

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**GISELE VEIGA DOS SANTOS**

**INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS EM UMA  
UNIDADE DE NEGÓCIO DO TERCEIRO SETOR**

**CURITIBA**

**2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**GISELE VEIGA DOS SANTOS**

**INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS EM UMA  
UNIDADE DE NEGÓCIO DO TERCEIRO SETOR**

Projeto Técnico Final apresentado ao Programa do curso de Pós-Graduação do Departamento de Administração, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Fernando Antonio Prado  
Gimenez

**CURITIBA**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, por me propiciar tantas conquistas e, estar tão presente em mim, me tornando tão especial.

Aos meus Pais, em me tornar realidade. A minha mãe Regina, por todos os ensinamentos e oportunidades depositadas em mim.

Ao meu noivo Tiago por me dar a mão para seguirmos juntos, conquistando e idealizando todos os nossos sonhos.

Aos meus familiares que estão sempre presentes no meu dia a dia e, me dão forças para seguir em frente.

A instituição onde esse estudo foi realizado, por todos os conhecimentos e vivências profissionais adquiridas.

“Que o meu rosto reflita nos espelhos um  
olhar doce e tranquilo, mesmo no mais  
fundo sofrimento; e que eu não me  
esqueça nunca que devo estar  
constantemente em guarda de mim  
mesmo, para que sejam humanos e  
dignos o meu orgulho e a minha  
humildade, e para que eu cresça sempre  
no sentido de Tempo...”.

Vinicius de Moraes

## RESUMO

No ambiente de negócios altamente competitivo de hoje, a qualidade e pontualidade da informação de negócios para uma organização não é a escolha entre lucro ou perda: pode ser uma questão de sobrevivência ou falência. A gestão operacional é o conjunto de todas as ações que foram planejadas e são executadas no processo direto de prestação de serviços públicos. O orçamento surge para estimar e determinar a melhor relação entre os resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. Neste contexto, surgem os sistemas ERP e BI. O ERP é um sistema único e integrado, que permite que a maioria dos processos de negócios das áreas funcionais de uma empresa, sejam tratados e gerenciados por seu intermédio. Enquanto o *Business Intelligence* aproveita os componentes já desenvolvidos e instalados das tecnologias de TI para ajudar as empresas a fazerem bom uso de seus investimentos em TI, bem como a utilizarem os valiosos dados armazenados em sistemas legados e transacionais. As organizações atuais estão obtendo mais valor do BI por estenderem as informações a muitos tipos de funcionários, e assim maximizarem o uso de ativos de dados existentes.

**Palavras-chave:** Gestão Operacional, Orçamento, ERP, *Business Intelligence*.

## **ABSTRACT**

In the highly competitive business environment of today, the quality and timeliness of business information for an organization is not the choice between profit or loss: it can be a matter of survival or bankruptcy. The operational management is the set of all the actions that have been planned and are executed in the direct process of providing public services. The budget appears to estimate and determine the best relationship between results and costs to meet the needs, characteristics and business objectives within the expected period. This raises the ERP and BI systems. ERP is a single, integrated system, which allows most of the business processes of the functional areas of a business, are treated and managed through it. While the Business Intelligence leverages the components already developed and installed the IT technologies to help businesses and make good use of their IT investments and to use the valuable data stored on legacy and transactional systems. Today's organizations are getting more value from BI by extending the information to many types of employees, and so maximize the use of existing data assets.

**Keywords:** Operational Management, Budget, ERP, Business Intelligence.

## LISTA DE FIGURAS

Figura	1	- Condições para implantação do orçamento	16
Figura	2	- Ciclo PDCA x PEAC	17
Figura	3	- Integração de processos e informações no sistema ERP	20
Figura	4	- Evolução do BI	21
Figura	5	- Arquitetura de alto nível do BI	22
Figura	6	- Ambiente de navegação do ERP	38
Figura	7	- Acompanhamento orçamentário Veiga&Veiga	40
Figura	8	- Ambiente de navegação do BI	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro	1	- Correlação PDCA e PEAC	18
Quadro	2	- Plano de contas	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela	1	-	Resumo orçamento 2015 Veiga&Veiga	34
Tabela	2	-	Despesas 2015 Veiga&Veiga	39
Tabela	3	-	Receitas 2015 Veiga&Veiga	40

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	APRESENTAÇÃO .....	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.4	JUSTIFICATIVA .....	12
2	REVISÃO DA LITERATURA .....	14
2.1	ORÇAMENTO .....	14
2.1.1	Conceituação do orçamento.....	14
2.1.2	Processos de elaboração .....	15
2.2	GESTÃO OPERACIONAL.....	16
2.2.1	Ciclos de Gestão .....	16
2.2.2	Modelo PEAC .....	17
2.2.3	Sistemas de informações de apoio.....	18
2.2.3.1	Sistema ERP .....	19
2.2.3.2	<i>Business Intelligence</i> .....	20
3	DIAGNÓSTICO .....	24
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ENTIDADE .....	24
3.2	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	26
3.3	METODOLOGIA.....	27
3.3.1	Classificação .....	27
3.3.1.1	Qualitativa.....	27
3.3.1.2	Exploratória .....	28
3.3.1.3	Descritiva.....	29
3.3.2	Procedimentos.....	29
3.3.2.1	Estudo de caso.....	29
3.3.2.2	Bibliográfica .....	30
3.3.2.3	Documental .....	32
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA....	33
4.1	PROPOSTA TÉCNICA .....	33
4.1.1	Plano de implantação .....	33
4.1.2	Recursos .....	37
4.1.3	Resultados esperados.....	41

4.1.4	Riscos ou problemas esperados .....	42
5	CONCLUSÃO .....	43
	REFERÊNCIAS .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo descrever os instrumentos de avaliação orçamentária, que fornecem uma direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

“Planejar significa decidir antecipadamente. Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro” (FREZATTI, 2000, p. 18).

Para que o planejamento seja efetivo em uma organização, fazem-se necessários alguns instrumentos mínimos, ou seja, os instrumentos de planejamento estratégico, orçamento anual e controle orçamentário.

Na parte introdutória, será apresentada a questão de pesquisa, os motivos pelos quais levaram a necessidade de realizar este estudo, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa cabível para a execução desse projeto de pesquisa.

Em relação à revisão de literatura, a importância do planejamento e controle para as organizações em que, a gestão operacional é composta pelas etapas de planejamento, execução, avaliação e controle. O orçamento empresarial, a importância dos sistemas de informações para as empresas e, em qual relação o ERP e o BI se associam nesses mecanismos.

Por fim, a parte do diagnóstico, composto pela caracterização da organização, as metodologias utilizadas para o estudo de caso, com os referidos estudos para a proposta técnica para solução da situação problema.

### 1.1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem como tema os Instrumentos de Avaliação das Ações Orçamentárias em uma Unidade de Negócio de Terceiro Setor, em que, se

identificará a gestão operacional que é representada por um modelo explicativo abrangendo quatro etapas: planejamento, execução, avaliação e controle.

A coleta de dados para o presente estudo de caso ocorreu durante o segundo semestre de 2014 e durante o ano de 2015, em uma instituição de grande porte do estado do Paraná, atuante na área industrial, denominada pelo nome fictício VEIGA&VEIGA LTDA.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Descrever os instrumentos de avaliação orçamentária em uma unidade de negócio do terceiro setor.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Relatar as fases de planejamento orçamentário;
- II. Identificar os mecanismos de controle;
- III. Descrever os instrumentos de avaliação;
- IV. Mensurar o retorno dos mecanismos de controle.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A Gestão Operacional tem como objeto o conjunto de todas as ações que foram planejadas e são executadas no processo de prestação de serviços públicos e, que terão seus problemas de desempenho avaliados nos recursos orçamentários, financeiros, de patrimônio e ações operacionais.

O orçamento surge para estimar e determinar a melhor relação entre os resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

Lunkes (2003, p. 27) afirma que “o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro

da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão”.

Logo, o controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento, dependendo do grau e sofisticação desse último, ele pode ser estruturado de maneira flexível ou rígido, complexo ou simplificado, centralizado ou participativo.

O orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-la às suas próprias necessidades, de maneira a alcançar os objetivos, à filosofia de gestão, a sistemas de mensuração e a seus métodos de controle.

As atividades de Gestão Operacional envolvem as fases:

1. Planejamento: definição de meta, definição de método;
2. Execução: educar e treinar, executar, coletar dados;
3. Controle: checar metas versus resultado;
4. Avaliação: ação corretiva, preventiva e melhoria.

Sendo assim, os instrumentos de avaliação surgem de forma a auditar e fiscalizar a ação governamental e gestão dos administradores públicos federais por intermédio contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, a apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

O controle e avaliação são atividades de grande importância na Gestão Operacional, pois o controle promove o aprendizado e a institucionalização das organizações públicas, além de garantir a implementação de ajustes no desempenho das ações operacionais, enquanto a avaliação apoia às decisões operacionais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ORÇAMENTO

#### 2.1.1 Conceituação do orçamento

Como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem uma direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

Segundo Nascimento (2001, p. 53) caracteriza-se como orçamento “o documento que apresenta os meios para se chegar aos fins, ou melhor, os recursos financeiros a serem obtidos e a alocação destes para atender aos objetivos e às metas pretendidas”.

“Os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade” (LUNKES, 2003, p. 39).

O processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados, em que estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender as necessidades, características e objetivos da empresa em um período esperado. Traduz, portanto os planos de longo prazo em um plano operacional anual.

Nesse escopo, Frezatti (2000, p. 40) salienta a importância dessas decisões e acompanhamentos:

Controle orçamentário deve ser um instrumento que permita à organização entender quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. Nessa abordagem, é importante definir e acompanhar o todo e as partes. Em outras palavras significa que as metas da empresa podem ou não ter sido atingidas. Tais metas são entendidas como macro no sentido de que dependem do desempenho de todas as áreas da organização. Por outro lado, é fundamental entender como foram atingidas, o que só pode entender com detalhamento de indicadores específicos de cada área da organização. A realimentação do sistema do planejamento corresponde a uma etapa importante, já que o entendimento das variações permite aprimorar o processo de planejamento.

