencionam que a utilização de um sistema orçamentário oferece inúmeras vantagens. Dentre as mais significativas citadas por eles, segue três delas

- I. A existência e a utilização do sistema exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de Budgets, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso dos fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.
- II. Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos Budgets das diferentes áreas operacionais.
- III. Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos esta havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa.

Adicionalmente os autores PADOVEZE e TARANTO, 2009 ainda complementam que, mesmo havendo a inflexibilidade de alteração dos números (uma vez que já validados e elencados como metas) esse modelo de orçamento é muito utilizado, principalmente para as grandes corporações, uma vez que, por operarem em vários países, esse modelo proporciona maior facilidade de consolidação de um orçamento único.

### **3.3.2 – ORÇAMENTO AJUSTADO**

Este modelo orçamentário é a primeira variação do Orçamento Estático, ao qual tem por finalidade a modificação dos valores orçados e ainda não realizados para ficarem mais condizentes com a realidade. Neste modelo permite-se, inclusive, a alteração do volume de vendas e seus equipados para uma melhor visualização do cenário que a corporação encontra-se. Assim, conforme PADOVEZE e TARANTO, 2009,

“Este método consiste em substituir os dados orçados pelos já realizados e somá-los com os que ainda estão a se realizar para cumprir o período orçamentário funcionando

esses dados como a melhor projeção para todo o período em questão”

Segundo Padoveze (2011), o orçamento ajustado ou forecast compreende uma flexibilização, em situações específicas, do conceito de orçamento estático. Neste caso, é permitido realizar alterações no orçamento original quando houver mudanças significativas em alguma variável importante. Já HOPE e FRASER, 2003 conceituam o Forecast como um resultado financeiro mais provável, uma forma de orçamento aplicado a projeções, contendo gastos relacionados ao negócio por um período determinado.

FREZATTI, 2015 elenca os benefícios e vantagens da aplicação do Forecast contemplando:

- I. Alinhamento: a organização é alinhada constantemente com cenários devidamente planejados, e com que verdadeiramente está sendo concretizado;
- II. Oportunidade: permite modelar a empresa à oportunidades novas no mercado que não foram mapeadas previamente;
- III. Aprendizado: com a utilização do Forecast se torna possível encontrar padrões de períodos onde em geral costuma-se desviar-se dos padrões previstos aprendendo assim a prevenir tais cenários.

Por fim, ainda com relação ao forecast, Clarke e West (2007) afirmam que, para que seja concretizado um funcionamento correto da ferramenta, é essencial colocar em prática cinco critérios-chave:

- I. carência de influência de incentivos e contratos pessoais;
- II. efetivação de uma elaboração com experiência recompensadora;
- III. priorização das informações externas no método de previsão;
- IV. manutenção executada pelos próprios usuários;
- V. influencia positiva nas tomadas de decisão na inspiração de mudanças.

Na opinião de Hope e Fraser (2003), ferramentas como o forecast são objetos chave de processos adaptativos, empregados para dar sustentáculo às estratégias e ajudar nas decisões gerenciais, sendo considerados processos contínuos de reavaliação, garantindo que cada tomada de decisão seja sempre a melhor possível.

### 3.3.3 – ORÇAMENTO FLEXÍVEL

HORNGREN et al. (2000, p. 154) entendem o orçamento flexível como um ajuste do orçamento estático, uma vez que ele é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real (ou receita e direcionadores de custos reais). Adicionalmente, ATKINSON et al. (2000, p. 803) mencionam que o orçamento flexível é uma “previsão de quais despesas devem ter sido geradas pelos volumes reais de vendas e de produção”, em que orçamentos fixos são preparados para um determinado nível de atividade mas orçamentos flexíveis são preparados para o volume real de acordo com a projeção dos custos fixos e variáveis.

HUSSEIN (2002, p.69-71) ainda acrescenta que “os benefícios do orçamento flexível estão no fato de ele revelar variações devidas a um bom controle de custos ou à falta de controle de custos e de ser útil na avaliação do desempenho”. Ou seja, este modelo de orçamento baseia-se no princípio de que o volume de vendas, considerado como fator principal, não deve ser fixo, pois depende de previsões e, portanto, suas variações são consideradas normais.

Padoveze (2011, p. 28) ainda reforça que “[...] a elaboração do orçamento flexível tem como ponto central a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis”. A maior crítica que esse modelo de orçamento enfrenta é por estar em desacordo parcial com o fundamento do orçamento, que é de prever o que acontecerá

Consequentemente poderão ocorrer modificações nos custos e despesas diretamente ligados ao volume de vendas e essa condição é interpretada dentro da normalidade.

### 3.3.4– ORÇAMENTO CONTÍNUO

O conceito mais recente utilizado pelas organizações e citado nesse estudo, é o orçamento contínuo (ou previsão contínua), que tem como principal característica tornar o planejamento e o controle orçamentário mais flexível, eliminando o caráter estático. Fundamentalmente, sob esses conceitos, a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro, sempre mantendo em orçamento ou projeção uma quantidade igual de períodos. (PADOVEZE, 2016, p. 51).

Para Welsch (1996), o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar ou refazer projeções continuamente por força das circunstâncias. Adicionalmente, LUNKES 2009 elenca que o orçamento contínuo tem como objetivo acrescentar ao final de período um ciclo novo de atividades, seja de um mês apenas como também de outros períodos. Dessa forma, o orçamento contínuo se ajusta conforme a necessidade da organização.

Assim, observa-se que, embora tal modelo orçamentário é o mais atualizado (se comparado com os demais) ele apresenta, ao mesmo tempo, a desvantagem da perpetuidade de ineficiências passadas uma vez que é construído em bases históricas que inevitavelmente podem acarretar na repetição de erros passados.

### **3.3.5 – ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ)**

Diferentemente dos modelos orçamentários apresentados até então neste trabalho, o modelo Orçamento Base Zero não leva em consideração dados passados. Ao invés disso, ele projeta informações como se fosse a primeira vez. Portanto, “o OBZ é uma metodologia de orçamentação que não se baseia em relatórios de anos anteriores, pois é executado como se fosse a primeira vez e cada valor deve ser devidamente justificado” conforme elencam GORDON, SELLERES, 1984.

Para Lunkes (2007) o OBZ rejeita a visão tradicional do orçamento, pois projeta todas as peças orçamentárias como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez. Padoveze (2011) acrescenta que para este modelo de orçamento, os dados antigos podem gerar erros e ineficiência nas projeções.

Além disso, a projeção dos dados é realizada como se a atividade operacional da empresa estivesse iniciando naquele exato momento, sem ter uma base histórica para prejulgar possíveis gastos. Seguindo esse pensamento, nota-se que cada atividade da empresa será rediscutida, não em função de valores maiores ou menores, e sim na razão ou não da sua existência. Após a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para a manutenção e a estruturação daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos (LUNKES, 2003).

