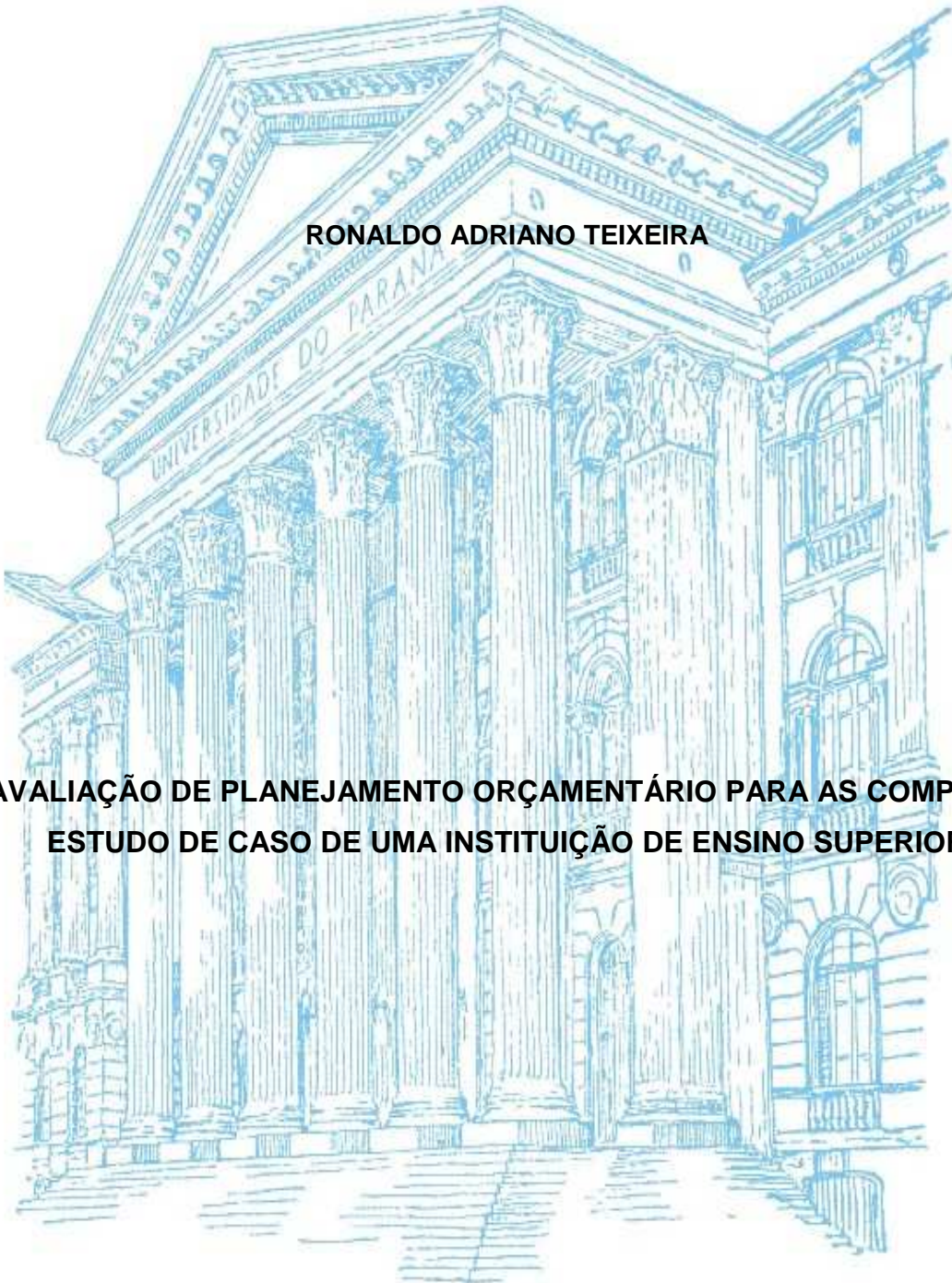


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RONALDO ADRIANO TEIXEIRA

**AVALIAÇÃO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA AS COMPRAS:
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**



CURITIBA

2016

RONALDO ADRIANO TEIXEIRA

**AVALIAÇÃO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA AS COMPRAS:
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Monografia em formato artigo apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, do Departamento de Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador: Profº Marcell M Corrêa Maceno

CURITIBA

2016

**AVALIAÇÃO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA AS COMPRAS:
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
EVALUATION OF BUDGET PLANNING FOR FOLLOWS YEAR PURCHASES: A
CASE STUDY OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