Percebe-se assim, que o orçamento está uni presente no ciclo administrativo, com a possibilidade em termos amplos, de ser definido com um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle.

### 2.1.2 Processos de elaboração

O processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento. Este é elaborado de acordo com um ciclo, influenciado pela cultura de cada empresa.

“A estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto das decisões operacionais e financeiras” (LUNKES, 2003, p. 43).

É importante ressaltar, que na implantação do orçamento é necessário atribuir responsabilidades. Para tanto, os objetivos e as metas são atribuídos pelos centros de responsabilidades.

Sanvicente e Santos (2008, p. 31) explicam a importância da criação dos centros de responsabilidade:

O perfeito e desejado relacionamento entre planejamento e controle através de orçamentos pressupõe informações a respeito da execução dos planos, de modo a permitir a comparação entre valores planejados e valores efetivos. Portanto, tanto os planos elaborados quanto os relatórios de controle devem obedecer a um mesmo esquema de geração e apresentação de informações, o que se faz principalmente através da contabilidade. Por isso, uma vez definidos os centros e autoridade ou responsabilidade, deve-se implantar e utilizar um plano de contas que atenda satisfatoriamente às necessidades de informações para fins de planejamento e controle.

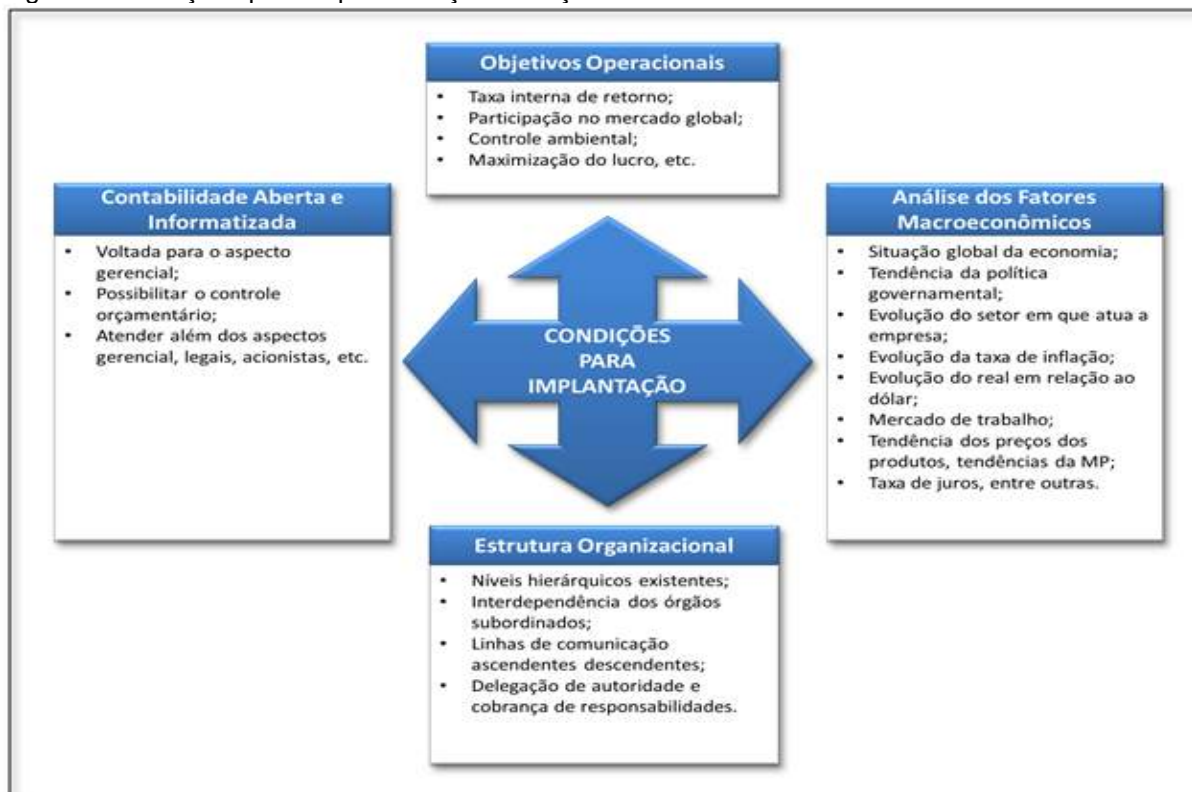
Dessa forma, os centros de responsabilidade permite que o desempenho do administrador seja aferido com base na maneira pela qual o resultado planejado é atingido.

Existem algumas condições necessárias para implantação do processo orçamentário, que para Lunkes (2003, p. 45) “destaca que o processo orçamentário

exige da empresa um sistema de informações, com dados contábeis, históricos adequados e apropriados”.

A empresa para implementar o orçamento deve ter no mínimo estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos, conforme se apresenta na Figura 1:

Figura 1: Condições para implementação do orçamento



Fonte: Lunkes (2003, p. 47).

## 2.2 GESTÃO OPERACIONAL

### 2.2.1 Ciclos de Gestão

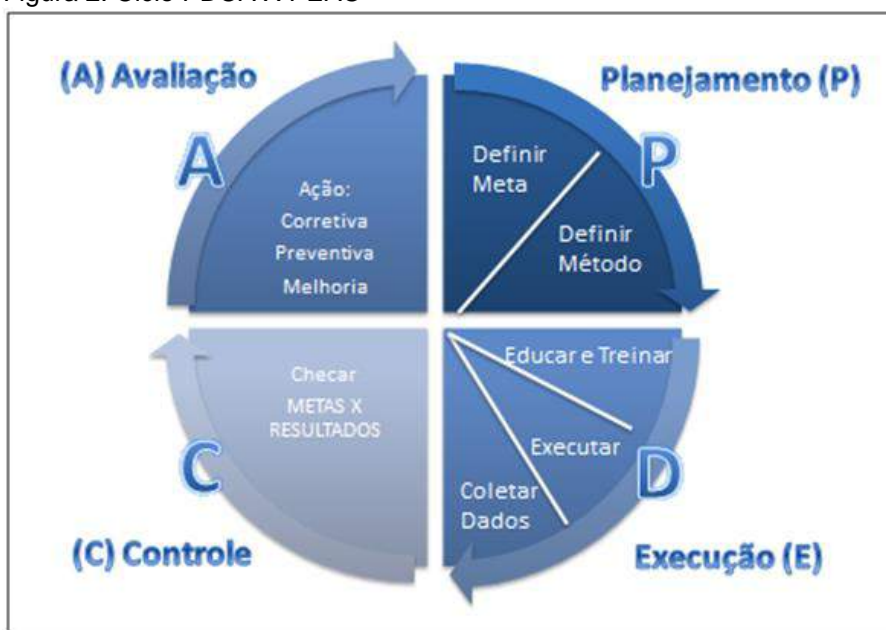
Os Ciclos de Gestão significam um conjunto de princípios, normas e funções que têm por finalidade ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e a sua eficiência, para obtenção de determinado resultado.

Na Gestão Operacional, os Ciclos de Gestão são representados através do Modelo PEAC.

## 2.2.2 Modelo PEAC

Malmegrin (2012, p.12) explica que “a gestão é representada por um modelo explicativo abrangendo quatro etapas: planejamento, execução, avaliação e controle”, conforme abordado na Figura 2.

Figura 2: Ciclo PDCA X PEAC



Fonte: Malmegrin (2012, p. 13).

O planejamento visa fornecer orientações diretivas, definindo metas ou normativas, métodos, técnicas e ferramentas para que a próxima etapa de execução seja realizada. Já a etapa de execução compreende as atividades preparatórias para capacitar as pessoas, educando-as e treinando-as, a fim de que sejam capazes de executar o que foi programado no planejamento.

A avaliação tem como objetivo fornecer dados para a próxima etapa, o controle, comparando o que foi planejado com o que foi realizado, valorando os desvios encontrados e identificando as respectivas causas e, até mesmo, sugerindo alternativas de caminhos para que, o que foi planejado, volte a ser executado.

A última etapa compreende a do controle, com caráter decisório e executivo, pois contempla atividade não somente de tomada de decisão acerca de como corrigir as disfunções apontadas na etapa de avaliação e, às vezes, de como rever o

planejamento anterior, papel preventivo, mas, também, executando as ações corretivas de melhorias.

O Quadro 1 apresenta a correlação entre os ciclos PDCA e PEAC.

Quadro 1: Correlação PDCA e PEAC

FUNCIONAL	Proposta para Gestão			
	Planejamento	Execução	Avaliação	Controle
Planejamento				
Organização				
Direção				
Controle				

Fonte: Malmegrin (2012, p. 14).

O modelo PEAC pode ser estrutura em diversas instâncias da Administração Pública, conforme objetivo e resultados esperados de cada órgão/ projeto. Para fins desse trabalho, detalha-se apenas o Ciclo de estágio dos Planos e Programas, que abordam o Plano Plurianual e Orçamento Público.

Malmegrin (2012, p.31) explica as linguagens das etapas desse ciclo: Planejamento (P): formulação de planos diretores e plurianuais; aprovação de leis orçamentárias e de leis organizativas do uso de bens comuns; Execução (E): implementação de planos, programas e orçamentos; Avaliação (A): monitoramento e avaliação dos planos, programas e orçamento; Controle (C): controle de planos e de orçamento.

### 2.2.3 Sistemas de informações de apoio

“Sistemas de informação são compostos por um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização” (LUSTOSA *et all*, 2011, p. 282).

Os sistemas de informação de apoio precisam de uma boa elaboração para sua utilização de forma sistêmica, a fim de fornecer indicadores de planejamento, monitoramento e controle dos planos e programas.

### 2.2.3.1 Sistema ERP

O Sistema ERP – *Enterprise Resources Planning* da tradução direta do inglês significa planejamento de recursos empresariais e, também é conhecido como sistema integrado de gestão empresarial, ou simplesmente, sistema de gestão empresarial.

Segundo Valle (2013, p. 140) “os sistemas ERP permitem a utilização de ferramentas de planejamento que analisam o impacto das decisões”.

