

IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte

Mayara Dettoni Modzinski¹
Jackson André da Silva²
Rosângela Luçoli³

RESUMO: Este artigo é um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte sobre a implementação do controle orçamentário, seus desafios e benefícios. A primeira fase apresenta a importância do tema, mostrando a relevância de um controle orçamentário para a mensuração das estratégias empresariais. Possui como objetivo geral apontar os desafios e os benefícios da implementação do controle orçamentário em uma empresa de pequeno porte, já como específicos: Identificar os desafios e benefícios para a implementação do controle orçamentário para as empresas em geral; Apresentar a implementação realizada do controle orçamentário na empresa estudada; Identificar os desafios e benefícios decorrentes da utilização do controle orçamentário para a empresa estudada; e Confrontar os dados gerais com o estudo de caso. O artigo segue com o referencial teórico, baseado em autores como Morante e Jorge (2008) e Padoveze e Taranto (2009), apresentando, através de suas obras, assuntos como planejamento orçamentário, controle orçamentário, a elaboração do controle orçamentário, os benefícios e as dificuldades do controle orçamentário. A pesquisa é de cunho exploratória, possuindo uma amostra de apenas uma instituição, com análise qualitativa acerca dos dados obtidos, realizada através da disponibilização das ferramentas utilizadas para o controle orçamentário de uma organização. No que concerne aos resultados é visível que a implementação do controle orçamentário conversa com a teoria estudada, essa implementação trouxe dificuldades para a organização, mas também trouxe benefícios, sugeriu-se um novo indicador não utilizado pela organização e apontado pelos autores estudados.

Palavras-chave: Controle Orçamentário; Controladoria; Implementação de controle orçamentário; Ferramentas de controle orçamentário.

ABSTRACT: This paper is a case study in a small business on the implementation of budget control, its challenges and benefits. The first phase presents the importance of the topic, showing the relevance of a budget control for the measurement of business strategies. It has as general objective to point out the challenges and benefits of the implementation of budget control in a small company, having as specific objectives as specific: Identifying the challenges and benefits for implementing budget control for companies in general; Present the implementation of budget control in the studied company; Identify the challenges and benefits arising from the use of budget control for the company studied, and compare the general data with the case study. The paper follows with the theoretical framework, based on authors such as Morante and Jorge (2008) and Padoveze and Taranto (2009), presenting, through their works, subjects such as budget planning, budget control, the elaboration of budget control, benefits and the difficulties of budget control. The research is exploratory, having a sample of only one institution, with qualitative analysis about the obtained data, accomplished through the availability of the tools used for the budgetary control of an organization. Regarding the results, it is visible that the implementation of budget control converses with the theory studied, this implementation brought difficulties for the organization, but also brought benefits, it was suggested a new indicator not used by the organization and pointed out by the authors studied.

Keywords: Budget Control; Controllorship; Implementation of Budget Control; Tools for Budget Control.

INTRODUÇÃO

O artigo baseou-se no estudo dirigido de uma empresa de pequeno porte e seu desenvolvimento na área da controladoria. Ele demonstrou como foi o procedimento de criação da área de controle orçamentário, como foram realizados os relatórios de controle estabelecidos pela empresa, as dificuldades de implementação e os benefícios adquiridos por esse procedimento. Para que o planejamento orçamentário de uma empresa ocorra e seja efetivo é necessário que o controle orçamentário seja realizado, pois somente assim será possível mensurar as estratégias empresariais e guiar as decisões de forma assertiva. O objetivo geral do artigo foi apontar os desafios e os benefícios da implementação do controle orçamentário em uma empresa de pequeno porte. Os objetivos específicos foram: Identificar os desafios e benefícios para a implementação do controle orçamentário para as empresas em geral; apresentar a implementação realizada do controle orçamentário na empresa estudada; identificar os desafios e benefícios decorrentes da utilização do controle orçamentário para a empresa estudada; e confrontar os dados gerais com o estudo de caso.