Ronaldo Adriano Teixeira * roncwb_24@hotmail.com

Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR

Marcell Mariano Corrêa Maceno ** marcell.maceno@gmail.com

Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR

Resumo: O processo orçamentário pode ser um diferencial na forma de atuação e competição da empresa. Os esforços para prever receitas, gastos e demais movimentações estão atrelados ao planejamento da empresa, sendo uma ferramenta importante para que esta atinja seus objetivos, principalmente as micro e pequenas empresas, que são mais sensíveis a falta de recursos. Assim, este estudo de caso buscou avaliar a proposta de planejamento orçamentário de uma Instituição de Ensino Superior localizada no município de Curitiba-PR, no intuito de verificar o processo e os meios utilizados no orçamento de despesas com vistas nas compras do ano seguinte, referência 2015-2016. O modelo de planejamento orçamentário estudado possuía quatro fases, correspondendo ao planejamento inicial, planejamento por setor, levantamento de valores e valoração, tabulação e aprovação de orçamento. Após análise do modelo de planejamento orçamentário implementado na IES, foi possível concluir que esta instituição possui pouca mobilidade orçamentária, e pouco conhecimento dos gestores envolvidos, os quais são os responsáveis pelos centros de custo. Foi proposto que a IES deve iniciar o planejamento com três meses que antecedem o ciclo orçamentário, assim os gestores têm mais tempo hábil para prever os projetos que acontecerão no próximo período, que é de um ano.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial. Planejamento Orçamentário. Compras. Controle.

Abstract: The budget process can be a differential in the form of performance and competition of the company. Efforts to forecast revenues, expenses and other transactions are linked to the planning of the company, being an important tool for it reaches its goals, especially micro and small enterprises, which are more sensitive to lack of resources. This case study aimed to evaluate the proposed budget planning a higher education institution located in the city of Curitiba-PR, in order to verify the process and the means used in budget spending seen in the following year shopping, reference 2015-2016. The budget-planning model studied had four phases, corresponding to the initial planning, planning for industry, lifting values and evaluation, tabulation and budget approval. After analysis of the budget planning model implemented in IES, it was concluded that this institution has little mobility budget, and little knowledge of the managers involved, which are responsible for the cost centers. It was proposed that the HEI should start planning with three months before the budget cycle, so managers have more time for projects that predict will happen in the next period, which is one year.

Keywords: Business Budget. Budget Planning. Shopping. Control.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) tem se despertado para temas como o controle de gastos através do Planejamento orçamentário. Tal necessidade é estratégica, uma vez que considerando sua função educacional e de pesquisa, não se pode perder a qualidade de ensino em sala de aula (QUEIROZ, QUEIROZ e HÉKIS, 2011).

Desta forma, 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 (LUNKES, 2003).

De acordo com Lunkes (2003), o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações, conforme salienta (TAVARES, 2000).

O planejamento orçamentário (PO) é o plano financeiro estratégico de uma empresa ou organização para a gestão, em determinado exercício, com o cálculo das receitas e das despesas, ou seja, com estimativas das entradas e saídas de recurso ao longo do período (LUNKES, 2003).

Quando se fala em orçamento para IES, vale notar que elas são organizações que desenvolvem uma lógica diferenciada de orçamento que outras organizações como indústrias e fábricas, pois não vende matéria prima ou produto. Sua atenção está voltada para formação e disseminação do conhecimento através de suas práticas as quais exigem a aquisição constante de recursos didáticos, paradidáticos, manutenção e infra-estrutura (QUEIROZ, QUEIROZ e HÉKIS, 2011). No entanto, cada setor deve controlar seus gastos dentro do que foi orçado para cada natureza orçamentária. Para a efetivação e aplicabilidade, todos os setores devem estar interligados trabalhando em conjunto com a controladoria, contabilidade e o setor financeiro, respeitando o que foi traçado no plano orçamentário.

Neste contexto, este artigo teve por objetivo avaliar a proposta de planejamento orçamentário implementada em uma IES localizada no município de Curitiba – PR.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O tema planejamento orçamentário é bastante amplo. Neste contexto, esta seção do artigo teve por interesse abordar assuntos relacionados ao objetivo de trabalho traçado, compreendendo: 2.1 Orçamento em entidades não industriais; e 2.2 Controle orçamentário como função estratégica.

2.1 Orçamento em entidades não-industriais

Quando se fala em orçamento, normalmente vêm como referência as empresas industriais. O orçamento em empresas não industriais é caracterizado por conter o levantamento de receitas, tais como mensalidades e diárias de alojamentos. Entende-se por empresas não industriais aquelas que são alocadas nos ramos comerciais, de serviços, de atividade hospitalar, hoteleira e de atividades sem fins lucrativos (PADOVEZE, 2010).