Portanto, no Orçamento Base Zero, a gestão deve manter constante controle e acompanhamento dos gastos, uma vez que precisa justificar sua indispensabilidade. Daí a



aplicabilidade desse modelo orçamentário em corporações interessadas em investir apenas em atividades imprescindíveis para sua sobrevivência, diante da necessidade de explicação de todos os tipos de gastos.

### 3.3.6 – BALANCE SCORECARD (BSC)

Para Kaplan e Norton (1997 apud NORTON E SELIG, 2000), este modelo de orçamento “é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] ele oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas”. Por isso, sua estrutura é composta por quatro perspectivas matriciais, sendo elas: financeira, clientes, processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento.

Conforme Frezatti (2009), o BSC compreende um conjunto de indicadores para a medida de desempenho de uma empresa. Essa ferramenta complementa o processo de planejamento estratégico, dispõe de um conjunto de medidas financeiras e operacionais balanceadas, seja para o curto ou longo prazo. Também contempla indicadores de tendência e os de ocorrência nas perspectivas interna e externa. O autor destaca que não há um conjunto de medidas padrão, cada empresa deve identificar quais são os indicadores mais adequados à sua missão, visão, estratégia, tecnologia, ambiente de negócio e cultura.

Além disso, este autor indica que o BSC serve para o acompanhamento do dia a dia dos gestores individualmente e é um sistema simples e eficiente para o gerenciamento da estratégia da empresa. Esse conceito procura medir quatro perspectivas equilibradas:

- I. Financeira – está ligada ao objetivo da empresa, utiliza o lucro como medida de eficácia e indicadores operacionais e estratégicos. Indicadores essenciais: retorno sobre investimento/valor econômico agregado, a lucratividade e o aumento/mix de receita e produtividade da redução dos custos.
- II. Do cliente – está relacionada ao cliente, pois ele é a saída do processo e quem recebe o produto ou serviço da empresa. Indicadores essenciais: participação do mercado, aquisição de clientes, retenção dos clientes, lucratividade dos clientes e satisfação dos clientes.
- III. Dos processos internos de negócios – são os indicadores que destinados ao gerenciamento dos processos internos, contemplam os objetivos e metas

para a gestão. Indicadores essenciais: devem estar ligados à eficiência dos processos e operações e à qualidade. Exemplos: medidas de repasses e refugo e defeitos por milhão.

- IV. Do aprendizado e crescimento – aqui seu direcionamento é para o capital humano e intelectual, ou seja, a capacitação do funcionário que é o recurso mais importante do sistema da empresa. Indicadores essenciais: satisfação dos funcionários, a retenção dos funcionários, a lucratividade por funcionário e a produtividade por funcionário

Assim sendo, diferentemente dos demais modelos orçamentários apresentados neste trabalho, este modelo prevê uma prescrição clara sobre o que as corporações deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira com um sistema de gestão altamente eficiente.

### **3.3.7 – ORÇAMENTO BASEADO EM ATIVIDADES (ABB)**

Segundo Padoveze e Taranto (2009), esta abordagem segmenta cada departamento da empresa em atividades, o que o torna analítico, uma vez que seu orçamento é realizado ao nível de atividade. Adicionalmente, LUNKES, 2009 também explicita que o “orçamento baseado em atividades analisa produtos e serviços produzidos e as atividades exigidas para a elaboração desses produtos, é alocada nos próprios recursos que precisam ser orçados para a execução destas atividades”.

Para Lunkes (2007) o sistema ABC consiste em primeiro alocar os custos às atividades e somente depois alocá-los aos produtos e serviços. Pelo raciocínio do ABC, produtos e serviços consomem atividades e atividades consomem recursos. Este autor também complementa: O orçamento por atividades ou baseado em atividades é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos. [...]. É uma ferramenta para obter consenso e compromisso dos colaboradores com o objetivo de guiar a empresa por meio de metas essenciais, que envolvem receita, custo, qualidade, tempo e inovação (LUNKES, 2007, p. 123).

Padoveze (2011) indica que na concepção do orçamento por atividades, uma atividade é a menor unidade administrativa que visa produzir um produto ou serviço em uma empresa e para isso consome recursos. Também ressalta que cada

departamento deve identificar quais são suas principais atividades para que se possa organizar seu sistema de informação gerencial.

Assim sendo, a base conceitual deste modelo entende que os reais direcionadores dos custos são os departamentos que compõe a corporação. Daí a identificação e detecção de atividades poucos rentáveis ou ineficientes.

### 3.3.8 – BEYOND BUDGETING

O modelo orçamentário Beyond Budgeting apresenta uma proposta mais versátil e aberta à adaptações conforme a realidade da corporação. Além disso, há uma maior uma maior flexibilidade operacional e descentralização da hierarquia de decisões. FILHO e PARISI, 2018 ainda descrevem que o Beyond Budgeting é um modelo baseado em uma transmissão radical, em lugar de uma hierarquia centralizada, e uma gestão de processos flexíveis, em lugar de contratos de desempenhos fixados em determinado momento, em determinado ano”. HOPE e FRASER, 2003 complementam ao afirmar que o modelo orçamentário beyond budgeting caracteriza-se como um

grupo de processos alternativos que apoiam metas e reconhecimentos, um planejamento contínuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis.

LUNKES, 2009 ainda elenca que o beyond budgeting permite a adoção de um modelo de gestão mais descentralizado, criando um ambiente de trabalho autogerenciado e uma cultura baseada na responsabilidade.

Padoveze (2011, p. 54) relaciona os princípios básicos do BBRTde:

Governança – usar como base para a ação, não planos e relatórios de missão, mas fronteiras e valores bem definidos.

- I. Responsabilidade pelo desempenho – fazer com que os gestores se responsabilizem por resultados competitivos, e não pelo cumprimento de seus orçamentos.

- II. Delegação – dar para os funcionários liberdade para agir, não os controlando e reprimindo.
- III. Estrutura – organizar a empresa em torno de processos, e não em cima de funções e departamentos.
- IV.
- V. Coordenação – organizar a interação dos processos da empresa por meio do planejamento de sistemas de informações que corram rapidamente, não detalhando ações com base em orçamentos.
- VI. Liderança – desafiar e treinar os funcionários, em vez de comandá-los e controlá-los.
- VII. Atribuição de metas – oferecer metas competitivas, e não orçamentos.

Portanto, pode-se afirmar que o modelo orçamentário possui como característica mais marcante o aspecto de que o orçamento é projetado em geral 12 meses. Dessa forma, à medida que um mês ou trimestre passa, esses períodos são excluídos do orçamento e novos são adicionados em seu lugar na projeção. Com isso, sempre haverá doze meses projetados em orçamento. Lunkes (2007), valoriza esse conceito pelo fato de facilitar a realização do orçamento do exercício seguinte, uma vez que as projeções dos meses do próximo ano já foram realizados no ano atual.