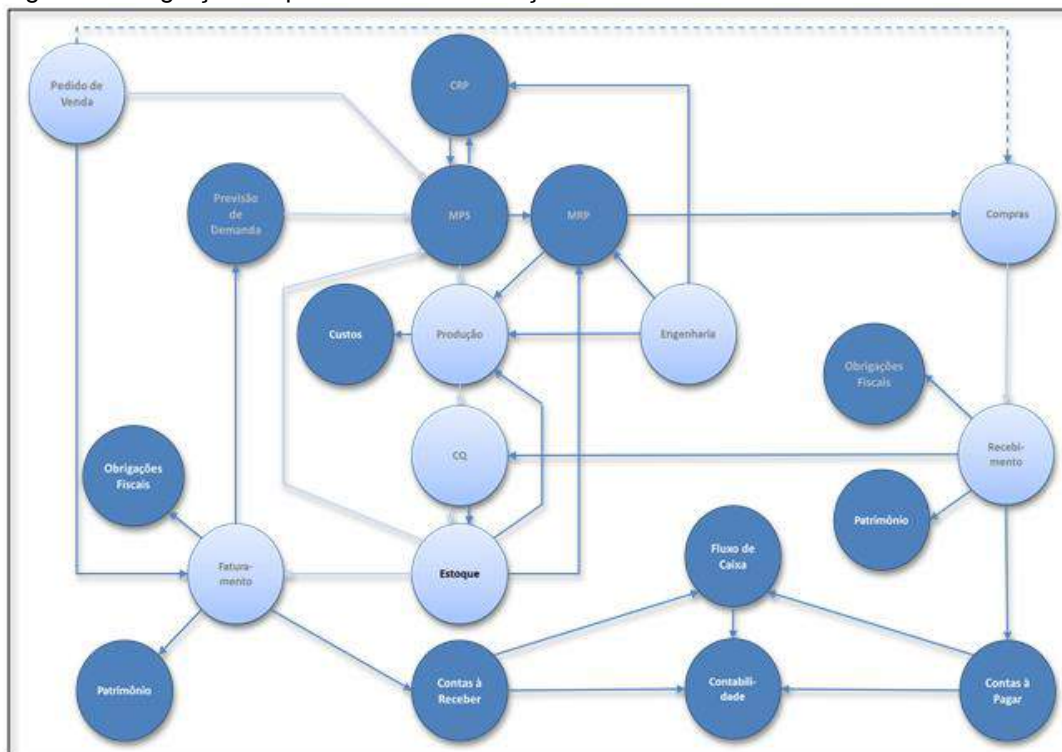
Para que os sistemas ERP possam ser construídos, é necessário que incorporem modelos de processos de negócio, obtidos por meio da experiência acumulada pelas empresas fornecedoras, em repetidos processos de implementação, ou elaborados por empresas de consultoria e pesquisa em processos de *benchmarking*.

Lustosa *et all* (2011, p. 290-291) apresenta as principais características do ERP:

- Uma base unificada de dados: a inserção e/ou atualização de uma informação em qualquer parte do sistema implica sua atualização em toda a base de dados. Isso garante que todas as áreas da empresa estarão operando com a mesma informação, evitando confusões, retrabalhos, perdas de tempo e de recursos;
- Permite a troca de informações on-line: toda a informação inserida e/ou atualizada em qualquer parte do sistema é disponibilizada instantaneamente, já que a base de dados é unificada. Isso possibilita que todas as áreas que usam as mesmas informações possam utilizá-las de imediato;
- Permite a integração entre as áreas funcionais afins da organização: através do processo de integração direta entre as diversas áreas funcionais, acaba havendo uma integração natural entre as duas “extremidades” da empresa: desde a entrada, aquisição de insumos, à saída, venda de bens e serviços.

A Figura 3 ilustra um exemplo de mecanismo de integração de processos e informações que transitam entre algumas das diversas áreas funcionais de uma empresa e que são suportadas por uma ferramenta ERP.

Figura 3: Integração de processos e informações no sistema ERP



Fonte: Lustosa *et al* (2012, p. 293).

Na figura representada acima, as integrações diretas são representadas pelas linhas cheias e, elas representam a troca de informações via sistema, entre áreas funcionais.

### 2.2.3.2 *Business Intelligence*

*Business Intelligence* ou BI surgiu no antigo Oriente Médio, em que as civilizações utilizavam seus princípios básicos para melhoria de vida de suas respectivas comunidades. É evidente que o mundo em que vivemos mudou desde então, porém, o conceito permanece inalterado: a necessidade de cruzar informações para realização de uma gestão empresarial eficaz é atualmente uma realidade tão encravada em nossa sociedade quanto no passado.

O atual interesse pelo BI vem crescendo assustadoramente na medida em que seu emprego possibilita às organizações realizar uma série de análises e projeções, de forma a agilizar os processos relacionados às tomadas de decisões.

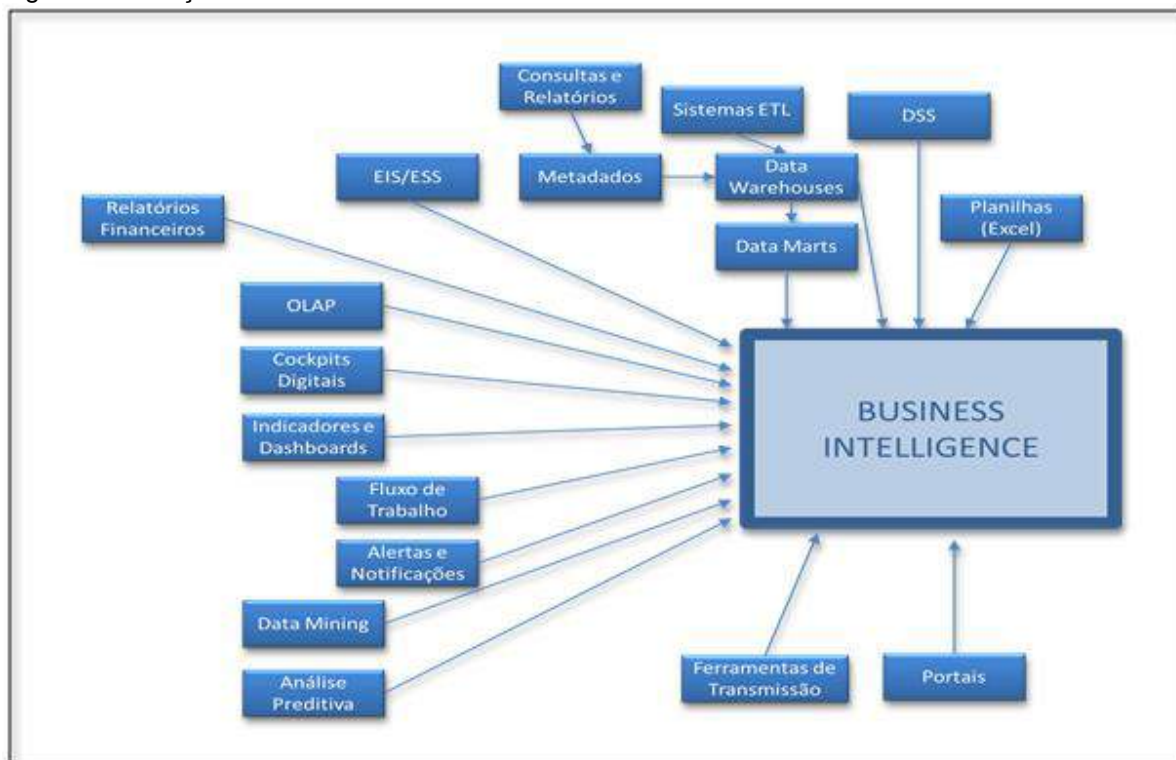
De acordo com Primak (2009, p. 02) o termo *Business Intelligence* "surgiu na década de 80 no *Gartner Group* e faz referência ao processo inteligente de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de dados contidos em *Data Warehouse* gerando informações para o suporte a tomada de decisões no ambiente de negócios".

A história do BI também está conectada diretamente ao ERP, pois esses sistemas registram, processam e documentam cada fato novo na engrenagem corporativa e distribuem a informação de maneira clara e segura, em tempo real.

Atualmente as empresas de todos os portes necessitam do BI para auxiliá-las nas mais diferentes situações para a tomada de decisão, otimizar o trabalho da organização, reduzir custos, eliminar a duplicação de tarefas, permitir previsões de crescimento da empresa como um todo e contribuir para a elaboração de estratégias.

A Figura 4 demonstra a evolução do BI:

Figura 4: Evolução do BI



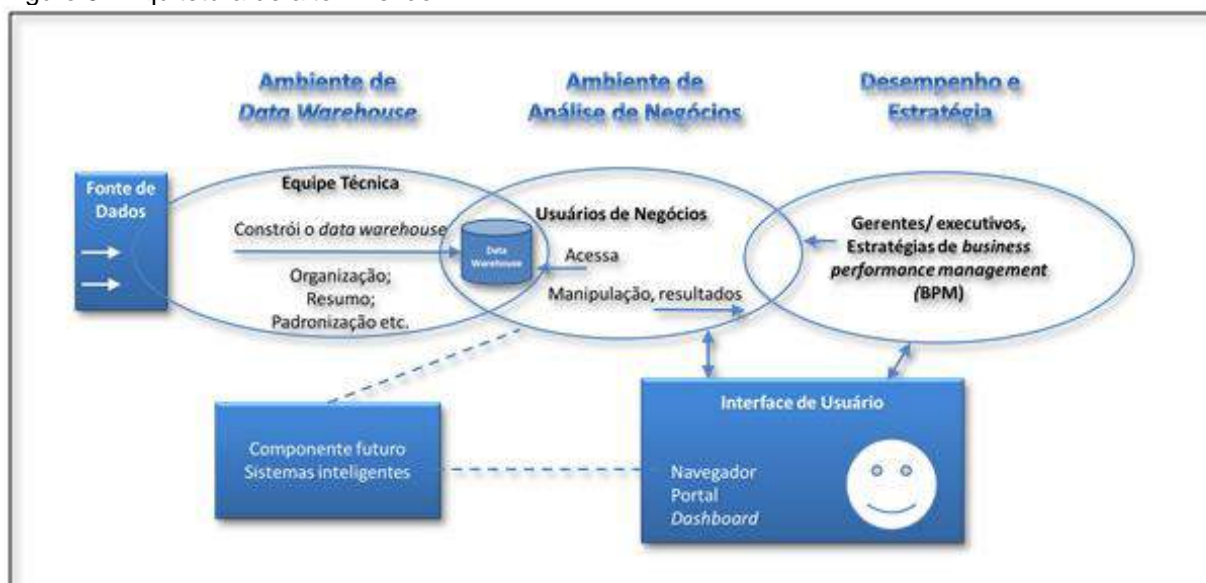
Fonte: Turban *et al* (2008, p. 28).