Segundo dos Santos (2004) existem variáveis no orçamento das empresas não-industriais que devem ser observados, naqueles pontos em que há uma diferenciação significativa que tem de ser observada. É importante ressaltar que, para algumas empresas, o orçamento pode vir a ser o principal instrumento de gestão.

Desta forma, é descrito a teoria de orçamento para Instituições de Ensino Superior, (Padoveze 2010).

Para as IES, praticamente todos os gastos são fixos. As instituições de ensino têm sua estrutura administrativa e operacional desenvolvida pelos funcionários (administrativos e mestres), e não há grandes dificuldades na orçamentação das despesas, pelas divisões em que é segmentada a instituição, chegando ao nível de cada curso oferecido.

O orçamento das receitas também não apresenta maiores dificuldades, uma vez que sabe-se que os alunos matriculados devem permanecer na instituição até a conclusão final dos cursos.

Como os preços das mensalidades são conhecidos, o orçamento de receitas é um trabalho de multiplicação de números pelas receitas das mensalidades ou créditos, considerando variáveis importantes como bolsas concedidas e inadimplência.

Desta forma, o plano orçamentário caracteriza-se como a principal ferramenta de gestão de custos para este tipo de organização. Ressalta-se apenas que, apesar do ferramental de custos não ter expressividade, já que a maioria destes custos são fixos, um orçamento bem trabalhado de receitas, despesas, investimentos e financiamentos é fundamental para uma adequada gestão nesse tipo de entidade.

Este plano orçamentário pode apresentar os seguintes passos, (Kennedy e Digdalle 1999).

- a) Estabelecer a missão e os objetivos da empresa;
- b) Elaborar o orçamento que atenda os objetivos traçados;
- c) Favorecer a clareza do planejamento orçamentário facilitando sua aplicabilidade e gestão;
- d) Coordenar e integrar esforços entre todos os envolvidos considerando seu plano anual;
- e) O comprometimento de todos os indivíduos envolvidos na execução do plano e se necessárias adaptações do mesmo, os quais deverão ter competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas caso venham a surgir.

Em síntese o PO deve conter três grandes fases: previsão, projeção e controle.

A fase da previsão comporta todo o trabalho de cálculo propriamente dito em que se coloca no papel aquilo que a empresa espera e prevê que vai acontecer para o próximo exercício é a etapa de elaboração do quadro orçamentário.

Esta primeira fase deve ser iniciada por volta de 6 meses antes do exercício à ser orçado, e é quando se verificam as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação, etc. Normalmente, nessa etapa são desenhados os cenários econômicos imagináveis ou possíveis, considerado sempre dentro das condições probabilísticas.

Na segunda etapa, os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis e após o retorno das peças orçamentárias e respectivas críticas far-se-á o acerto das previsões iniciais.

Esses dados deverão estar prontos entre 1 e 2 meses antes do início do exercício, de forma que os responsáveis por todas as áreas da empresa já se programem para o ano que se iniciará.

A etapa do controle é a última quando se verifica se os objetivos previstos foram atingidos, por meio da análise das variações, que avaliará o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais correções necessárias a serem feitas.

A gestão do orçamento normalmente é realizada pela figura do *Controller* (controlador) da empresa.

O controlador ou diretor de orçamentos deverá ser o responsável pela supervisão e organização do programa, mas os planos básicos e as estimativas que compuserem o plano de resultados deverão ser fornecidos pelos executivos cujas funções estiverem sendo orçadas. Os chefes de departamento, compradores, gerentes, divisões comerciais e outros executivos deverão ser incorporados do planejamento orçamentário, tanto individualmente quando através de comitê executivo (WELSCH, 2009).

Tradicionalmente, o *controller* tem a função de observação e controle da alta administração. Segundo Tung (1993, p. 334):

“Ao controller não compete o comando do navio, tarefa que cabe ao principal executivo; o controller representa na empresa o navegador que cuida dos mapas da navegação. Sua função é manter informado o comandante quanto à distância percorrida pela embarcação, ao local em que se encontra, à sua velocidade, à resistência que encontra, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que todos cheguem ao destino final...”

Pela visão tradicional, o *controller* tem uma atitude passiva, pois consegue visualizar os diversos riscos de operação, mas sua função é somente a de mencioná-los aos tomadores de decisões.