Tal versatilidade provem primordialmente de dois principais fatores: a inexistência de um orçamento fixo anual e complementarmente a atuação de diversos gestores e demais participantes em processos de planejamento, execução de projetos e investimentos, exigindo assim “maior confiança entre os participantes, focando a relação entre os executivos seniores e a gerência da entidade” conforme elencam HOPE e FRASER, 2003

Assim, o Beyond Budgeting pode ser considerado um modelo que se caracteriza pela gestão descentralizada da alta administração ou seja, além de ser revisado constantemente em função do mercado, tem por finalidade atender as necessidades atuais da organização. Conseqüentemente, seus indicadores são negociados com os gerentes e as metas são flexíveis e baseadas em benchmarking. Por fim, os recursos não são destinados para atender metas anuais preestabelecidas tal como os demais modelos orçamentários tem como princípio, mas sim para atender a fluidez da atividade operacional da corporação.

### 3.3.9 – CONTROLE MATRICIAL

O modelo orçamentário de controle matricial tem por finalidade a integração do planejamento do orçamento com as estruturas matriciais da corporação, ou seja, pretende integrar o orçamento com o gerenciamento de processos. O nome controle matricial, deriva da premissa que, para realização do orçamento e controle de desempenho da empresa é necessário um cruzamento entre pacotes e entidades de uma matriz (TARANTO, 2006).

Para Santos et al. (2008) o objetivo principal do orçamento matricial é gastar menos e fazer mais no período seguinte se comparado com o atual, isso sem comprometer a mesma satisfação do cliente e remuneração ao acionista. Diferente do orçamento tradicional que, em geral, aumenta suas despesas para o próximo exercício. Estes últimos autores, complementam que neste conceito o processo de avaliação entre os valores projetados e realizados parte do tempo zero, permitindo que os gestores tenham maior participação no processo. O gerenciamento matricial de despesas utiliza uma metodologia semelhante ao OBZ.

Assim sendo, o controle de gastos necessita ser analisado minuciosamente para a definição de metas por cada departamento em que, cada setor é considerado hábil para definir a necessidade de seus próprios recursos financeiros, mas ao mesmo tempo responsabiliza-se por gastos excessivos ou imprevistos. Por isso, PADOVEZE e TARANTO, 2009 elencam que “nesta pratica, percebe-se que os gestores são obrigados a prestar contas de seus orçamentos”.

Padoveze (2011) ainda acrescenta as principais características desse de orçamento:

- I. Controle cruzado das despesas e receitas com a incorporação do gestor de linha.
- II. Linhas e colunas.
- III. Gestor de linha é o responsável por determinadas contas contábeis definidos pela empresa.
- IV. Gestor de coluna é o responsável pelo centro de custos de sua departamento ou atividades.
- V. Dupla responsabilidade, dois gestores controlando a mesma conta.
- VI. Possibilidade de conflitos entre os gestores, neste caso, por exemplo, se o gestor de coluna quiser gastar mais recursos em determinado centro de custo, o gestor de linha poderá não concordar e iniciar o conflito.

- VII. Aplicabilidade personalizada, neste ponto, dependendo da características de cada empresa é que devem ser definidas as contas que deverão ter o controle matricial. Deverão ser consideradas as mais importantes.
- VIII. Cultura orçamentária aberta a mudanças, da mesma forma que o OBZ, esse conceito exige dos gestores constante prestação de contas entre previsto versus realizado.

Também, o autor reforça que as vantagens desse conceito estão na redução dos riscos de erros devido ao compartilhamento das decisões e multiplicação dos conhecimentos e da cultura das outras unidades pela participação de mais pessoas.

#### 4. – RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO

Para que seja possível a consolidação das informações de cunho operacional e estratégico da corporação pela Controladoria é necessária a utilização de relatórios de desempenho. Tais relatórios têm por objetivo demonstrar as variações financeiras e contábeis mais importantes, tal como reconhecimento de receitas e mensuração de despesas em geral dentro da corporação. SANVICENTE E SANTOS, 2000 ainda elencam que “o objetivo destes relatórios é “tornar concreta a transmissão de informações para a análise de variações, anteriormente indicada, e para as decisões que porventura se façam necessárias”.

A partir do levantamento e processamento dos dados de desempenho feitos pela Controladoria, faz-se necessária a divulgação das informações gerenciais para a diretoria e gerencia, com o propósito de identificarem os desvios mais impactantes e elaborarem medidas corretivas para que o objetivo seja alcançado. Para isto, é necessário que esses relatórios de divulgação de desempenho apresentem um padrão de apresentação que sacie as necessidades informativas dos gestores, além de uma regularidade de sua elaboração e com prazos estabelecidos, para evitar que sejam considerados obsoletos.

Em relação à padronização, os relatórios podem ser feitos em planilhas com a extração de informações de um sistema ERP; podem ser elaborados via softwares específicos; podem ser processados via utilização de sistemas de BI (Business Intelligence), etc.. Independente da maneira como são feitos, eles devem abranger características em comum, tais como apresentação de colunas com os valores orçados *versus* montante realizado.

É válido ressaltar ainda que tais relatórios podem ser segregados por centros de custos ou contas contábeis. Reiterando o entendimento de centros de custo como “O método consiste em estratificar as diversas áreas da organização em departamentos ou seções onde os custos possam lhe ser atribuído. Os custos indiretos da empresa são, posteriormente, distribuídos aos centros de forma proporcional, através de um critério de rateio. Nesse modelo, se trabalha somente os custos de transformação ”PIMENTEL, SOUSA, MACHADO, MASHI 2013.

## 5 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Com base nas informações levantadas pelos relatórios de acompanhamento, é possível realizar as análises das variações. MOURA, 2001 ressalta a importância deste tipo de informação gerencial ao elencar que “a informação é um produto, proveniente da coleta de dados e do tratamento dos mesmos, com base no conhecimento, apresentada de maneira adequada a seus usuários, a fim de proporcionar soluções aos problemas da organização”.

Portanto, essas análises buscam identificar os principais motivos que levaram à variação dos números préfixados mas que, por algum motivo, houve desvio do realizado. Segundo os autores Sanvicente e Santos (2000)os principais objetivos dessa análise são:

- I. Dizer se uma dada variação é importante;
- II. Em caso afirmativo, identificar suas causas, e
- III. Caso as causas sejam controláveis pela empresa, se façam ações corretivas ou elaborem alternativas

Uma das formas de reportar as informações gerenciais consiste no controle de resultados. Merchant comenta sobre os controles de resultados, que:

são um tipo de controle preventivo, os quais são eficazes porque identificam alguns dos problemas que causam a necessidade de controle. Eles são particularmente eficazes em identificar problemas. Sem a supervisão ou intervenção de níveis superiores de gestores, o controle de resultados induz os empregados a maximizarem suas chances de produzir os resultados que a organização deseja. Este efeito motivacional desejado ocorre porque os resultados desejados pela organização são também, não coincidentemente, aqueles que irão maximizar as recompensas pessoais dos empregados. O controle de resultados também informa aos empregados o que se espera deles. Os empregados sabem que devem fazer o que podem para produzir os resultados esperados.