¹ Graduada em Administração (UFSC). Graduada em Ciências Contábeis. (Católica de Santa Catarina). MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria (FGV). E-mail: mmodzinski@gmail.com

² Doutorando e Mestre (2014) em Economia e Gestão Empresarial pela Universidade de Zaragoza, Mestre em Administração pela ESAG (2012), especialista em Finanças, Auditoria e Controladoria pela FGV (2005) e bacharel em Administração de Empresas pela FURB (2002). Atualmente é coordenador do Núcleo de Planejamento do Sebrae/SC - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina e professor tutor da FGV Online nas disciplinas de metodologia científica para elaboração de TCC, avaliação do desempenho empresarial, gestão estratégica de custos, matemática financeira, e gestão de capital de longo prazo. E-mail: jackson.silva@fgv.br

³ Graduada em Administração (Fundação Educacional Regional Jaraguense – FERJ). Especialista em Finanças e Contabilidade. Mestranda em Educação. E-mail: rlucoli@gmail.com

Quanto à relevância o Sebrae (2016) cita que os empresários que obtiveram sucesso possuíam o controle rigoroso de suas receitas e despesas. Vê-se a importância do controle orçamentário para a continuidade das empresas, sendo assim, a relevância de tal pesquisa é demonstrar como o controle orçamentário pode auxiliar no planejamento e na gestão empresarial, mostrando quais elementos são essenciais e benéficas às organizações de pequeno porte e, demonstrar quais os desafios da implementação desse método de controle. Como a pesquisa em questão foi direcionada para uma empresa específica, realizando a experimentação para compreender-se os desafios e benefícios da implementação de um sistema utilizou-se a pesquisa exploratória, que, conforme Malhotra *et al.* (2005) tem como objetivo esclarecer e trazer compreensão acerca de um assunto, tem como característica possuir um processo de pesquisa flexível e não-estruturado, a amostra é pequena e não representativa, possui uma análise de dados primários qualitativa, é realizada por meio experimental, pode ser seguida de uma pesquisa exploratória ou conclusiva adicional. De acordo com Malhotra *et al.* (2005) a pesquisa exploratória pode ser realizada através do estudo de caso, por conta disso esse método de pesquisa foi eleito para dar continuidade ao desenvolvimento desse artigo, visto que houve a análise do desenvolvimento da implementação do controle orçamentário na Empresa XYZ. Para realizar o estudo de caso foram disponibilizadas as ferramentas utilizadas pela empresa e o passo a passo de como haviam sido implementadas na organização, além de uma explicação dos pontos fortes e fracos da utilização dessas ferramentas.

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Para que se tenha um entendimento adequado, e uma análise rigorosa é de suma importância que se elenque os conceitos e definições de orçamento, de planejamento orçamentário e controle orçamentário. É necessário que se apresente qual é o instrumento de gestão que será o objeto de controle, para que serve o controle orçamentário e quem é responsável por ele. Trazendo ainda, como se elabora um controle orçamentário e quais são os benefícios e dificuldades que empresas de pequeno porte enfrentam no processo de implementação e uso desse método. Toda ação empreendida por um gestor, da mais simples a mais complexa, tem como objetivos principais o atendimento as expectativas dos *stakeholders* e a perenidade da organização. Portanto, é imprescindível que esse, ao tomar suas decisões, o faça embasado em informações que lhe permitam construir um cenário, para nele projetar os reflexos de suas escolhas, antes de efetivamente implementá-las. Para tal faz uso de um arcabouço de instrumentos, ferramentas desenvolvidas para o gerenciamento empresarial. Dentre os mais relevantes dos instrumentos gerenciais destaca-se o orçamento empresarial, que é definido por Padoveze e Taranto (2009) como uma expressão quantitativa de um plano de ação, que tem como escopo um modelo de roteiro de atividades. Para Luz (2015) o orçamento é um pilar da gestão o que gera a obrigação da prestação de contas pelos envolvidos com a empresa, sejam eles gestores ou departamentos. É essa prestação de contas que possibilita “realizar um acompanhamento mais próximo das movimentações corporativas e atingir o desempenho esperado a partir do plano orçamentário” (LUZ, 2015, p. 7). Muitas vezes tido por um instrumento cuja função principal seria a de limitador de gastos (HONG, 2006). Para Bazzi, (2015), o orçamento é o plano financeiro, cuja missão é orientar as ações da organização para os rumos que definiu no seu planejamento estratégico e tal como este último prescinde de um profundo conhecimento da organização e do contexto. Para que seja efetivo precisa cumprir alguns requisitos:

- Este plano precisa estar fortemente atrelado ao plano de contas da empresa, ou seja, obedecer a estrutura de centros de custos, receitas e despesas.
 - Imprescindível que suas informações, seus lançamentos, sejam tratados pelo sistema de informação gerencial.
 - Que seja possível apurá-lo de diferentes formas, ou seja, mensal, trimestral, semestral;
 - Que suas previsões consolidem as principais demonstrações financeiras.
 - Seu sucesso também depende de um grande esforço de coordenação e por consequência, de comunicação.
- (BAZZI, 2015).