O *Controller* moderno, além de fazer suas funções tradicionais, está mais envolvido em atividades estratégicas, procurando visualizar o futuro e identificando novas oportunidades de negócios. Além disso apoia as atividades comerciais da IES em estudo, sendo assim, ele administra e controla o departamento de contas à receber, contas à pagar, contabilidade e compras.

Steiner (1979) observa a questão do planejamento dizendo que nenhuma empresa lucrou algo fazendo planos, pois o lucro vem da implantação dos planos. Nesse sentido, referindo-se ao orçamento, diz que são métodos integrados para traduzir o plano estratégico em ações correntes, guia-lo para a ação, definir padrões para a coordenação das ações e gerar base para o controle de desempenho, que deve estar em conformidade com os planos, incluindo no processo: o planejamento, a coordenação e o controle. Para tanto, o sistema orçamentário tem que ser adaptado as peculiaridades de uma organização e deve ser desenvolvido para aperfeiçoar o processo de planejamento, já que força os gestores a focar suas atenções na formulação de objetivos e na forma como são implementados. Por outro lado, os orçamentos requerem especificações sobre o que significa atingi-los.

Uma estrutura administrativa bem definida e precisa é tão essencial à efetiva preparação de orçamentos e ao controle de empresas não-industriais como nas industriais, e exatamente pelas mesmas razões, deve ser expressa em termos de responsabilidades administrativas (WELSCH, 2009).

2.2 Controle Orçamentário como Função Estratégica

O orçamento funciona como uma ferramenta que os gerentes podem usar para monitorar periodicamente o progresso, comparando resultados reais com resultados planejados. Esse feedback ou monitoramento e avaliação do progresso, por sua vez, permite que ações corretivas sejam tomadas oportunamente, se necessárias (NARAYANAN, 2009).

Portanto, a primeira finalidade do controle orçamentário é possibilitar à direção a tomada de decisões que corrijam as falhas existentes e procurar colocar a empresa no rumo certo.

A utilização de um sistema orçamentário pode ser entendida como um plano, que engloba as operações anuais de uma empresa, onde é formalizado o desempenho das ações e funções administrativas, pois oferece vantagens pela efetiva formalização.

Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, introduz-se o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os 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 (SANVICENTE, 2000).

Outro aspecto importante na adoção de um orçamento global é o fato de que naturalmente é aplicado em partes, para a operação de toda a empresa, e isto força a todos os membros da administração interagir, fazendo com que reduza o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias através da delegação de poderes.

Assim, um programa orçamentário pode apresentar os seguintes benefícios: (SANVICENTE, 2000).

- a) O orçamento, formalizando suas responsabilidades pelo planejamento, obriga os administradores a pensar à frente;
- b) O orçamento estabelece expectativas definidas que é a melhor base de avaliação do desempenho posterior;
- c) O orçamento ajuda os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos possam ser atingidos.

Apesar das vantagens que o sistema de planejamento e controle orçamentários pode proporcionar à empresa, seus administradores, proprietários, bem como aos funcionários, clientes e fornecedores, ele não pode ser considerado a resposta para todos os males, pois para ser aplicado requer atitudes apropriadas e conhecimento da técnica envolvida na sua utilização (SANVICENTE, 2000).

Entre os obstáculos encontrados, está o fato de que os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeito a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo e a incerteza inerente ao ramo da empresa. Portanto, não pode ser usado com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos (SANVICENTE, 2000).

Outro aspecto importante é que o uso de um sistema ajusta-se melhor a uma dada filosofia, e a certo estilo de administração, que talvez não sejam aceitáveis em algumas empresas, entre estas empresas aquelas administradas com excesso de autoritarismo, pois o uso dessa técnica sem delegação de autoridade e responsabilidade acabará transformando-se mais em um exercício dispendioso do que em uma forma de administrar racionalmente os recursos.

Ainda segundo Narayanan (2009), o que parece a alguns um processo direto, mecânico, torna-se, na realidade, complicado por diferenças sinceras quanto a hipóteses sobre tendências e eventos futuros, por necessidades funcionais conflitantes e por interesses individuais que se sobrepõem ao bem maior da organização. O processo orçamentário pode ser definido como uma série de negociações entre interesses díspares. O elemento humano é o que torna o processo orçamentário tão envolvente e, algumas vezes, tão frustrante.

3 METODOLOGIA

Este artigo é classificado, quanto à metodologia de pesquisa, de acordo com Gil (2002), em uma pesquisa aplicada quanto à natureza e qualitativa quanto aos dados.