Neste sentido, o controle de resultados alivia o problema em potencial de falta de direção

Para o autor, a implementação de controle de resultados requer quatro passos:

- I. definir a dimensão em que os resultados são desejados;
- II. medir o desempenho nestas dimensões;
- III. estabelecer as metas de desempenho pelas quais os empregados lutarão;
- IV. fornecer recompensas (ou sanções) para encorajar (ou desencorajar) os comportamentos que levarão aos resultados desejados.

Assim, verifica-se que os meios de controles são diversos, mas sua função é uma só: avaliar os resultados obtidos com as ações implementadas a fim de providenciar ações corretivas, caso seja necessário. Wilkinson e Cerullo ainda relatam que, “para tomar decisões seguras, os gestores devem receber informações de valor. O valor da informação e, portanto, a solidez das decisões pode ser afetada pelas qualidades da mesma”.

Adicionalmente, em perspectiva local, o próprio Conselho Federal de Contabilidade preconiza as características da informação contábil, por meio da NBC-T 161, a saber:

- I. confiabilidade - refere-se a veracidade, completeza e pertinência do conteúdo da informação;
- II. tempestividade - diz respeito ao fato da informação chegar ao conhecimento do usuário em tempo hábil a ser utilizada para seus fins;
- III. compreensibilidade - consiste na clareza e objetividade com que a informação contábil é divulgada;
- IV. comparabilidade - deve possibilitar ao usuário o conhecimento da evolução de determinada informação ao longo do tempo, dentro de uma entidade, ou entre entidades.

A partir desses fatores percebe-se a importância da divulgação do desempenho da corporação de forma organizada, comparativa e compreensível uma vez que os receptores das informações tomarão suas decisões com base no que foi reportado. Daí, novamente, a importância da Controladoria como departamento responsável por compilar os dados, analisa-los, interpreta-los e direcionar à gestão da empresa para a tomada de decisões.



## 6 – IMPLEMENTAÇÃO DOS MODELOS ORÇAMENTÁRIOS

Naturalmente, qualquer tipo de mudança, seja estrutural ou organizacional em uma corporação requer adaptação e esforço. Assim sendo, a implantação de sistemas orçamentários sejam qual forem, necessita que todos os departamentos da organização trabalhem em sinergia. O intuito primordial deve ser de aproveitar de forma adequada as vantagens dos modelos orçamentários, conforme previamente mencionado neste trabalho, como também encontrar ferramentas para superar as limitações que esses modelos podem provocar.

Santos et al. (2008) relacionam alguns pré-requisitos para a implantação de um orçamento e afirmam que falta ou incompletude de algum destes conceitos são as principais causas do seu insucesso, sendo eles:

- I. Estrutura organizacional – toda a estrutura da empresa, em todos os níveis hierárquicos, deverá participar do planejamento orçamentário auxiliando com a elaboração e controle dos seus objetivos e metas
- II. Criação de um comitê de planejamento orçamentário – é o responsável por fixar os objetivos e metas da empresa, deve levar em consideração os ambientes externo e interno da empresa.
- III. Comprometimento em relação ao orçamento – todos os envolvidos deverão ser responsabilizados pelo estabelecimento, controle e atingimento dos objetivos e metas do orçamento.
- IV. Sistema de custos integrados à contabilidade – é necessário que haja essa integração para que se elabore e verifique os resultados dos orçamentos de vendas e produção.
- V. Contabilidade por centros de lucro, custos ou de resultado – a divisão é necessária por permitir criar e controlar metas por unidades e responsáveis.
- VI. Sistema orçamentário flexível – a empresa deve possuir um sistema informatizado flexível, ou mesmo planilhas de cálculos, que permita ajustes devido a conjuntura econômica, alterações na estrutura da empresa e etc

Sá e Moraes (2005), ainda reforçam a necessidade do comprometimento da diretoria. Essa ferramenta exige planejamento, cria compromissos, exige disciplina, limita poderes e consequentemente gera atritos.

De acordo com a revisão literária do tema, o primeiro princípio a ser considerado é o apoio da alta cúpula da organização, uma vez que a participação da alta administração no sistema orçamentário é necessária para que haja motivação dos responsáveis da elaboração das bases orçamentárias. Portanto, cabe aos gestores o comprometimento, apoio e engajamento na implementação dessas estruturas orçamentárias. Segundo os autores SANVICENTE & SANTOS (1993: 23)

“Este apoio é fundamental para que o orçamento não seja cada vez mais apenas um exercício conduzido pelo gerente de orçamentos, mas, ao contrário, envolva todos os indivíduos com responsabilidades administrativas, de tal sorte que eles vejam no orçamento um instrumento de racionalização de suas tarefas.”

Já o segundo princípio, elenca a necessidade de participação simultânea da gerência com a estrutura de operação com a finalidade de definirem objetivos e propósitos de planejamento, no intuito de atingirem metas pré-estabelecidas. Esta participação deve ocorrer, devido a importância de serem feitas previsões coerentes e consistentes para a elaboração do modelo orçamentário para não haver imposição dentro da estrutura organizacional. Segundo SANVICENTE & SANTOS (1993: 26)

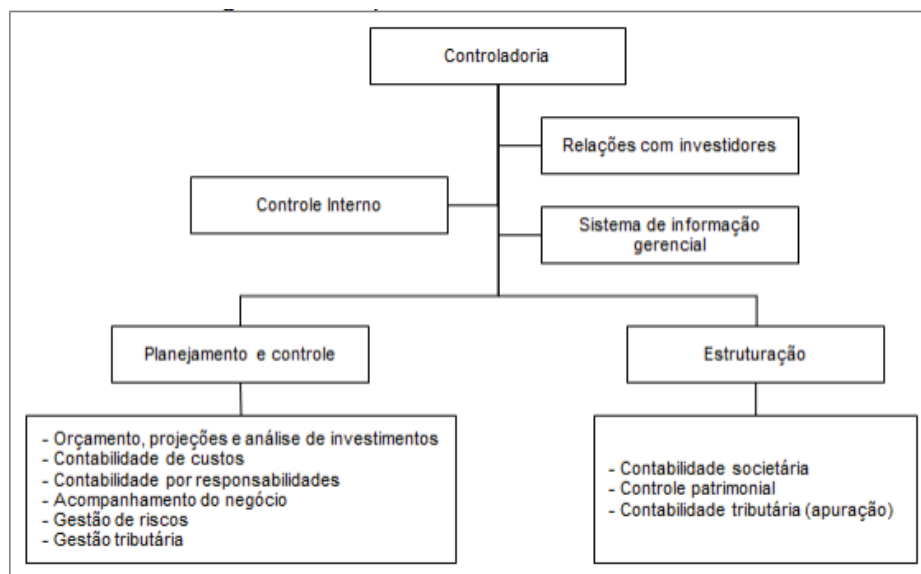
“A participação dos indivíduos afetados no processo de elaboração do orçamento visa diminuir o impacto negativo de imposições arbitrárias, de cima para baixo, bem como aumentar o interesse e o envolvimento de cada administrador na condução das atividades de cuja supervisão está encarregado”.