Este é o mantra das abordagens modernas do *business intelligence*. As organizações devem ser espertas. Prestar atenção especial ao gerenciamento das iniciativas de BI é um aspecto necessário ao se fazer negócios.

A arquitetura e componentes do BI são representados por quatro grandes componentes: *data warehouse* (DW) com seus dados-fonte, análise de negócios – uma coleção de ferramentas para manipular e analisar os dados no *data warehouse*, incluindo *data mining*, *business performance management* (BPM) para monitoria e análise do desempenho e uma interface de usuário (como o *dashboard*).

Turban *et al* (2008, p. 29-30) na Figura 5 demonstra a arquitetura de alto nível do BI bem como exemplifica cada etapa:

Figuro 5: Arquitetura de alto nível do BI



Fonte: Turban *et al* (2008, p. 31).

- *Data warehouse*: fluxo de dados dos sistemas operacionais (por exemplo, CRM, ERP, etc.) até um DW, que é um banco ou repositório de dados especial preparado para dar suporte a aplicações de tomada de decisão. As aplicações variam de simples gerações de relatórios ou consultas a complexas otimizações;
- Análise de negócios: os usuários podem analisar diferentes dimensões de dados, como uma série temporal de vendas em cada região e a análise de tendências. Essa identificação é feita com a análise de informações cíclicas e recursos gráficos de produtos que suportam análises de dados mais sofisticadas e integrem recursos completos de campos calculados aos relatórios;

- Sistemas automatizados de decisão: uma abordagem relativamente nova ao suporte à tomada de decisão é conhecido como sistemas automatizados de decisão (ADS). Esses sistemas são baseados em regras que normalmente oferecem uma solução em uma área funcional (como finanças ou produção) a um problema de estão específico e repetitivo comum em um setor de negócio;

- *Data mining*: é uma classe de análise de informações, baseada em banco de dados, a qual procura padrões ocultos em uma coleção de dados que podem ser usados para prever comportamentos futuros. O verdadeiro *software* de *data mining* não muda apenas a apresentação: ele de fato descobre relações antes desconhecidas entre os dados e este conhecimento é aplicado para se alcançar metas de negócios específicas. As ferramentas de *data mining* são usadas para substituir ou aprimorar a inteligência humana devido à sua capacidade de verificar enormes armazéns de dados. Desta forma, elas descobrem novas e significativas correlações, padrões e tendências através de tecnologias de reconhecimento de padrões e métodos estatísticos avançados;

- *Business performance management*: o componente final do processo de BI é o BPM. Este componente baseia-se na metodologia *balanced scorecard* que se trata de uma estrutura para definir, implementar e gerenciar a estratégia de negócios de uma empresa conectando objetivos a medidas factuais. É uma forma de conectar métricas de nível superior, como as informações financeiras a desempenhos reais de todos os níveis hierárquicos da corporação. O BPM usa a análise, a geração de relatórios e as consultas de BI. Seu objetivo é otimizar o desempenho geral de uma organização;

- Interface de usuário: os *dashboards* fornecem uma visão abrangente e visual das medidas (indicadores-chave de desempenho), tendências e exceções do desempenho corporativo provenientes de múltiplas áreas do negócio. Os gráficos mostram o desempenho real em comparação às métricas desejadas, propiciando uma visão imediata de saúde da organização. Muitas ferramentas de visualização, desde apresentações cubo multidimensional até a realidade virtual, são parte integrante dos sistemas de BI.

O principal benefício de um BI para uma empresa é sua capacidade de fornecer informações precisas quando necessário, incluindo uma visão em tempo real do desempenho corporativo geral e de sus partes individuais.

### 3 DIAGNÓSTICO

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ENTIDADE

A coleta de dados para o presente estudo de caso ocorreu durante o segundo semestre de 2014 e durante o ano de 2015, em uma instituição de grande porte do estado do Paraná, atuante na área industrial, denominada pelo nome fictício VEIGA&VEIGA LTDA. A mesma categoria de desenvolvimento social dessa entidade pode ser estudada em todo o Brasil.

A empresa estudada tem como objetivo ofertar a educação profissional e tecnológica de excelência por meio da inovação. Oferece também a gestão empresarial, por interação entre o setor produtivo e a universidade.

Este estudo foi realizado em uma unidade de negócio da Região de Curitiba, nas quais constam 100 funcionários voltados para área de Educação e Serviços Tecnológicos e Inovação.

Sua visão é ser referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria no estado do Paraná, partindo da missão que constitui em servir e fortalecer a indústria para melhorar a vida das pessoas. Respeitando os valores primordiais a seguir: transparência, pró-atividade, racionalização, cooperação, confiança, diálogo, autonomia, corresponsabilidade e presença.

Esse grupo trabalha de forma integrada com foco no desenvolvimento industrial e sua representatividade, para promover a educação, o crescimento sustentável e a melhoria de vida das pessoas.

O compromisso maior é com a defesa dos interesses das indústrias. Além disso, promove-se o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, a formação e educação de jovens, o incentivo à inovação de processos e a adoção de práticas sustentáveis.

Os pilares de atuação são:

1. Educação: oferecer a busca ao desenvolvimento pessoal e profissional de estudantes, trabalhadores, gestores, profissionais, executivos, líderes e empresários da indústria. A criação de maior competitividade no mercado é encarada como um conjunto de habilidades que reúnam capacitação profissional e

conhecimento cultural diversificado. Essas ações garantem estrutura para o desenvolvimento e fortalecimento do profissional do futuro que o mercado exige hoje, como ações de esporte, lazer e cultura nas indústrias e na comunidade como contribuição na valorização humana, promoção social e a melhoria na qualidade de vida;

2. Inovação: o desenvolvimento da inovação e tecnologia para suprir a constante evolução dos setores produtivos do Paraná. A visão de inovação é ampliada, pensando nas necessidades atuais e futuras. As ações de estímulo ao pensamento inovador criam soluções para a indústria no desenvolvimento sustentável. Inovar, não está apenas no avanço tecnológico ou na evolução da ciência. Está em visualizar nos processos ou ideias, o grande momento para o desenvolvimento. Prioriza-se o acesso à tecnologia como forma de promover o desenvolvimento tecnológico das empresas, apoiando seu crescimento e a inovação de seus produtos e processos;

3. Representatividade: a representação política e institucional está em defesa dos legítimos interesses da indústria, valorizando princípios como independência, transparência e ética. O espírito de servir e fortalecer a indústria, para o desenvolvimento sustentável com o objetivo de melhorar a vida das pessoas é a busca permanente da organização. O desenvolvimento de iniciativas para o apoio à internacionalização das indústrias paranaenses, a disponibilidade de recursos e serviços especializados na capacitação empresarial, promoção e inteligência comercial para o fortalecimento de uma cultura exportadora são ações para ajudar no desafio de representar a indústria paranaense;

4. Sustentabilidade: A instituição busca o desenvolvimento sustentável da indústria como um todo. É a busca pelo crescimento com um olhar para o futuro, para as pessoas e para o meio ambiente. Ao agregar benefícios como redução de custos, melhorias no ambiente de trabalho, na saúde e na imagem institucional das empresas, o trabalhador e a sociedade em geral tem mais qualidade de vida e a indústria ganha em produtividade. Por isso defende-se a gestão socialmente responsável que cria condições de melhoria na qualidade de vida do trabalhador é um diferencial de competitividade e de elevação no nível de satisfação das pessoas.

### 3.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O desenvolvimento de negócios na nova econômica digital implica, necessariamente, a utilização de sistemas baseados na *web* e em outras redes eletrônicas.

Segundo Valle (2013, p. 10) “o conceito de empresa digital incorpora um novo modelo de negócios, que utiliza a tecnologia da informação para alcançar seus objetivos”.

Esses objetivos correlacionam-se para alcançar e envolver clientes mais eficientemente, aumentar a produtividade dos colaboradores e, melhorar a eficiência de suas operações, utilizando tecnologia para melhorar os processos de negócios.

O conceito de empresa digital modifica completamente as antigas premissas sobre o papel da tecnologia da informação nos negócios. Ao invés de automatizar os velhos e repetitivos processos, a ênfase agora é alcançar novos mercados, convergir produtos e serviços e melhorar o atendimento a clientes.

Assim, surge a gestão operacional, em que os Ciclos de Gestão significam um conjunto de princípios, normas e funções que têm por finalidade ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e a sua eficiência, para obtenção de determinado resultado.

Segundo Frezatti (2000, p. 36) “uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia”.

O planejamento só se consuma se for monitorado, acompanhado e controlado e, para isto existe a necessidade de três instrumentos básicos: planejamento estratégico, orçamento anual e controle orçamentário.

Frente a este cenário, percebe-se a importância dos sistemas para as organizações. Os gerentes e executivos necessitam de soluções de BI para gerenciar melhor seus negócios. As empresas que não conseguem implementar adequadamente essas soluções se colocam em uma situação de desvantagem competitiva.

### 3.3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é abordada por Reis (2008, p. 44):

É o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual do conhecimento, escolher o melhor caminho para lograr os objetivos pré-estabelecidos e fundamentados nos questionamentos das realidades teóricas e empíricas estudadas.

De acordo com Tavares (2000, p. 21) as metodologias de pesquisas “são critérios para a classificação de tipos de pesquisa que variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. A divisão obedece a interesses, condições, campos, metodologia, situações, objetivos, objetos de estudo etc.”.

#### 3.3.1 Classificação

A classificação desta pesquisa é considerada como qualitativa, exploratória e descritiva.

##### 3.3.1.1 Qualitativa

De acordo com Reis (2008, p. 57) “a pesquisa qualitativa tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados”.

Dessa forma, a abordagem de pesquisa qualitativa considera:

- A relação dinâmica entre o tema e o objeto de estudo e o sujeito.