A pesquisa foi descritiva, pois, segundo Raupp e Beuren (2004), “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros”. Quanto aos procedimentos, foi adotado um estudo de caso, com análise documental.

Esta pesquisa teve como objetivo principal a descrição do quão é importante elaborar o planejamento orçamentário em uma IES, objeto deste estudo de caso. Neste caso, a pesquisa procura identificar as vantagens de se planejar financeiramente dentro do que foi previsto para o ano seguinte.

A IES estudada teve início na década de 50, atualmente oferecendo cursos de Bacharelado, Superiores de tecnologia, Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, sendo:

- 6 Cursos de Graduação: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Direito, Engenharia Civil, Publicidade e Propaganda e Relações Internacionais.
- 5 Cursos de Superiores em tecnologia: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Design Gráfico, Design de Interiores, Gestão da Produção Industrial, Gestão de Recursos Humanos e Marketing.
- 1 Pós-Graduação *Stricto Sensu*: Mestrado em Direito Empresarial e Cidadania.
- 24 Pós entre especialização e MBA, sendo: Especializações em Direito, Especializações em Gestão e Design.

Para todas as áreas, entretanto, o grande desafio da IES é harmonizar as necessidades de mercado e a construção de projetos de especialização que

possibilitam aos participantes atualização profissional constante, troca de experiências e a construção de relacionamento com seus pares, tem como missão “Educar para formar pessoas capacitadas e comprometidas com o desenvolvimento social”.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas duas etapas principais de trabalho, sendo o levantamento do processo de elaboração do Plano orçamentário da IES e a análise crítica da forma de construção e execução deste plano.

No levantamento do processo de elaboração do Plano orçamentário, foi utilizada como ano base a referência 2015-2016. Para este levantamento, foi inicialmente realizada uma reunião com a diretoria da empresa para dar abertura necessária à busca de dados. Esta busca teve importante contribuição do *Controller* da empresa, pois é ele o patrocinador do projeto Planejamento Orçamentário 2016.

As informações referentes a este plano foram então levantadas através de entrevistas com o responsável pelo planejamento orçamentário da IES e acompanhamento das atividades de planejamento do orçamento, realizada entre os meses de outubro à dezembro de 2015.

Após o mapeamento do processo de elaboração do plano orçamentário, foi realizada a análise crítica deste processo considerando as dificuldades encontradas ao longo dos primeiros meses de 2016, caracterizado como o período de implantação deste plano orçamentário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados aqui apresentados são divididos em três etapas, sendo a primeira referente ao Diagnóstico do modelo de planejamento orçamentário anterior da IES (4.1), a Descrição do formato de plano orçamentário da IES estudada (4.2), e a Análise crítica deste formato de plano orçamentário, com identificação de pontos fortes e fraquezas (4.3).

4.1 Diagnóstico do Planejamento Orçamentário Anterior da IES

O planejamento orçamentário atual da IES é uma ferramenta de planejamento financeiro novo na Instituição, sua implantação foi em abril de 2015. Esta

ferramenta, o ERP, foi implantada para melhoria dos processos internos e integração entre os setores que utilizam sistemas independentes. Visando administrar e controlar seus gastos, o novo sistema oferece a ferramenta de controle do orçamento nele projetado, de forma que os gestores conseguem visualizar diariamente o que foi orçado do realizado e também o saldo financeiro dentro de cada centro de custo, sendo positivo ou negativo.

Este procedimento foi feito por anos somente via planilha em Microsoft Excel®, sem maiores controles por parte dos responsáveis dos centros de custos, desta forma as compras de materiais, bens de pequeno valor, mobiliário corporativo, equipamentos, softwares, licenças, contratações de serviços eram realizadas. Conforme a demanda de cada departamento, a contabilidade ficava responsável de contabilizar os gastos e gerar relatórios gerenciais mensais. Estes relatórios só eram apresentados à Diretoria executiva uma vez ao mês, nas reuniões do conselho e/ou também eram disponibilizados para os gerentes dos setores, caso fossem solicitados, pelo contrário os setores não tinham de imediato os relatórios em mãos das despesas provenientes do seu departamento.

Como pode-se observar, não havia o controle rigoroso dos gastos e despesas, somente o acompanhamento ou nem isso. Face a isto, vê-se a importância de se planejar financeiramente, para que a saúde financeira da empresa seja acompanhada diariamente evitando gastos desnecessários e/ou que não estão previstos em orçamento.

4.2 Descrição do Plano Orçamentário 2015-2016 da IES

O levantamento do plano orçamentário da IES mostrou que este plano pode ser dividido em quatro fases, sendo descritas nos itens 4.2.1 a 4.2.4.