A interação entre diversos setores da corporação é capaz de fomentar trocas de informações e conhecimentos de grande valores para a organização. Há um intercâmbio de informações, possibilitando que a gerência e a operação se comprometam e acreditem no potencial desses sistemas orçamentários.

Padoveze (2011) estrategicamente ainda complementa que é necessário uma estrutura de controladoria na empresa, pois o orçamento é de sua responsabilidade e não da área de finanças como ocorre em algumas empresas.

A Figura 8 de autoria de PADOVEZE indica quais são as responsabilidades da controladoria.

Figura 8 – Responsabilidades da Controladoria



Fonte: Padoveze (2011)

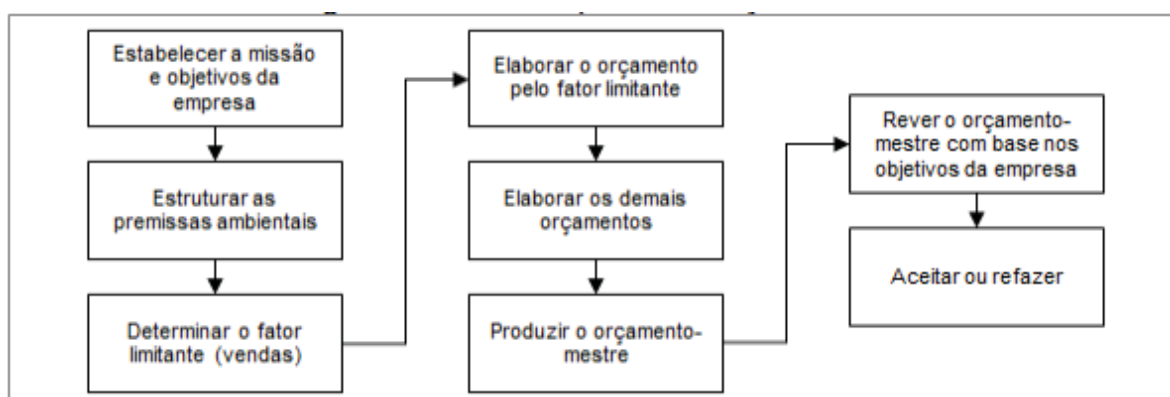
Para Padoveze (2011, p. 14) a controladoria tem papel fundamental nesse processo de implementação de modelo orçamentário, pois é responsável pela realização e coordenação das etapas de organização do orçamento, bem como a ligação entre os gestores com o comitê orçamentário. As etapas que o autor considera para organizar o plano de orçamento, independentemente de seu modelo são:

- I. Proposta de um cronograma de atividades para o processo orçamentário.
- II. Instalação do comitê orçamentário.
- III. Definição do modelo de processo orçamentário.
- IV. Definição das premissas gerais orçamentárias.
- V. Revisão e definição dos sistemas de apoio e de elaboração dos orçamentos.
- VI. Revisão e definição dos relatórios de acompanhamento.
- VII. Revisão e definição da estrutura contábil a ser utilizada.

O autor também estabelece que devem participar do comitê orçamentário o controller e os principais membros da diretoria executiva. Além de definir os objetivos e metas da empresa, as demais atribuições do comitê são:

- I. Rever e definir o processo orçamentário.
- II. Estabelecer o cronograma. 3. Selecionar o cenário a ser utilizado.
- III. Explicitar os objetivos e as metas estratégicas.
- IV. Rever e definir os tipos de orçamento a serem empregados.
- V. Rever e definir os conceitos de orçamento a serem usados.
- VI. Definir as premissas gerais orçamentárias.

Figura 9 – Atribuições do Comitê



Fonte: PADOVEZE, 2011

Conforme Sá e Moraes (2005, p. 60), “O orçamento tem a obrigação de embasar suas premissas em hipóteses viáveis, possíveis e prováveis.” Assim os autores informam que para iniciar um orçamento é necessário compreender todo o cenário econômico para o período em que o orçamento é realizado. Neste caso, um cenário recessivo leva a projeções de vendas mais conservadoras, previsão de inadimplência mais pessimistas e a concessão de crédito mais restritiva.

Portanto, ao definir meta de lucro, na verdade estão sendo indicados os balizadores de metas de receita e despesas. Também, defendem que deve haver um equilíbrio para a realização das projeções. Deve-se considerar os dados históricos da empresa, porém é necessário entender o comportamento dos mesmo para que eles não representem uma limitação nas projeções para o período orçado

PADOVEZE, 2011 ainda complementa afirmando que as premissas gerais orçamentárias, devem conter os parâmetros de referência que irão nortear as peças do orçamento. Algumas, dependendo da sua relevância, deverão ser definidas pelo comitê orçamentário.

Já Sá e Moraes (2005) acreditam que a utilização dos conceitos de os centros de custos, de lucro e unidades de negócio devem estar estruturados tal qual o processo orçamentário. Assim, será possível sua integração e monitoramento. Assim os autores elencam a divisão de responsabilidades e estruturas por:

- I. Centro de receita – corresponde a todo produto, atividade, processo ou departamento que gere receita.
- II. Centro de custos – são as unidades da empresa onde são apropriados os gastos. Podem ser departamentos, diretorias, divisões, seções ou setores da empresa e todas respectivas partes subordinadas. Portanto, a estrutura dos centro de custos é baseada no organograma da empresa e se acumulam de baixo para cima em um sistema de “cascatas ascendentes”.
- III. Centro de lucros – é todo produto, processo, atividade ou departamento que gere margem de contribuição. Neste caso é o produto da integração de centros de receita com centros de custos.

Complementarmente, também há a necessidade de aperfeiçoamento de ferramentas que gerem informações de cunho contábil, uma vez que a Controladoria consolidará os demonstrativos contábeis e financeiros com demais questões de performance e gastos de cada departamento da empresa. Portanto, as três formas de mensuração de variações mais comuns são:

- 1- Determinação das diferenças de montantes realizados menos montantes de valores previstos gerando, assim, o valor de diferença como fator de análise;
- 2- Seleção de diferenças via percentuais. Ou seja, ao invés de utilizar-se números absolutos igual o primeiro fator, a variação é analisada via percentuais de desvio, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{Percentuais de Diferença \%} = (+\text{ou- Diferença} \times 100) / \text{Previsão}$$

- 3- Análise das diferenças via materialidade: A seleção das diferenças percentuais varia de uma organização para outra, pois, enquanto para uma organização 10% é um número imaterial, para outra pode ser muito significativo.