Segundo Malhotra (2005, p. 66) a pesquisa qualitativa é “uma metodologia de pesquisa exploratória e não estruturada que se baseia em pequenas amostras com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema”.

Desta forma, a pesquisa qualitativa é atraente porque é imediata, além da informação obtida ser extremamente rica, sendo expressa de acordo com as palavras do cliente. Neste tipo de pesquisa, obtém-se interação, pois é possível verificar que tipos de respostas estão sendo dadas e que tipos de perguntas e preocupações clientes podem ter.

Percebe-se assim, que a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

### 3.3.1.2 Exploratória

Segundo Silva (2003, p. 65), uma pesquisa, tendo em vista seus objetivos, pode ser classificada como pesquisa exploratória: “esta pesquisa é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses”.

Na maioria dos casos esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A pesquisa será delimitada através da exploratória, que segundo Honorato (2004, p. 96), “é a pesquisa que tem como principal objetivo descobrir ideias, percepções, gerar hipóteses mais precisas para um estudo mais aprofundado”.

Subtende-se assim uma maior flexibilidade e versatilidade para a coleta de dados, contribuindo para o refinamento dos dados da pesquisa e o desenvolvimento e apuro das hipóteses. Permite, portanto, alinhar vantagens sobre os aspectos qualitativos das informações à possibilidade de quantificá-los posteriormente.

Money; Babin e Samouel (2003, p. 84) complementam que:

Quando bem conduzida, a pesquisa exploratória abre uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades do consumidor. Ela possibilita que as empresas desenvolvam novos produtos bem-sucedidos de maneira mais sistemática. Essa compreensão superior do consumidor leva a decisões eficazes e reconhecimento das oportunidades de mercado, uma definição distinta da área em que sua empresa compete e uma alta probabilidade de produzir produtos inovadores que impulsionam lucros extraordinários.

### 3.3.1.3 Descritiva

A pesquisa descritiva é apresentada como:

Constitui em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatístico, com a finalidade de fornecer dados para verificação de hipóteses (MARCONI; LAKATOS, 2010, P.170).

Sendo assim, esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado, a fim de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, que estão relacionados ao objeto de estudo.

### 3.3.2 Procedimentos

Os procedimentos adotados para esta pesquisa foram classificados em estudo de caso, bibliográfica e documental.

#### 3.3.2.1 Estudo de caso

O Estudo de Caso é apresentado para Marconi e Lakatos (2010, p. 90) como:

Parte do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico ou estudo de caso, consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.

Portanto, esse procedimento constitui uma etapa mais concreta de investigação, com finalidade mais restritas de explicação, a fim de presumir uma atitude concreta em relação ao fenômeno e limitação a um domínio particular.

“A vantagem do método consiste em respeitar a totalidade solidária dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo na sua unidade concreta, evitando, portanto, a prematura dissociação de seus elementos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 90).

### 3.3.2.2 Bibliográfica

Para Rampazzo (2002, p. 53):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica previa, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Este tipo de pesquisa auxilia a revisão da literatura e possibilita conhecer e compreender melhor os elementos teóricos para análise do tema e do objetivo escolhido.

Segundo Silva (2003, p. 66) pesquisa bibliográfica “é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, artigos científicos etc.”.

A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente, as principais fontes bibliográficas podem ser classificadas: livros de referência, como dicionários, enciclopédias etc.

“Na verdade, a pesquisa bibliográfica é a técnica que auxilia o estudante a revisão da literatura possibilitando conhecer e compreender melhor os elementos teóricos que fundamentarão a análise do tema e do objetivo de estudo escolhidos” (REIS, 2008, p. 51).

Assim, Reis (2008, p. 51 - 52) complementa que a pesquisa bibliográfica, por meio da revisão da literatura, impõe-se na produção de conhecimentos acadêmicos com as funções de:

- Auxiliar a definir corretamente os termos ou conceitos que vão fundamentar a pesquisa para assim evitar incorreções e ambiguidade de interpretações, e, quando necessário, esclarecer seu significado específico;
- Elaborar a estrutura conceitual do desenvolvimento do tema;
- Evitar percorrer caminhos já percorridos, ou seja, evitar que a abordagem a ser explorada para o tema já tenha sido estudada, ajudando a mudar o enfoque ou a explorar um aspecto ainda não desenvolvido na literatura;
- Explicar um problema teórico a partir de informações secundárias;
- Obter informações sobre a situação atual do problema pesquisado;
- Conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram estudados sobre ele;
- Verificar opiniões similares e diferentes sobre o problema estudado;
- Descobrir o que já foi estudado, as lacunas e as barreiras – teóricas e metodológicas – do tema pesquisado.

Portanto, é uma técnica de análise e interpretação com grande importância no processo de educação pela pesquisa, pois é o primeiro exercício de iniciação à pesquisa que:

- Fornece os fundamentos teóricos e metodológicos para as primeiras reproduções de conhecimento;
- Auxilia o estudante a desenvolver o espírito de análise e crítica;
- Habilita a exercitar a leitura, o entendimento e a interpretação de conceitos, de ideias e de conteúdos necessários à formação acadêmica;
- Desperta no aluno nos primeiros estágios de nível superior, o espírito de busca intelectual independente.

### 3.3.2.3 Documental

Rampazzo (2002, p. 51) define como:

A pesquisa é chamada de “documental” porque procura os documentos de fonte primária, a saber, os “dados primários” provenientes de órgãos que realizaram as observações. Esses “dados primários” podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não escritas. Os arquivos, por sua vez, podem ser públicos e particulares. E os arquivos públicos podem ser nacionais, estaduais e municipais. A pesquisa documental apresenta algumas vantagens. De fato, os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados. E, como subsistem ao longo do tempo, torna-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. Além disso, em muitos casos, a análise dos documentos exige apenas disponibilidade de tempo, tornando significativamente baixo o custo da pesquisa, comparado ao de outros tipos de pesquisa.

Este tipo de pesquisa objetiva investigar e explicar um problema a partir de fatos relatados em documentos.

“Melhor dizendo, a pesquisa documental utiliza-se, primordialmente de documentos que não foram analisados cientificamente, mas que são fontes valiosas de dados e informações antigas” (REIS, 2008, p. 53).

Segundo Silva (2003, p. 66) “a pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana. É realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados”.

A pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica por utilizar material que ainda não recebeu tratamento analítico ou podem ser reelaboradas, suas fontes são: registro, regulamentos circulares, ofícios, memorandos, balancetes etc. Essas fontes são muito mais diversificadas e dispersas.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

O presente trabalho tem como objetivo descrever os instrumentos de avaliação orçamentária em uma unidade de negócio do terceiro setor, em que, identificaremos a gestão operacional que é representada por um modelo explicativo abrangendo quatro etapas: planejamento, execução, avaliação e controle.

Todas as ações do Terceiro Setor são intervenções sociais: buscam modificar modos de pensar e/ou modos de atuar e/ou modos de sentir. Esse conjunto de modificações vai construindo uma pedagogia social que forma culturas ante as mudanças, segundo o enfoque que a referida intervenção tenha.

“É função do terceiro setor, no seu conjunto, construir formas de intervenção social democráticas, que convertam os atores sociais em sujeitos sociais, ou seja, em cidadãos” (IOSCHPE; CARDOSO *et all*, 2005, p. 36).

O terceiro setor é um conceito, uma expressão de linguagem entre outras. Existe, portanto, no âmbito do discurso e na medida em que as pessoas reconheçam o seu sentido num texto ou numa conversação. Trata-se de uma expressão ainda pouco utilizada no Brasil. Foi traduzida do inglês (*third sector*) e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. No Brasil, começa a ser usada com naturalidade por alguns círculos ainda restritos (IOSCHPE; CARDOSO *et all*, 2005, p. 25).

Dessa forma através da metodologia de pesquisa apresentada, foi possível identificar esses procedimentos na empresa VEIGA&VEIGA LTDA.

#### 4.1.1 Plano de implantação

Primeiramente foi realizada uma análise através da pesquisa exploratória e descritiva, para verificar a área de atuação do orçamento, ou seja, através dos estudos realizados proporcionou-se uma maior familiaridade com o problema para torna-lo mais explícito e, o estabelecimento da relação entre as variáveis no objeto de estudo, a fim de descrever as características de determinados fenômenos.

Dessa forma, para construção do orçamento deve ser realizado primeiramente o planejamento estratégico, que constitui na reformulação da missão e visão, análise ambiental e, estabelecimento dos objetivos estratégicos.

Tal análise é necessária para verificar a evolução da empresa de um ano para outro e, de maneira a estabelecer qual o contexto atual de atuação da organização. Após essa análise, torna-se mais compreensível a construção do orçamento.

Na VEIGA&VEIGA de acordo com o estudo realizado, verificou-se que a construção do orçamento parte em princípio da estaca zero, ou seja, nessa organização utiliza-se o OBZ – Orçamento Base Zero.

Por se tratar de uma instituição que possui diversas unidades de negócios pelo Estado do Paraná, são adotados cronogramas e procedimentos para a conclusão da elaboração do orçamento para o próximo ano de competência.

A elaboração do orçamento se dá através de diversas reuniões com o rupe gestor por um período de um a dois meses, em que se constroem as metas e desafios para o próximo exercício.