4.2.1 Fase 1 – Plano de ação e orçamento 2016

Para o cenário financeiro de 2016, ano corrente, a IES em estudo, iniciou o projeto de planejamento e posterior orçamento em outubro de 2015, dois meses antes do ano que as atividades serão executadas. Para este planejamento os gerentes de departamentos, supervisores (as) de área, coordenadores dos cursos de Bacharelado e Pós-Graduação, foram convocados para um encontro informativo,

participativo e explicativo sobre o método que hoje está sendo utilizado para controlar as despesas da IES. Neste encontro foi apresentada a planilha, conforme modelo na Figura 1 no Anexo A deste artigo, e a forma de inserção de informações. Também foi apresentado o cronograma das atividades onde os envolvidos no processo de planejamento orçamentário deveriam seguir, como exemplo, as datas estipuladas para execução desta atividade, automaticamente obedecendo ao cronograma apresentado pela Diretoria da IES.

4.2.2 Fase 2 – Planejamento dos setores

Nesta fase todos os responsáveis por setores e que necessitam de compras de produtos e/ou serviços, fazem o levantamento das ações e necessidades das aquisições para o ano seguinte, tais aquisições são programadas com as datas que as mesmas irão acontecer, como exemplo: mensais, bimestrais, trimestrais, semestrais ou anual.

4.2.3 Fase 3 – Levantamento de valores

Diante do que foi exposto nos itens 4.2.2 e das necessidades dos setores, fica disponível dentro de um prazo estipulado, que é o cronograma do plano orçamentário da IES, a planilha em Microsoft Excel para que os gestores realizem as pesquisas de valores junto aos fornecedores de produtos e serviços que serão executados no próximo ano. Assim que os valores forem retornando, os gestores alimentam a planilha. É solicitado também que valores sejam inseridos dentro de cada natureza orçamentária, como por exemplo: material de consumo, material de escritório, material gráfico, etc...no prazo acordado com a Diretoria, o planejamento é enviado para análise da Controladoria da IES.

4.2.4 Fase 4 – Recebimento, tabulação e consolidação dos dados

Nesta fase, o Gerente de Controladoria recebe os dados das planilhas de previsão de gastos fornecidas pelos gestores responsáveis de cada setor da IES.

Após o recebimento destes dados, a Controladoria faz a análise e a primeira revisão das peças orçamentárias para ajustar cada ação na natureza de despesa

correspondente, tais como: Máquinas e equipamentos, cursos e congressos, material de consumo, material de escritório, viagens / estadias, manutenção de máquinas e equipamentos, condução / táxi, bens de pequeno valor, dentre outras.

Com ajustes orçamentários realizados o *Controller* apresenta para o Diretor Executivo da IES, o qual faz a segunda análise e o segundo ajuste do plano orçamentário. Para dar sequência ao cronograma das atividades do plano orçamentário é realizada a reunião de apresentação para o Conselho Universitário (CONSUN), composto pelo Reitor, Pró-Reitor Acadêmico e Pró-Reitora Administrativa. Estas pessoas então analisam e apreciam o plano orçamentário.

Então é realizada última análise pelo Diretor Executivo, que apresenta para o conselho administrativo para indicação de ajustes ou aprovação.

Após aprovação do plano orçamentário do ano seguinte, a controladoria e sua equipe alimentam o sistema com os valores previstos, ficando disponíveis para consulta, administração e controle pelos gestores de cada setor da IES, os quais são responsáveis pelo seu centro de custo e suas respectivas despesas.

4.3 Análise Crítica do Modelo de Plano Orçamentário 2015-2016 da IES: Dificuldades encontradas e oportunidades de melhoria

Na IES em estudo, o processo de implantação do novo modelo de plano orçamentário está ocorrendo desde abril de 2015, neste primeiro momento destinou-se todos os esforços para que a nova ferramenta de gestão tivesse sucesso, desde então foi implantado e está sendo executado.

Em última análise realizada, já com o orçamento previsto em 2015 e sendo executado em 2016, nota-se que é preciso mais instruções, treinamentos, orientações, aos gestores e/ou pessoas que estão inseridos no plano orçamentário,

Alguns problemas identificados pós implantação do plano orçamentário abrangem solicitações de execução orçamentária para despesas não previstas e/ou não orçadas para diferentes naturezas orçamentárias de conforme classificação contábil.