Em termos técnicos, as demonstrações contábeis e financeiras projetadas são instrumentos extremamente importantes para a implementação dos modelos orçamentários uma vez que tais demonstrações organizam e estruturam resultados traduzidos em números. Por isso, neste trabalho demonstra-se abaixo primeiramente as principais demonstrações contábeis e posteriormente as análises financeiras com o intuito de demonstrar o funcionamento e a importância de todos dentro da Controladoria em complemento as temáticas anteriormente descritas.

## **6.1- ORÇAMENTO DE FLUXO DE CAIXA**

O Fluxo de caixa pode ser definido por Zdanowicz (1998, p. 19) como “um instrumento que permite ao administrador financeiro, planejar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros (...) para um determinado período ou ainda é um instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. Adicionalmente, Martins e Assaf Neto (1986, p. 304) o descrevem como “a projeção das necessidades de caixa será desenvolvida através do levantamento de todas as entradas e saídas de recursos previstas em determinado período de tempo.”

Essa demonstração financeira é uma ferramenta muito importante para as corporações que adotam utilizam modelos orçamentários, uma vez é capaz de projetar o fluxo de recebíveis e pagamentos deixando, assim, o cenário muito mais estável e seguro para os gestores tomarem suas decisões. Além disso, adapta-se bem à qualquer orçamento, uma vez que segue a constância e alimentação de dados e, ao mesmo tempo, tem a fluidez do Forecast por ter a possibilidade de modificação e adaptação a realidade quando faz-se necessário.

Para Sá e Moraes (2005, p. 151), “O orçamento de caixa nada mais é que o fluxo de caixa projetado, mês a mês, ao longo do período que está sendo orçado.” O objetivo do orçamento de caixa, segundo Lunkes (2007), é garantir os recursos financeiros para atender às operações estabelecida nas demais peças orçamentárias. Ele permite que se identifique através das projeções se haverá deficiência ou excessos de recursos monetários, assim

permitindo a tomada de ações pertinentes com antecedência. Seja para buscar mais recursos com custos menores ou no caso de excesso avaliar novos investimentos

## **6.2- ORÇAMENTO VIA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO PROJETADO**

Ao contrário do que ocorre com o relatório financeiro de Fluxo de Caixa, a demonstração de resultado de exercício projetado é um gerenciamento de resultados inflexível e não permite alterações após os períodos fechados. Justamente por essa rigorosidade suas projeções são consistentes e rigorosas. O orçamento via demonstração de resultado projetado demonstra-se altamente eficaz e compatível com a realização do orçamento de modelo estável uma vez que contempla premissas imodificáveis e de longa duração.

Para Marion (2009), a DRE é um demonstrativo contábil que gera informações relevantes através do confronto de despesas e receitas para a tomada de decisão, tendo como uma das principais funções confrontar todas as despesas realizadas, assim como as receitas que foram recebidas pela empresa no ano em questão. Sendo assim, se tornando uma forma de especificar todas as operações uma a uma, dentro dos grupos de contas patrimoniais a que pertencem.

Lunkes (2007) define que a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é elaborada a partir dos orçamentos de vendas, de fabricação, do custo do produto vendido e das despesas operacionais. Também devem ser consideradas as tributações conforme legislação vigente, por exemplo Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social (CS). Conforme Santos et al. (2008) a DRE projetada, em geral, segue a mesma regra definida na Lei das Sociedades por Ações no seu artigo 187.

Estes autores destacam que ela demonstra uma informação que é fundamental para o planejamento de longo prazo de uma empresa, sua capacidade de gerar ou não resultados positivos. Em suma, para Santos et al. (2008, p. 135) o orçamento da DRE

[...] permite a análise da formação do resultado econômico da empresa, isto é, o resultado previsto com base nas políticas de vendas, estoques e

produção, bem como com base nas despesas pagas ou incorridas para a geração da receita projetada.

Daí a necessidade de utilização deste relatório contábil na implementação e utilização dos modelos orçamentários, seja qual for, como uma ferramenta de projeção de resultados de receitas a serem alcançados como meta e, simultaneamente, de limites de despesas a serem respeitados pela corporação.

Assim, com a utilização da DRE projetada, pode-se mensurar a meta de receita a ser gerada para que o lucro desejado seja alcançado, além disso, é através dela que a corporação saberá a sua futura situação econômica e a sua capacidade de gerar resultados, podendo utilizar esta capacidade para simular decisões. Estas simulações são uns dos pontos positivos do planejamento, pois, pode-se fazer vários testes de tomadas de decisão, optando pela melhor.

### **6.3 – ORÇAMENTO VIA BALANÇO PROJETADO**

A elaboração do balanço patrimonial projetado reúne todos os elementos patrimoniais que vão fazer parte do processo operacional da empresa, e demonstra assim a capacidade financeira da corporação para o próximo período à ser definido pelos gestores em alinhamento com a Controladoria. As vantagens de se projetar o balanço patrimonial são semelhantes as da demonstração de resultado de exercício projetado, pois demonstra a melhor adequação das peças operacionais e reajustes de montantes de bens e direitos (grupo de contas contábeis do ativo) e de terceiros (passivo e patrimônio líquido).

Macedo e Corbari (2014) complementam que o Balanço Patrimonial projetado tem base nos orçamentos operacionais, financeiros e de aquisição de ativos. Essas projeções permitem apuração dos indicadores financeiros. Os autores ainda destacam que O Balanço Patrimonial orçado combina uma estimativa do balanço no início do período com o orçamento operacional, materializado na DRE orçada, e com o orçamento de investimentos (aquisição de ativos) e de financiamento (empréstimos). A finalidade é gerar informações sobre os aspectos de endividamento, disponibilidades financeiras decorrentes dos investimentos em ativos de longo prazo (MACEDO; CORBARI, 2014, p. 170).



O Balanço Patrimonial poderá ser projetado ao término de cada mês, trimestre ou ano. Ele poderá ser apresentado de forma a permitir a comparação da projeção com o período já encerrado (LUNKES, 2007).

#### 6.4 – ORÇAMENTO VIA PREVISÃO DE ORÇAMENTO

O orçamento via previsão de investimentos pode ser considerado um tipo de artifício extremamente válido no processo de implementação e estudo de um modelo orçamentário uma vez que contempla e projeta a viabilidade de investimentos a curto e longo prazo.