O nível de detalhamento é através de unidades departamentais, centros de responsabilidade e contas contábeis, conforme apresentação na tabela 1 e quadro 2:

Tabela 1: Resumo orçamento 2015 Veiga&Veiga

ORÇAMENTO 2015 VEIGA & VEIGA LTDA	DESPESA \$ ORÇADA \$ 2015	RECBTA \$ ORÇADA \$ 2015	SUSTENTABILIDADE 2015	RESULTADO OPERACIONAL 2015
TOTAL UNIDADE ==>	R\$ 28.782.987,26	R\$ 16.656.694,25	60,74%	-R\$ 10.764.868,75
UNIDADE DEPARTAMENTAL 01	R\$ 4.182.114,75	R\$ 12.020,00	0,28%	-R\$ 4.533.894,75
UNIDADE DEPARTAMENTAL 02	R\$ 1.341.374,25	R\$ 1.341.374,25	100,00%	R\$ -
UNIDADE DEPARTAMENTAL 03	R\$ 7.965.878,00	R\$ 8.900.000,00	108,78%	R\$ 437.820,00
UNIDADE DEPARTAMENTAL 04	R\$ 5.481.000,00	R\$ 2.741.000,00	44,10%	-R\$ 3.474.490,00
UNIDADE DEPARTAMENTAL 05	R\$ 7.696.467,57	R\$ 3.996.500,00	52,52%	-R\$ 3.611.670,00
UNIDADE DEPARTAMENTAL 06	R\$ 2.116.152,68	R\$ 1.888.800,00	133,40%	R\$ 417.366,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Quadro 2: Plano de contas

[-] DESPESAS	[-] DESPESAS FINANCEIRAS
[-] DESPESAS CORRENTES	⊕ DESCONTOS FINANCEIROS OBTIDOS
⊕ AQUISIÇÃO DE LICENÇA DE USO	⊕ DESPESAS BANCÁRIAS
⊕ ASSINATURAS DE PERIÓDICOS, ANUIDADES E PUBLICAÇÕES	⊕ OUTROS GASTOS FINANCEIROS
⊕ BOLSAS E ESTÁGIOS	[-] IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES
⊕ FRETES E TRANSPORTE DE ENCOMENDAS	⊕ IMPOSTOS ESTADUAIS
⊕ INFORMÁTICA	⊕ IMPOSTOS MUNICIPAIS
⊕ LOCAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	⊕ TAXAS
⊕ LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	[-] TRANSFERÊNCIAS CORRENTES
⊕ MANUTENÇÃO E REPAROS DE BENS MÓVEIS E IMÓVEIS	⊕ AUXÍLIO A TERCEIROS
⊕ MATERIAIS	⊕ TRANSFERÊNCIAS CORRENTES
⊕ MATERIAL DE DISTRIBUIÇÃO GRATUITA	[-] RECEITAS
⊕ MÉDICOS E LABORATORIAIS	[-] APOIO FINANCEIROS
⊕ OCUPAÇÃO E UTILIDADES	⊕ FEIRAS E EVENTOS
⊕ ODONTOLÓGICOS	[-] OUTRAS RECEITAS CORRENTES
⊕ OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS	⊕ INDENIZAÇÕES E RESTITUIÇÕES
⊕ PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	⊕ OUTRAS RECEITAS CORRENTES
⊕ PROMOÇÕES E EVENTOS	[-] RECEITAS DE CAPITAL
⊕ PUBLICIDADE E PROPAGANDA	⊕ ALIENAÇÃO DE BENS IMÓVEIS
⊕ SEGURANÇA E VIGILÂNCIA	⊕ ALIENAÇÃO DE BENS MÓVEIS
⊕ SEGUROS	⊕ EXERCÍCIO ANTERIOR
⊕ SERVIÇO DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	⊕ OPERAÇÕES DE CRÉDITO EXTERNAS
⊕ SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	⊕ OPERAÇÕES DE CRÉDITO INTERNAS
⊕ SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL	[-] RECEITAS DE SERVIÇOS
⊕ SERVIÇOS DE TERCEIROS	⊕ SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS
⊕ SERVIÇOS GRÁFICOS, CÓPIAS E REPRODUÇÕES	⊕ SERVIÇOS COMERCIAIS
⊕ TÉCNICOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	⊕ SERVIÇOS DE CONSULTORIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA
⊕ TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	⊕ SERVIÇOS DE LAZER
⊕ TRANSPORTE E VIAGENS	⊕ SERVIÇOS DE SAÚDE
⊕ TRANSPORTES URBANOS	⊕ SERVIÇOS EDUCACIONAIS
⊕ TREINAMENTO E AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	⊕ SERVIÇOS LABORATORIAIS
[-] DESPESAS DE CAPITAL	⊕ SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS
⊕ BENS IMÓVEIS	⊕ SERVIÇOS TECNOLÓGICOS
⊕ BENS INTANGÍVEIS	[-] RECEITAS FINANCEIRAS
⊕ BENS MÓVEIS	⊕ FEIRAS E EVENTOS
[-] DESPESAS DIVERSAS	⊕ RECEITAS DE VALORES MOBILIÁRIOS
⊕ DESPESAS COM JETONS E CONSELHEIROS	⊕ RECEITAS DIRETAS
⊕ DESPESAS DIVERSAS	⊕ RECEITAS IMOBILIÁRIAS
⊕ DESPESAS JUDICIAIS, CARTORIAIS E EDITAIS	⊕ RECEITAS INDIRETAS
⊕ PEDÁGIO E ESTACIONAMENTO	[-] RECEITAS INDUSTRIAIS
	⊕ RECEITAS DE ARTIGOS CONFECCIONADOS EM CURSOS

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O primeiro quadro representa o plano de contas contábeis, onde cada despesa ou receita realizada deve, obrigatoriamente, ter a classificação contábil correta, pois estas informações são de grande importância para o balanço do exercício da organização. Assim sendo, todos os colaboradores que trabalham diretamente com os sistemas, possuem treinamentos e são qualificados para que registrem os fatos contábeis adequadamente, sem ocasionar maiores transtornos.

O segundo quadro, apresenta um resumo do planejamento orçamentário da organização, o qual foi definido e traçado, com o grupo gestor e, deverá ser apresentado para validação do dono da unidade de negócio.

Todos estes registros são lançados em um sistema ERP – *Microsoft Dynamics AX*, que após registrado e, em tempo real, transfere os dados e, compila de forma gerencial em um sistema *Business Intelligence*.

Neste sistema, é feita a validação junto ao dono da organização, que então discute-se as metas e, caso necessário algum ajuste, é aberto novamente o ERP para adequações. Uma vez aprovado o orçamento, o mesmo pode ser acompanhado, o orçado versus realizado nos sistemas ERP e BI.

Quinzenalmente, o grupo gestor reúne-se para averiguar o andamento dos resultados. Nestas reuniões, são apresentados as propostas em andamento, que são registradas através de um sistema CRM, o qual é integrado com o ERP.

É apresentado o acompanhamento das despesas e receitas, em que existe um controle realizado no Excel, através de relatórios que são importados do sistema ERP. Este controle em paralelo é realizado por um Analista de Orçamento, que identifica linha a linha, todos os lançamentos que são realizados em suas unidades, para acompanhar minuciosamente, se todos os registros, de fato são devidos e, em caso de desconformidade, tomar alguma ação preventiva.

Ainda, é possível mensurar todos os contratos que foram emitidos, e, realizar uma projeção de receitas, pois a organização trabalha com o regime de competências, que é quando o fato gerador deve ser registrado no mês em que se ocorreu tal fato e, com isso, estimar quanto de insumos são necessários, a fim de não comprometer o resultado operacional proposto.

Mensalmente, o dono da empresa VEIGA&VEIGA realiza uma reunião por videoconferência com todos os gerentes de unidades, em que são apresentados no

BI, todos os indicadores de gestão e, traçado as perspectivas estratégicas para os próximos meses.

O mês corrente é fechado sempre no dia quinze do mês subsequente. Quando os dados são finalizados, cada gerente de unidade deve encaminhar um relatório de análise crítica, de todos os indicadores que são acompanhados e mensurados pelo BI, acompanhando a execução através do pró-rata, para que o dono da empresa saiba qual o cenário encontra-se cada uma de suas unidades e, quais são as perspectivas almejadas através do plano de ação, para o alcance dos resultados.

#### 4.1.2 Recursos

Os recursos necessários para implantação do projeto técnico estão correlacionados ao objetivo geral deste trabalho, em descrever os instrumentos de avaliação orçamentária, bem como associar todas essas etapas ao modelo PEAC.

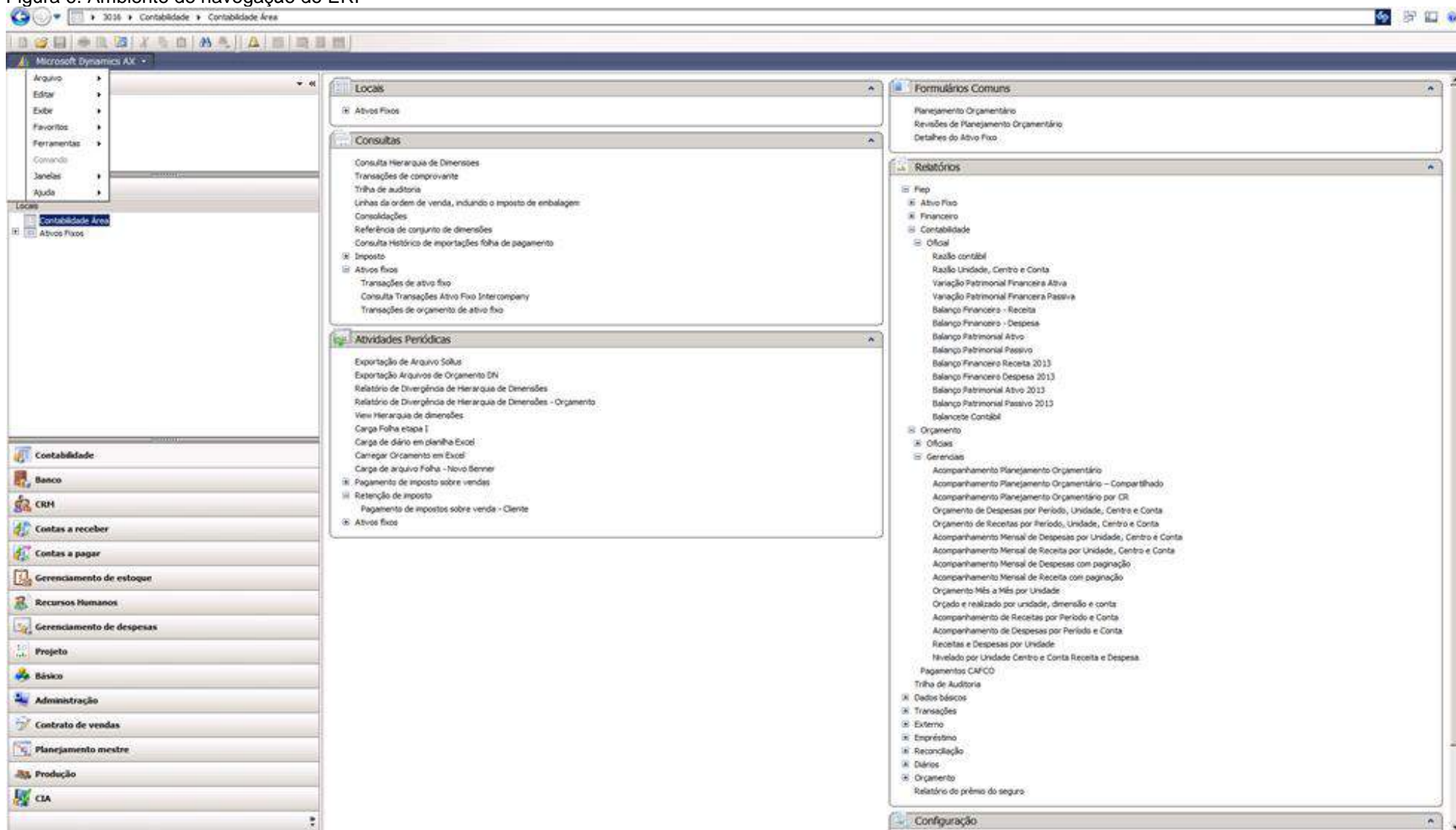
Dessa forma, os recursos da organização estão nas fases de execução e avaliação, ou seja, coletar dados e, checar metas e resultados.