Foi verificado que houve departamentos da IES que não tiveram um adequado planejamento de gastos em ações acadêmicas ou administrativas. Isto ocorreu, possivelmente pela falta de cultura orçamentária de determinados departamentos, ou mesmo pela inexperiência de seus gestores. Nestes casos, estes

departamentos se viram engessados pelo sistema controlador de despesa e as vezes até impossibilitando de realizar a ação.

Além disso, nestes casos em que não foi realizado o plano de gastos corretamente, a partir do momento em que nota-se a falta de saldo para execução orçamentária de determinada natureza, e também a falta de saldo disponível para realocação, o processo de transferência entre setores é complexo e moroso, fato este considerado como retrabalho e/ou até mesmo uma ineficiência do processo de planejamento orçamentário.

Desta forma, considerando a atual situação da IES em relação a execução do plano orçamentário, surge como necessidade alguns ajustes para melhoria da função planejamento orçamentário para anos futuros, devendo ser realizados, como exemplo:

- a) A alta administração deve estar comprometida com o conceito geral de planejamento e controle de resultados, além de compreender perfeitamente as suas implicações e o seu funcionamento;
- b) Deve haver uma avaliação da estrutura organizacional e de atribuição de responsabilidades administrativas e das alterações necessárias para que o planejamento e o controle sejam eficazes;
- c) O sistema contábil deve ser organizado na medida do necessário, para que possa ser ajustado às responsabilidades administrativas e acadêmicas (contabilidade por áreas de responsabilidade) e possa fornecer dados históricos que sejam úteis para fins de planejamento e avaliação de desempenho;
- d) Deve ser estabelecido um programa de educação orçamentária para familiarizar todos os níveis administrativos com finalidades do programa, com o modo de funcionamento, responsabilidade de cada nível administrativo no âmbito do programa, desta forma, vê-se as maneiras pelas quais o programa poderá facilitar o desempenho das funções de cada administrador.
- e) Acredito ser salutar quando do planejamento do orçamento, envolver todos os setores do mesmo departamento. No caso da manutenção, quando for elaborar orçamentos de despesas/melhorias e ou manutenção da infraestrutura, conversar com cada parte envolvida, ou seja, eletricitistas, encanadores, marceneiro.

- f) É possível que as pessoas que trabalham com a prática tenham soluções e/ou alternativas de aproveitamento de material, ideias e métodos inovadores que podem diminuir a solicitação de compra de material.

É necessário coordenar e integrar esforços entre todos os envolvidos no plano, para minimizar esforços e dificuldades, tanto de ordem técnica de valores quanto a própria motivação dos gestores setoriais (KENNEDY E DIGDALLE, 1999)

5 CONCLUSÃO

O processo de orçamento empresarial sempre foi reconhecido pela literatura como uma ferramenta importante e de apoio as funções administrativas de planejamento e controle.

Diante desse contexto, a pesquisa procurou verificar os pontos do orçamento financeiro que precisam de melhoria, como observa-se no decorrer deste trabalho, o planejamento orçamentário da IES foi implantado para integrar os setores. Porém para que os objetivos sejam alcançados há necessidade de melhorias, conforme descrito no capítulo 4.3, orientando como deve ser feito o projeto e as vantagens de se trabalhar com previsões orçamentárias, desde que os procedimentos sejam de um todo feito com responsabilidade, para isso os envolvidos precisam estar em comum entendimento e na mesma linha de raciocínio, assim a IES estará trabalhando com a ferramenta certa, controlando as despesas e direcionando para resultados.

Recomenda-se para futuros trabalhos ao tema abordado, tendo como base os resultados obtidos, que pesquisa nesta área sejam contínuas. Assim, apresenta-se como sugestões para próximos trabalhos.

- ✓ Mudança no ambiente empresarial, o que impõe à empresa necessidade permanente de revisão e modificação no orçamento;
- ✓ A tendência em relação aos métodos orçamentários é de integração entre os setores envolvidos no planejamento orçamentário;
- ✓ A grande alavanca desse processo é o treinamento e a motivação de gestores e empregados. A empresa que não contemplar tais atributos estará comprometendo todo o processo orçamentário e de gestão;
- ✓ Algumas questões de pesquisa que poderiam surgir nestes estudos seriam: como a cultura organizacional exerce influência nas práticas de

controle do orçamento em empresas brasileiras? A cultura organizacional pode ser um fator explicativo da participação no orçamento e pode afetar o desempenho dos gestores?

REFERÊNCIAS

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

KENNEDY, A.; DUGDALE, D. **Getting the most from Budgeting**. Management Accounting, Londres, fev. 1999.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

NARAYANAN, V. G. **Elaborando orçamentos**. Harvard ManageMentor. Harvard Business School. Disponível em <<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/hmm/budget>>. Acesso em 18/05/2016.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R. Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**. v. 3, n. 1, 98-117, 2011.