Para Padoveze (2011, p. 132), “O fato é que o orçamento de investimento abarca os investimentos dos planos operacionais iniciados no passado e em execução no período orçamentário.” Podemos verificar isso quando há necessidades de investimentos em equipamentos para atender as demandas de projetos definidos para exercícios futuros, embora suas definições tenham sido tomadas no passado.

Segundo LUNKES, 2007 o orçamento de investimento demonstra-se fundamental para a concretização das metas orçamentárias. Assim, ele indica dois métodos de avaliação periféricos e enfatiza o método Payback (a qual sua correlação com os modelos orçamentários será detalhadamente explicitado na sequencia):

- I. **Valor Presente Líquido (VPL)** – corresponde a comparação do valor presente de todas as entradas relacionadas a investimentos com os valores presente de todas as saídas de caixa. O investimento é aceitável quando o VPL for igual ou maior que zero, caso contrário não.  
Sua fórmula é:  $VPL = \text{valor presente das entradas de caixa} - \text{investimento inicial}$
  
- II. **Taxa Interna de Retorno (TIR)** – esse método difere do VPL por determinar o rendimento potencial do investimento. Esse método reconhece o valor do dinheiro no tempo, baseia-se numa técnica de fluxo de caixa descontado.

## 6.5. – MÉTODO PAYBACK

O método Payback é uma ferramenta utilizada para identificar o período de tempo necessário para recuperar o capital investido, ou seja, quanto tempo é necessário para recuperar o custo do capital investido através das entradas de caixa por ele produzido. O período de payback é dado como o período decorrido desde o tempo inicial da implantação do investimento até o tempo de amortização do mesmo, ou seja, o momento em que o fluxo de caixa acumulado se torna positivo.” (PINHO et al., 2011; , p. 2)

De acordo com Endler, Steiner e Bourscheidt (2014, p. 4), para calcular o payback basta somar os fluxos de caixa líquido esperados para cada ano até que seja atingido o valor do custo inicial do projeto, assim tem-se o tempo total de recuperação do investimento, como demonstrado na fórmula abaixo

$$Payback_s = \frac{\text{Desembolsos Líquidos}}{\text{Entradas Líquidas de Caixa}}$$

Conforme Frezatti (2009, p. 73), “Os investimentos são os gastos que trarão benefícios futuros para mais de um período.” Padoveze (2011, p. 133) indica algumas peças orçamentárias aplicáveis:

- I. Orçamento de aquisição de investimentos em outras empresas.
- II. Orçamento de venda de investimentos em outras empresas.
- III. Orçamento de aquisição de imobilizados.
- IV. Orçamento de venda de imobilizados.
- V. Orçamento de despesas geradoras de intangíveis.
- VI. Orçamento de baixa de ativos intangíveis.
- VII. Orçamento de depreciações, exaustões e amortizações das novas aquisições e baixas de ativos imobilizados

Outro destaque dado pelo autor é para o orçamento de financiamentos, pois eles podem ter sua origem na necessidade de realização de novos investimentos e para outras atividades, por exemplo para fundos de programas estratégicos de propaganda. O objetivo

deste orçamento é prever a obtenção de fundos, os gastos para sua manutenção e os pagamentos previstos.

## **6.6 – AVALIAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Na avaliação do processo orçamentário, conforme Lunkes (2007), pode ser utilizado um conjunto de técnicas e indicadores para extrair das peças orçamentárias informações úteis para a tomada de decisões.

Para Padoveze (2011) o controle orçamentário é o ponto central do orçamento empresarial, pois não existe orçamento sem o comparativo e análise do previsto versus realizado. O autor destaca os principais objetivos de controle:

- I. Identificar e analisar as variações ocorridas.
- II. Corrigir erros verificados.
- III. Ajustar o plano orçamentário quando for necessário para garantir bons resultados empresariais.

PADOVEZE, 2011 ainda acrescenta que o controle orçamentário é responsabilidade individual dos gestores de cada centro de custo, porém a controladoria deve apoiá-los e propor ações.

Frezatti (2009, p. 79) reforça que uma vez estabelecidos no plano estratégico os indicadores que devem ser utilizados na análise do orçamento, eles devem ser calculados.

Daí a importância da utilização de relatórios para acompanhamento, também, da fase de avaliação do processo orçamentário, tal qual é feito durante a implementação das demais etapas (planejamento e controle) dentro da corporação. É exatamente por via desses reports que identifica-se as necessidades de medidas corretivas caso o realizado não esteja de acordo com o satisfatório, e, conseqüentemente, identificar os centros responsáveis por estas variações. Portanto, consideram-se três os principais pontos positivos na adoção dessa ferramenta, sendo eles:

- I. Promoção da melhoria do processo de planejamento, através do entendimento das variações encontradas;
- II. Proporciona informações para a avaliação de desempenho de funcionários e

III. Apontamento de oportunidades de aproveitamento de economias ou aumento de eficiência transferível a outras partes da empresa.

Assim, entende-se que o controle orçamentário permite a organização identificar o quanto seu desempenho real está próximo do que foi planejado, sejam variáveis monetárias ou não monetárias. Portanto, é papel do gestor nesta etapa identificar quais são suas metas, resultados realizados, analisá-los e, se for o caso, definir ações que ajustem as metas no futuro ou manter as que foram definidas.

Padoveze (2011) também indica um modelo de relatório para o acompanhamento do plano orçamentário conforme abaixo. Nele o autor organiza as informações por categoria (receita ou despesa) e também por centro de custo fazendo, assim uma intersecção com os valores monetários mensais em percentuais e valores absolutos de variação, tal qual compara-os com os demais períodos: período acumulado e período anual.

Figura 10 – Modelo de relatório de acompanhamento orçamentário

Discriminação	Do mês (R\$)				Até o mês (R\$)				Dados anuais (R\$)			
	Real.	Orçado	Varição	%	Real.	Orçado	Varição	%	Real.	Orçado	Varição	%
Receita/despesa												
Centro de custo												

**Fonte:** PADOVEZE, 2011

Por fim, o autor também elenca que é possível realizar as análises das variações e identificar seus motivos, assim fundamentando as decisões tanto passadas quanto futuras dos gestores responsáveis pelos orçamentos e operações.

É importante salientar que a diferença dos valores realizados e orçados ocorre fundamentalmente por dois elementos: quantidade real diferente da quantidade orçada e preço real diferente de preço orçado. Com isso, há a indicação da fórmula de variação (abaixo) para cálculo das variações em valor do real versus orçado, sendo ela composta da seguinte maneira, conforme elenca VIEIRA, 2015.