Todos os sistemas que a VEIGA&VEIGA utiliza, estão integrados ao ERP, logo, toda base inicia-se no CRM, para vendas de produtos e serviços, ou no BPM, para compra de insumos necessários para realização de suas atividades.

Os sistemas estão automatizados, para que todos os itens, obrigatoriamente, estejam vinculados a uma unidade departamental, centro de responsabilidade e conta contábil. Assim sendo, é de responsabilidade de cada gestor, aprovar suas demandas de acordo com suas alçadas nos referidos sistemas.

Após, lançados todos esses registros, os mesmos são importados diariamente ao ERP. A figura 6 mostra o ambiente de navegação do usuário no ERP, em que pode-se navegar pelos diversos módulos disponíveis, para extração das informações:

Figura 6: Ambiente de navegação do ERP



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O sistema ERP, permite a extração de dados para uma planilha em Excel, em que é possível trabalhar com os valores, conforme tabelas 2 e 3:

Tabela 2: Despesas 2015 Veiga&Veiga

UNIDADE	Orçado_Total	Realizado_Total	% Realizado
DESPEAS CORRENTES	R\$ 24.792.450,00	R\$ 23.684.484,69	96%
AQUISIÇÃO DE LICENÇA DE USO	R\$ 55.000,00	R\$ 86.905,01	158%
ASSINATURAS DE PERIÓDICOS, ANUIDADES E PUBLICAÇÕES	R\$ 53.000,00	R\$ 30.120,70	57%
BOLSAS E ESTÁGIOS	R\$ 21.200,00	R\$ 18.215,33	86%
FRETES E TRANSPORTE DE ENCOMENDAS	R\$ 35.300,00	R\$ 27.630,21	78%
INFORMÁTICA	R\$ 336.900,00	R\$ 403.263,22	120%
LOCAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 11.000,00	R\$ 17.504,66	159%
LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	R\$ 117.300,00	R\$ 125.006,03	107%
MANUTENÇÃO E REPAROS DE BENS MÓVEIS E IMÓVEIS	R\$ 76.000,00	R\$ 87.693,84	115%
MATERIAIS	R\$ 1.349.360,00	R\$ 859.169,52	64%
MATERIAL DE DISTRIBUIÇÃO GRATUITA	R\$ 15.800,00	R\$ 12.412,37	79%
MÉDICOS E LABORATORIAIS	R\$ 8.000,00	R\$ 8.294,13	104%
OCUPAÇÃO E UTILIDADES	R\$ 598.100,00	R\$ 604.665,33	101%
OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 7.000,00	R\$ 7.007,30	100%
PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 14.265.020,00	R\$ 14.529.801,98	102%
PROMOÇÕES E EVENTOS	R\$ 236.200,00	R\$ 40.392,91	17%
PUBLICIDADE E PROPAGANDA	R\$ 7.800,00	R\$ 8.343,00	107%
SEGURANÇA E VIGILÂNCIA	R\$ 1.240.000,00	R\$ 977.334,92	79%
SEGUROS	R\$ 3.990,00	R\$ 2.048,78	51%
SERVIÇO DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	R\$ 735.000,00	R\$ 711.191,91	97%
SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	R\$ 231.600,00	R\$ 275.807,61	119%
SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 1.667.000,00	R\$ 1.115.127,52	67%
SERVIÇOS GRÁFICOS, CÓPIAS E REPRODUÇÕES	R\$ 229.700,00	R\$ 191.346,40	83%
TÉCNICOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	R\$ 2.078.780,00	R\$ 2.412.933,57	116%
TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	R\$ 704.400,00	R\$ 676.604,38	96%
TRANSPORTE E VIAGENS	R\$ 669.020,00	R\$ 420.604,69	63%
TRANSPORTES URBANOS	R\$ 39.980,00	R\$ 30.960,37	77%
TREINAMENTO E AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	R\$ -	R\$ 4.099,00	-
DESPEAS DE CAPITAL	R\$ -	R\$ 357.766,97	-
BENS MÓVEIS	R\$ -	R\$ 263.326,97	-
BENS INTANGÍVEIS	R\$ -	R\$ 94.440,00	-
DESPEAS DIVERSAS	R\$ 19.900,00	R\$ 16.336,74	82%
DESPEAS JUDICIAIS, CARTORIAIS E EDITAIS	R\$ 400,00	R\$ 445,94	111%
PEDÁGIO E ESTACIONAMENTO	R\$ 19.500,00	R\$ 7.678,59	39%
DESPEAS DIVERSAS	R\$ -	R\$ 8.212,21	-
DESPEAS FINANCEIRAS	R\$ 13.300,00	R\$ 19.438,56	146%
DESCONTOS FINANCEIROS OBTIDOS	R\$ -	R\$ 3.049,18	-
DESPEAS BANCÁRIAS	R\$ 12.400,00	R\$ 11.825,74	95%
OUTROS GASTOS FINANCEIROS	R\$ 900,00	R\$ 4.563,64	507%
IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES	R\$ 11.200,00	R\$ 29.652,05	265%
TAXAS	R\$ 11.200,00	R\$ 25.904,45	231%
IMPOSTOS MUNICIPAIS	R\$ -	R\$ 3.747,60	-
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	R\$ 141.180,00	R\$ 122.300,43	87%
AUXÍLIO A TERCEIROS	R\$ 141.180,00	R\$ 122.300,43	87%
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	R\$ -	R\$ -	-
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 24.978.030,00</b>	<b>R\$ 24.229.979,44</b>	<b>97%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

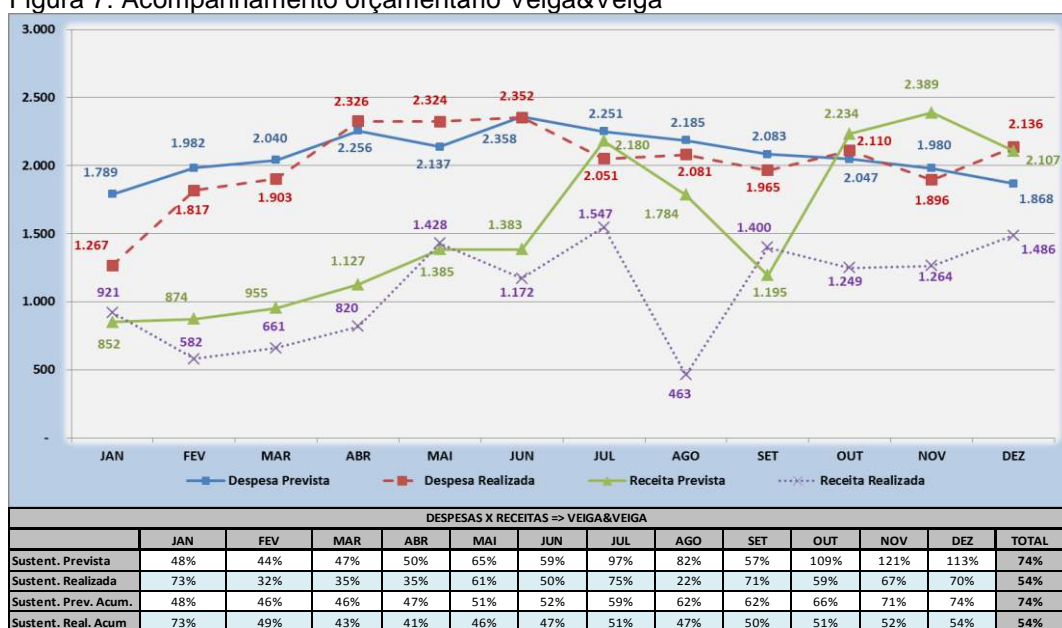
Tabela 3: Receitas 2015 Veiga&amp;Veiga

UNIDADE	Orçado_Total	Realizado_Total	% Realizado
■ APOIO FINANCEIROS	R\$ 2.394.700,00	R\$ 779.227,03	33%
⊕ FEIRAS E EVENTOS	R\$ 2.394.700,00	R\$ 779.227,03	33%
■ OUTRAS RECEITAS CORRENTES	R\$ 100,00	R\$ 508.064,70	508065%
⊖ INDENIZAÇÕES E RESTITUIÇÕES	R\$ -	R\$ 273.349,23	-
⊕ OUTRAS RECEITAS CORRENTES	R\$ 100,00	R\$ 234.715,47	234715%
■ RECEITAS DE SERVIÇOS	R\$ 15.913.400,00	R\$ 11.511.388,21	72%
⊖ SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	R\$ 7.000,00	R\$ 6.975,42	100%
⊕ SERVIÇOS DE CONSULTORIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA	R\$ 5.701.000,00	R\$ 4.250.564,18	75%
⊕ SERVIÇOS EDUCACIONAIS	R\$ 7.305.400,00	R\$ 5.991.350,17	82%
⊖ SERVIÇOS LABORATORIAIS	R\$ 1.450.000,00	R\$ 468.128,42	32%
⊕ SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	R\$ -	R\$ 794.370,02	-
⊕ SERVIÇOS TECNOLÓGICOS	R\$ 1.450.000,00	R\$ -	0%
⊖ SERVIÇOS DE SAÚDE	R\$ -	R\$ -	-
⊕ SERVIÇOS COMERCIAIS	R\$ -	R\$ -	-
■ RECEITAS FINANCEIROS	R\$ 160.000,00	R\$ 194.324,64	121%
⊖ FEIRAS E EVENTOS	R\$ 150.000,00	R\$ 189.705,49	126%
⊕ RECEITAS DE VALORES MOBILIÁRIOS	R\$ -	R\$ 4.619,15	-
⊕ RECEITAS IMOBILIÁRIAS	R\$ 10.000,00	R\$ -	0%
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 18.468.200,00</b>	<b>R\$ 12.993.004,58</b>	<b>70%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ainda, com base nos relatórios extraídos, têm-se a possibilidade de trabalhar com gráficos, para acompanhar a evolução através dos meses e, verificar os parâmetros de oscilações, para identificar os pontos que devem ter maiores atenções e, decisões imediatas. Estes gráficos podem ser elaborados por estruturas de unidade e, centro de responsabilidade, conforme exemplo na Figura 7:

Figura 7: Acompanhamento orçamentário Veiga&amp;Veiga



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

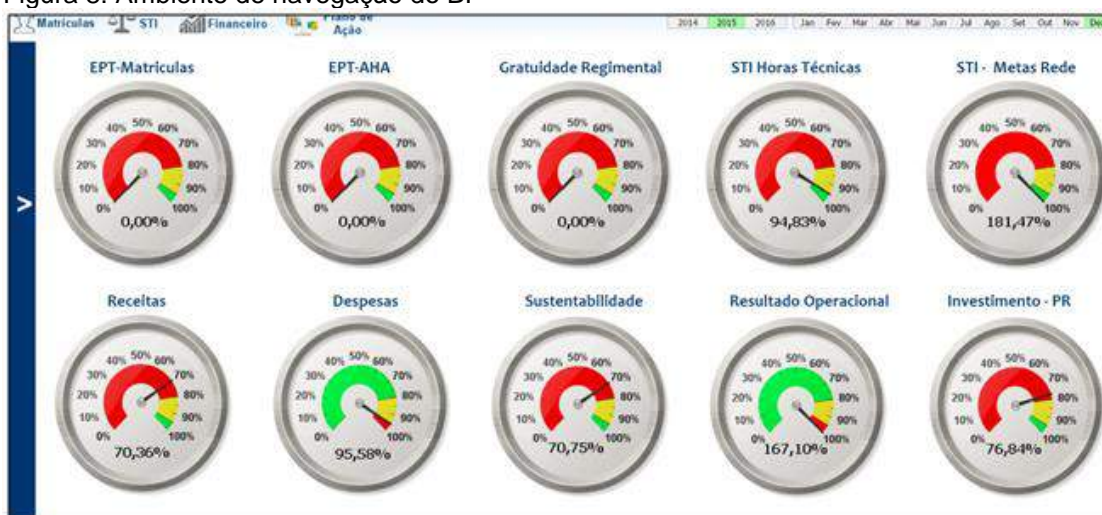
Esses gráficos são os utilizados na unidade para acompanhamento e evolução de cada área de negócio. Eles permitem que se mensurem exatamente as

linhas que possuem discrepância para avaliar as estratégias que deverão ser adotadas.

Estes acompanhamentos no Excel se tornam favoráveis para descrever exatamente os indicadores que devem ser apontados na análise crítica mensal da unidade, com base no pró-rata – evolução do mês em relação ao ano.

Os indicadores que a unidade deve acompanhar, bem como os que servem de visualização para alta diretoria, são os que são visualizados no BI, que o acesso é limitado e podem-se visualizar a qualquer instante, com fácil acesso pela internet, como mostra a Figura 8:

Figura 8: Ambiente de navegação do BI



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

#### 4.1.3 Resultados esperados

Hoje, vive-se a era do conhecimento, integrando-se inteligência competitiva com os sistemas existentes nas organizações. Acredita-se na era do conhecimento, resolver uma deficiência crônica nos processos decisórios da maioria das empresas, isto é, auxiliar na falta de integração de informações. É verdade também que, se não for adequadamente orientado o seu desenvolvimento, estas integrações tornam-se caras e difíceis de serem implementadas nas organizações.

Adicionalmente, nem todas as organizações usufruirão adequadamente de seu potencial. Se bem gerenciados e executados, os projetos poderão ter sucesso, com resultados bastante positivos para a dinâmica e capacidade das organizações.

Constatou-se que na VEIGA&VEIGA o ciclo PEAC realmente está em funcionalidade e, que a organização vem investindo cada vez mais na era da TI para se posicionar cada vez mais no mercado, de forma a facilitar o acesso às informações em tempo real.

Logo, o processo para acompanhamento das ações implementadas é baseada em três passos. O primeiro passo é baseado no acompanhamento de resultados. O segundo passo é o processo de armazenamento dos dados em banco de dados – *data warehouse*. O grupo atualiza o banco de dados ao receber os formulários de acompanhamento da implantação das ideias. O grupo faz o agendamento mensalmente da reunião de resultados com a gestores da organização, apresentam os processos da implantação. O terceiro passo é baseado no relatório de pendencia. O grupo emite relatórios mensais de pendencias para os gestores da organização.

Os instrumentos de avaliação orçamentária possibilitou identificar a viabilidade dessas ferramentas utilizadas integrando inteligência competitiva com sistemas de informação.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados

Os riscos em se adotar estes sistemas de gestão, estão relacionados aos altos custos de implantação e manutenção dos sistemas, em que devem ter manutenções preventivas constantemente.

O BI aproveita os componentes já desenvolvidos e instalados das tecnologias de TI para ajudar as empresas a fazerem bom uso de seus investimentos em TI, bem como a utilizarem os valiosos dados armazenados em sistemas legados e transacionais.

Ao adotar estes sistemas, as organizações devem estar cientes que podem ocorrer dificuldades operacionais em seus colaboradores, principalmente em relação aos que possuem maior tempo de experiência, pois estavam acostumados a operacionalizar sistemas menos avançados e, isso, até que se adequem a nova tecnologia, pode ocorrer em certos retardos de entrega, bem como, exijam maiores treinamentos.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi escrever os instrumentos de avaliação orçamentária em uma unidade de negócio do terceiro setor e, conseqüentemente relatar as fases de planejamento orçamentário, identificar os mecanismos de controle, descrever os instrumentos de avaliação e, mensurar o retorno desses mecanismos.

O posicionamento estratégico da organização influencia em larga escala a sua capacidade de competir. Na elaboração da estratégia organizacional, é importante identificar os fatores críticos de sucesso. Esses fatores estão associados ao negócio da organização e, ao seu desempenho em variáveis sobre as quais está sem controle.

Nessa organização, o orçamento deve ser elaborado a partir do zero, sem contar como o ponto de partida os dados do ano anterior. Esse orçamento requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões relativas à quantia de recursos a serem alocados a cada departamento ou atividade.

Mediante esses lançamentos, para que a organização tenha um posicionamento efetivo frente aos desafios que serão encontrados em seus cenários, a mesma deve munir-se de sistemas que favoreçam positivamente a estes avanços.

A adoção de sistemas ERP possibilita a melhoria do fluxo de informações, com aumento da integridade, consistência, agilidade de trânsito e acesso aos dados operacionais. Esses benefícios favorecem a adoção de estruturas organizacionais mais enxutas e confere uma maior agilidade de respostas à organização, segurança na tomada de decisões, permitindo, conseqüentemente, um planejamento estratégico mais fundamentado.

Através dessa análise, acredita-se na possibilidade de mitigar os problemas e antever as necessidades, de forma a contribuir com as expectativas de receitas e gastos da organização. Logo foram efetuadas as etapas do planejamento estratégico, que correlacionam ao ciclo PEAC, em planejar, executar, avaliar e controlar.

O orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-la às suas próprias necessidades, de maneira a alcançar os objetivos, à filosofia de gestão, a sistemas de mensuração e a seus métodos de controle.

O mundo empresarial começou a se comportar de modo mais complexo e a tecnologia da informação progrediu ao aprimoramento de ferramentas de *software*, as quais ofereciam informações precisas e no momento correto para alinhar ações que tinham como foco a melhoria do desempenho no mundo dos negócios.

Com a evolução natural da tecnologia o termo *Business Intelligence* ganhou maior abrangência e importância, embutindo uma série de ferramentas, que têm como objetivo facilitar e agilizar a atividade comercial, dinamizar a capacidade de tomar decisões e refinar estratégias de relacionamento com os devidos clientes, respondendo às necessidades do setor corporativo.

Conclui-se que os instrumentos de avaliação orçamentária adotadas pela organização, são de fato um dos melhores investimentos realizados, em virtude do BI estar abrindo “suas asas” para abraçar todos, desde pequenas e médias empresas, até as grandes organizações. Ferramentas de análise para funções muito específicas também estão entrando no mercado e, elas ajudarão algumas empresas a adotar apenas a análise em vez da implementação completa de BI baseada em *data warehouse*.

## REFERÊNCIAS

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

IOSCHPE, Evelyn Berg; CARDOSO, Ruth; RIFKIN, Jeremy; *ET ALL.* **3º setor desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e terra, 2005.

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

LUSTOSA, Leonardo; MESQUISA, Marco A.; QUILHAS, Osvaldo; OLIVEIRA, Rodrigo J. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ed. São Paulo: Bookman, 2005.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Cláudio. **Gestão fiscal responsável**: elaboração das diretrizes orçamentárias e do orçamento. Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

PRIMAK, Fábio Vinícius. **Decisões com B.I.: business intelligence**. São Paulo: Editora Ciência Moderna, 2009.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

REIS, Linda G. **Produção de monografia da teoria a prática**: o método educar pela pesquisa. 2ed. Distrito Federal: SENAC, 2008.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Atlas, 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TURBAN, Efraim; RAMESH, Sharda; ARONSON, Jay E.; KING, David. **Business intelligence**: em enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VALLE, André Bittencourt. **Gestão estratégica da tecnologia da informação**. 2ed. Rio de Janeiro: FGV Online, 2013.