RAUPP, M. F.; BEUREN, I. M. Metodologia de Pesquisa aplicável as Ciências Sociais. IN: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, L. S. **Gestão estratégica de custos em empresas de terceirização de serviços de instalação e manutenção de redes de telecomunicações**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós Graduação em Economia – PPGE) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

STEINER, G. A. **Strategic management**. New York: McGraw-Hill, 1985.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TUNG, N. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Universidade-Empresa, 1993.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ANEXO A – MODELO DE PLANILHA ORÇAMENTÁRIA DA IES

ORÇAMENTO - GASTOS GERAIS E INVESTIMENTOS
 101.100.720 COMPRAS
 Gestor: xx
 Data: 15/06/2016

Seq	Ação	Justificativa	Contratos				Cod. Nat.	Descr. Nat. Orçament	Cod. Cont.	Descr. Contabil	C.Cust.	Nome C.C.
			Tip	Forneced	Mês-Reaj	% - Reaj						
1	Compra de material p/ posterior distribuição	Reposição do estoque do compras de material de escritório e compra de papel A4 - Atender todos os setores da AENA, UNICURITIBA E CNA					1.02.001	Material Estoque e Posterior Distribuição	#N/D	#N/D	101.100.720	Compras
2	Compra de 1 ou 2 computadores novos	Renovação dos equipamentos de informática do setor					1.05.004	Informatica	1.2.5.01.04	Máquinas e equipamentos	101.100.720	Compras
3	Cursos e Congressos	Atualização Profissional dos Colaboradores					4.02.006	Cursos e Congressos	4.2.1.06.04	Cursos e Congressos	101.100.720	Compras
4	Compra de material para uso e consumo do set	Atender as necessidades futuras em 2016					4.03.001	Material de Consumo	4.2.2.01.01	Mat de Consumo	101.100.720	Compras
5	Material de escritório p/ uso do setor	Materiais de uso diário					4.03.004	Material de Escritório	4.2.2.01.03	Mat de Escritorio	101.100.720	Compras
6	Cursos em outras cidades	Atualização Profissional dos Colaboradores					4.03.016	Viagens (Passagens, Hospedagem)	4.2.2.03.01	Viagem/Estadias	101.100.720	Compras
7	Manutenção em máquinas	Conserto de máquinas e equipamentos do setor					4.03.042	Manutenção de Máquinas e Equipamentos	4.2.2.10.01	Manut.de Maquinas	101.100.720	Compras
8	Transporte via Táxi / Transporte Coletivo	Busca de materiais / Visita aos fornecedores					4.03.051	Condução/Taxi	4.2.2.10.05	Condução/Taxi	101.100.720	Compras
9	Compra de equipamentos	Equipamento de valor médio					4.03.054	Bens Pequeno Valor	4.2.2.10.08	Bens Pequeno Valor	101.100.720	Compras

ANEXO A – CONTINUAÇÃO DO MODELO DE PLANILHA ORÇAMENTÁRIA DA IES

ORÇAMENTO - GASTOS GERAIS E INVESTIMENTOS															251
101.100.720 COMPRAS															
Gestor: xx															
Data: 15/06/2016			20	20	22	20	21	22	21	23	21	19	20	22	
Seq	Ação	Justificativa	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
1	Compra de material p/ posterior distribuição	Reposição do estoque do compras de material de escritório e compra de papel A4 - Atender todos os setores da AENA, UNICURITIBA E CNA	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	96.000
2	Compra de 1 ou 2 computadores novos	Renovação dos equipamentos de informática do setor	-	-	2.500	-	-	-	-	-	-	2.500	-	-	5.000
3	Cursos e Congressos	Atualização Profissional dos Colaboradores	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
4	Compra de material para uso e consumo do setor	Atender as necessidades futuras em 2016	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
5	Material de escritório p/ uso do setor	Materiais de uso diário	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
6	Cursos em outras cidades	Atualização Profissional dos Colaboradores	-	-	500	-	-	500	-	-	500	-	-	500	2.000
7	Manutenção em máquinas	Conserto de máquinas e equipamentos do setor	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
8	Transporte via Táxi / Transporte Coletivo	Busca de materiais / Visita aos fornecedores	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
9	Compra de equipamentos	Equipamento de valor médio	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
			8.820	8.820	11.820	8.820	8.820	9.320	8.820	8.820	9.320	11.320	8.820	9.320	112.840