Varição em valor = diferença de preço + diferença de quantidade,

Este autor reforça que as análises das variações são recomendadas para os itens do processo orçamentário que sejam relevantes. Deve-se levar em consideração o custo/benefício, pois essas atividades consomem tempo e recursos. Assim, não é recomendado dedicar esforços para análises de pontos que não trarão resultados significativos para a organização.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O sucesso de uma corporação provém de diversos fatores, mas essencialmente, sem haver nenhum tipo de planejamento, é praticamente impossível ter uma visão real sobre as oportunidades internas da entidade tais quais os fatores externos e de mercado que possam prejudicá-la. Assim sendo, as projeções orçamentárias demonstram-se essenciais para a Controladoria uma vez que, tal como detalhado neste trabalho, são as bases referenciais de planejamento, medição e visão a curtos e longo prazo do direcionamento das metas corporativas da entidade.

A partir do momento em que as projeções orçamentárias são implementadas, a Controladoria detém toda a informação necessária para analisar, processar e gerar estratégias de gestão. Portanto, uma das etapas mais importante de um plano orçamentário é a concretização das projeções realizadas, com isso o seu monitoramento ganha grande relevância. É justamente neste contexto que surge, por conta da Controladoria, a oportunidade da corporação de agregar valor as suas operações, de diminuir despesas de forma eficiente e de promover um desenvolvimento do capital humano ao engajá-lo com as metas e propósitos da empresa.

Assim, este estudo atingiu seu objetivo geral e seus respectivos objetivos específicos ao demonstrar a importância das projeções orçamentárias como ferramentas de controle financeiro-contábil na Controladoria a partir do momento em que explicitou a contribuição dos modelos de orçamentários no bom gerenciamento da corporação. Adicionalmente, este estudo mostrou de que forma a Controladoria demonstra seu poder de ação ao desenvolver (com os demais setores da corporação) um diferencial estratégico e competitivo para a organização.

Além disso, para que se obtenha êxito, o espírito de engajamento e sinergia necessita estar presente não só na Controladoria mas também em todos os departamentos da empresa sejam eles executores de atividades operacionais ou estrategistas gerenciais. Portanto, embora a controladoria seja reconhecidamente a área responsável pelo processo orçamentário, o seu sucesso está diretamente relacionado ao envolvimento e capacidade dos gestores e demais membros da organização, uma vez que devem estar atentos e realizar ações sempre que necessário para alcançarem os objetivos estabelecidos através do orçamento.

Daí o entendimento da imprescindibilidade das projeções orçamentarias para a Controladoria, sendo de grande valia para a gestão de uma organização, a partir do momento em que capacitam a Controladoria para a realização de análises, projeções e simulações que demonstrarão as condições de sucesso ou até mesmo de sobrevivência da organização ao longo do tempo. A perseverança e o comprometimento em manter tais projeções é complexa e depende dedicação para que se tenha assertividade nas informações. Dessa forma, haverá mais e melhores subsídios para a tomada de decisão sobre quais os caminhos que devem ser seguidos.

## **8- REFERÊNCIAS**

ACKOFF, R.; FINNEL, E.V.; GHARAJEDAGHI, J. et. al. **A guide to controlling your corporation's future**. New York: John Wiley, 1984

ALMEIDA, L. B. et al. **Controladoria**. In: **CATELLI, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ATKINSON, Anthony A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

BEER, Anthony Stafford. **Cibernética na administração: visão totalmente original de como organizar e administrar desde uma pequena empresa até um país**. São Paulo: IBRASA, 1979.

Born, J.2012. **RECUPERAÇÃO DA TEORIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**,

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2001

Bryson, J. (1995) **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations** (rev. edn), San Francisco, CA: JosseyBass

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2007

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional – conceitos e interações. Caderno de Estudos - FIPECAFI**. São Paulo, v. 10, n. 18, maio/ago, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, 1998 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

ENDLER, Kellen Dayelle ; STEINER, Maria Teresinha Arns; BOURSCHEIDT, Luiz Eduardo. **Análise da viabilidade econômica de um investimento em uma agroindústria situada no oeste do estado do Paraná**. In: ENEGEP, 34., 2014, Curitiba, 2014.

PEREIRA, F.A. ; ESPEJO, M.M.S.B: **Planejamento e Controle Orçamentário em Empresas Concessionárias de Rodovias: Uma Pesquisa Empírica**. Artigo recebido em 20/10/2010. Revisado por pares em 24/05/2012. Reformulado em 30/05/2012. Recomendado para publicação em 20/06/2012 por Sandra Rolim Ensslin (Editora Científica). Publicado em 28/06/2012.

FILHO, PARISI, 2018 A PROPOSTA DO MODELO BEYOND BUDGETING: MODELO COERENTE DE GESTÃO, SEM ORÇAMENTOS.

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

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5. ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas 2009

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, L.A; SELLERS, F.E. **Accounting and budgeting systems: the issue of congruency**. Journal of Accounting and Public Policy, v.3, n. 4, p. 259 – 292, 1984

HOJI, M. **Administração Financeira: Uma abordagem prática: matemática financeira, aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap**. Boston: Harvard Business School Press, 2003

HORNGREN, Charles T. et al. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2000.

HUSSEIN, Mohamed. **Controle de custos** - 25 princípios para administrar estrategicamente - serie MBA Pocket. São Paulo, Publifolha, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976

LUNKES, Rogério J.; SCHNORREMBERGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MACEDO, J. J. ; CORBARI, E. C. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MARION, José Carlos. **Análise Das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MOSIMANN, Clara P., ALVES, Osmar de C., FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis : Editora da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.

NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais. 2002**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002:

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 20- ed. São Paulo: Atlas, 2004. 336p.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. de. **Análise das demonstrações financeiras**. 2. ed. rev. e. ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 209-227.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.



PEREIRA, Potyara Amazoneida. **Questão Social, Serviço Social e Direitos da Cidadania**. Revista Temporalis, Brasília: ABEPSS, nº. 3, 2001

PEREZ Jr, José H., PESTANA, Armando Oliveira, FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão 1 teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHO, Bruno Roberto Barbosa. et al. **A aplicação de métodos de análise de investimentos para mensuração de ganhos em iniciativas de melhorias de processos**. In: ENEGEP, 31., 2011, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2011.

RICARDINO FILHO, Álvaro Augusto. Do Steward ao Controller, **Quase Mil Anos de Management Accounting**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 1999.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. Tradução de Robert Brian Taylor. Revisão técnica de Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. **The Controller's Function: The Work of the Managerial Accounting**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

SÁ, C. A.; MORAES, J.R.de. **O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995

TARANTO, F. C. **Análise comparativa do Planejamento Orçamentário Tradicional com o modelo Beyond Budgeting: Um estudo exploratório**. 2006. 186 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração ) – Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba.

TSENG, F.M.; YU, H.C.; TZENG, G.H. **Combining neural network model with seasonal time series ARIMA model**. Technological Forecasting and Social Change, n. 69, p.71-87 2002

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996

WELSCH, A Glemi. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, J. E.. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 6 ed. São Paulo: Sagra Luzzatto, 1995.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 9ªed. Porto Alegre. Sagra Luzzato, 2002.