É composto de orçamento de áreas chaves, dispostos em uma sequência lógica. A denominação e o agrupamento das peças-chaves são abordados de diferentes formas por distintos autores, mas quanto a natureza, segundo Hong (2006), o plano mestre conjuga os orçamentos operacionais e financeiros. Os planos operacionais comportam:

1. Orçamento de vendas, onde devem estar estimados o volume de vendas previsto para o período que se pretende orçar. É apresentado em valor e em volume;
 2. Orçamento da produção: Baseado na previsão de vendas estima os recursos de produções necessários para viabilizar tal faturamento.
 3. Orçamento de investimentos: Estima a necessidade de investimentos em instalações, máquinas e equipamentos para alcançar o nível de atividade esperado. Neste mesmo, ou em plano a parte deve ser considerado avaliações de capacidade produtiva, com indicações de investir ou terceirizar para atingir o necessário.
 4. Orçamento de mão-obra direta: Estimando o número de trabalhadores envolvidos diretamente com a produção, com suas respectivas definições de cargos, serão necessários para atingir a produção requerida.
 5. O orçamento de matéria-prima: Deve apresentar estimativa detalhada de toda matéria-prima a ser adquirida para atender o volume de produção;
 6. Orçamento de gastos operacionais: Vai pormenorizar as despesas envolvidas no processo, ou seja, gastos com a manutenção comercial, administrativa e financeira da organização. (HONG, 2006).
- Já os orçamentos financeiros proporcionam a avaliação das consequências financeiras oriunda das decisões descritas nos orçamentos operacionais. Estes são de três:

1. Demonstrativo do fluxo de caixa projeto: Apresenta o nível de caixa da empresa no período previsto no orçamento.
2. Balanço patrimonial projetado: demonstra a origem e a destino dos recursos orçamentários
3. Demonstrativo de resultados projetado: Apura o resultado líquido da organização, considerando a execução orçamentária proposta.

Quanto aos tipos possíveis de orçamento, há distintas nomenclaturas, mas dentre as mais comuns estão as referidas por Fumaux (2022):

- Orçamento estático ou *budget*: Como o próprio nome indica, uma vez que é estabelecido é mantido por todo o período de realização. Sendo submetido a periódica avaliação pelos gestores e justificativa de suas distorções.
- Orçamento ajustado/revisado ou *forecast*: A forma de elaboração é a mesma do orçamento estático, no entanto, quando apresenta distorção considerável é passível de retificação.
- Orçamento flexível: Os volumes de venda e produção determinam as faixas de flexibilidade a que este tipo de orçamento pode ser submetido.
- Orçamento base zero: Distinto dos seus antecessores, que consideram o histórico orçamentário para fazer ou ajustar previsões, este tipo a cada novo ciclo de orçamento a organização se submete a uma nova avaliação de objetivos e metas, revê sua estrutura e gera novas estimativas. (FUMAUX, 2022).

Através destas ponderações sobre características e componentes chaves é possível perceber o grau de complexidade informacional e de gastos com recursos de tempo e mão-de-obra necessários. No entanto, sua relevância na gestão supera tais entraves. Uma amostra dessa avaliação foi apresentada em pesquisa com 295 indústria catarinenses, onde apenas 37 afirmaram não empregar a ferramenta:

[...]as indústrias que não utilizam o orçamento, são indústrias de menor porte e, de acordo com as declarações dos respondentes, as razões de não uso decorrem da falta de recursos humanos, tecnológicos e financeiros para sua adoção. [...] as razões de não uso do orçamento se relacionam com fatores contingenciais e não por considerarem o orçamento como uma ferramenta inadequada para o contexto em que estão inseridas. (VOGT, BILK, DA SILVA, 2022, p.59)

Estabelecidas tais ponderações sobre o instrumento orçamento é possível tratar do cerne deste artigo, o planejamento e o controle orçamentário.

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Para compreender a ferramenta de controle orçamentário, é necessário entender o que é o planejamento orçamentário. De acordo com Guindani *et al* (2012) o planejamento é um procedimento lógico que ajuda a realização consecutiva de operações intencionais guiadas para o futuro, ou seja, o planejamento é um instrumento que apoia a empresa a ser conduzida de forma racional na direção desejada. Para o autor o planejamento traz objetividade para as empresas, é essencial dizer que o autor deixa claro que planejar é “escrever o que se pretende para o futuro”. (GUINDANI *et al*, 2012, p.22). Luz (2015) explana que uma organização industrial deve possuir os seguintes passos para a elaboração do seu planejamento orçamentário: Premissas e pré-planejamento, o qual deve possuir os princípios gerais e as diretrizes dos cenários levantados; Plano de marketing; Plano de suprimentos, produção e estocagem; Plano de investimento no ativo não circulante; Plano de recursos humanos; Plano financeiro. Para Morante e Jorge (2008) todo e qualquer planejamento deve basear-se em princípios científicos, práticos e éticos. Para os autores as pessoas são peças importantes do planejamento, principalmente porque o ato de planejar não é uma ciência exata, onde há a previsibilidade. Ainda conforme os autores, existem alguns passos a serem seguidos para que um planejamento seja elaborado com qualidade:

- Envolvimento administrativo: É necessário haver o envolvimento de todos os interessados no planejamento, pois assim os envolvidos sentem-se acolhidos, e contribuem para a criação de um planejamento viável, levando em conta os parâmetros da organização.
- Adequação organizacional: Espera-se que o planejamento faça parte da cultura da organização, para que o debate de ideias seja enriquecido e que se fique definido as atribuições de cada departamento;
- Prática contábil: A contabilidade deve estar presente no planejamento, é necessário que os dados contábeis sejam confiáveis, e que exista um sistema gerencial capaz de ceder informações relevantes para a análise e elaboração do planejamento orçamentário, bem como para as etapas que o seguem;
- Expectativas realistas: É preciso que as expectativas sejam claras e realistas, pois quando o planejamento orçamentário é aprovado os envolvidos devem ter clareza em como executá-lo e o que deve ser feito para segui-lo.
- Oportunidade: É preciso que o período de vigência do orçamento seja delimitado, o ideal é que se realize o planejamento para que ele abranja o período fiscal seguinte, ou seja, antes do início do ano fiscal. (MORANTE; JORGE, 2008).

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Uma definição bem elucidativa sobre o controle orçamentário encontra-se em Morante e Jorge (2008, p. 17):

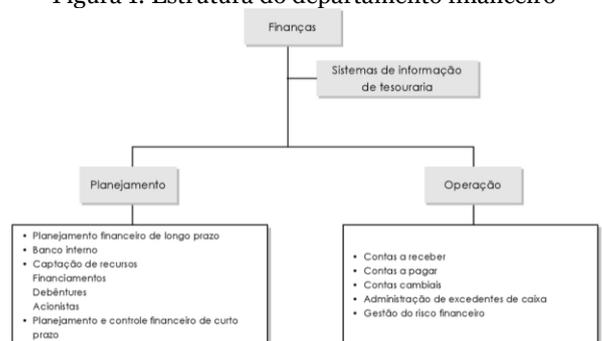
No particular aspecto do controle orçamentário, a administração financeira verifica se o planejamento esteve adequado na prática, remanejando dotações e implementando medidas corretivas que possam contribuir para a melhoria do desempenho das áreas envolvidas e, por extensão, da organização como um todo.

O controle orçamentário para Podolski (1964, p. 112) “é um sistema de planejamento econômico-financeiro das operações de uma empresa, e de fiscalização da execução do programa preestabelecido. Nos tempos atuais não há lugar para organismos que não saibam planejar o progresso”. Então, para que o planejamento orçamentário de uma empresa ocorra e seja efetivo é necessário que o controle orçamentário seja realizado, pois, somente assim será possível mensurar as estratégias empresariais e guiar as decisões de forma mais assertiva. Para Luz (2015) há um ciclo dentro das organizações onde o primeiro passo é elaborar o planejamento estratégico, o qual dá origem ao orçamento para o período, e baseado nisso nasce o controle orçamentário que fecha o ciclo quando este fornece os dados necessários para o aprimoramento de um novo planejamento estratégico. Conforme Luz (2015), o controle orçamentário é dependente de alguns fatores, como: Disponibilidade de sistemas de informação; Estrutura conceitual disponível; Importância dada pelos principais gestores; Momento em que se encontra a empresa.

O RESPONSÁVEL PELO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Para Padoveze e Taranto (2009) os gestores têm a incumbência de gerar lucro em suas áreas, então, por consequência, é preciso que eles possuam o controle orçamentário como aliado de suas gestões, além disso, os autores colocam que é de responsabilidade do setor de controladoria realizar o controle orçamentário, assim como, dar suporte aos gestores. Ainda para os autores Padoveze e Taranto (2009), há empresas ainda em que o sistema ainda está sob supervisão do departamento financeiro, afirmam que as responsabilidades desse último departamento abrangem a realização das operações financeiras, a captação de recursos e a aplicação deles, não havendo relacionamento direto com o orçamento, desse modo, não se recomenda que o planejamento orçamentário fique sob cuidado do departamento financeiro. Para os autores, a estrutura do departamento financeiro dá-se da seguinte maneira:

Figura 1: Estrutura do departamento financeiro



Fonte: Padoveze e Taranto (2009)

Borinelli (2006) indica que a controladoria deve ser vista por três perspectivas, sendo elas: aspectos conceituais, os quais trabalham a controladoria como um ramo do conhecimento; aspectos procedimentais, os quais veem a controladoria como as atividades, funções e artefatos; e aspectos organizacionais os quais tratam da unidade organizacional. Neste artigo trata-se da perspectiva de aspectos procedimentais, trazida por Borinelli (2006) focando-se nas funções contábeis e gerencial-estratégica, as quais compreendem a implementação e manutenção de demonstrativos e registros contábeis, atendimento à stakeholders, análise interpretativa de demonstrações contábeis, desenvolvimento de procedimentos contábeis e de controle, subsídio às decisões gerenciais e estratégicas, gerenciar os esforços dos gestores com a finalidade de sinergia para as estratégias empresariais. Além disso “coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; criar condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas; auxiliar na definição de métodos e processos para a medição do desempenho das áreas organizacionais” (BORINELLI, 2006, p.136). Pensando nas perspectivas estudadas por Borinelli (2006), a perspectiva responsável pela controladoria é elencada nos aspectos organizacionais, o qual discorre sobre a controladoria dentro das organizações, discorrendo sobre sua estrutura. A controladoria para Morante e Jorge (2008) chegou ao Brasil apresentada por multinacionais, que a tinham como um departamento da empresa. Os autores afirmam que a controladoria é um órgão de extrema necessidade para que as empresas possam se perpetuar, crescer e consolidarem-se. Conforme Guindani *et al* (2012) é função dos gestores o planejamento das ações que serão tomadas ao longo do tempo nas organizações, sendo que este deve, ao término do período, mensurar e analisar as implicações das operações realizadas. De acordo com Morante e Jorge (2008) o profissional incumbido pela controladoria dentro de uma organização chama-se controlador (do inglês *controller*), esse profissional é responsável pelo processamento de diversas informações referentes ao desempenho da organização, sendo responsável pela análise das informações levantadas, pelo diagnóstico da situação do cumprimento das medidas traçadas, e por sugerir medidas corretivas à fim de que os objetivos e metas traçados sejam cumpridos.

ELABORAÇÃO DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Como visto anteriormente, o controle orçamentário faz parte de um ciclo formado pelo planejamento orçamentário, orçamento e controle orçamentário. Morante e Jorge (2008) chamam esse ciclo de planejamento de resultados, o qual busca através de um programa amplo fazer com que a política orçamentária seja completa. Para os autores são medidas que norteiam o planejamento de resultados: Definição dos objetivos gerais da empresa; Definição dos objetivos específicos da empresa; Formulação de estratégias; Execução do plano; Implantação de medidas de acompanhamento, no caso o controle orçamentário. O controle orçamentário nada mais é do que a “implantação de medidas de acompanhamento” (MORANTE; JORGE, 2008, p. 10), conforme os autores, essa etapa compreende a criação de métodos de avaliação e acompanhamento do realizado, esse método é conhecido mundo afora como “orçado x realizado”, ainda segundo os autores é indispensável para o controle orçamentário que sejam apresentados e controlados os dados estatísticos históricos, as variações do realizado frente ao planejado, e demais informações relevantes para a mensuração correta do alcance e dos desvios obtidos.

No particular aspecto do controle orçamentário, a administração financeira verifica se o planejamento esteve adequado na prática, remanejando dotações e implementando medidas corretivas que possam contribuir para a melhoria do desempenho das áreas envolvidas e, por extensão, da organização como um todo. Este trabalho não se faz de maneira isolada, mas, sim, de forma holística, com ampla interação com as demais funções empresariais, quais sejam, a função administração, a função produção, função marketing, função recursos humanos e outras. (MORANTE; JORGE, 2008, p.17).

Morante e Jorge (2008) expõem que para que exista o controle financeiro é necessário ir além da liberação de pagamentos bancários, é preciso então haver uma rotina de acompanhamento, de fiscalização da aplicação dos recursos, além disso, é preciso prestar atenção na documentação trazida pela contabilidade, a qual demonstra o fluxo dos recursos. É a partir daí que o controlador terá suporte para buscar alternativas nos momentos em que o orçamento não andar conforme o previsto, é dessa forma que ele conseguirá verificar que há um problema na execução do planejado, e então tomar decisões para retomar o planejado. Conforme os autores, a administração financeira é multidisciplinar, e possui ligação com campos abrangentes como o da contabilidade, da economia, do direito. Para Luz (2015) a elaboração do controle orçamentário é uma tarefa difícil, pois necessita disciplina, empenho e uma análise honesta e cuidadosa da situação financeira. O autor descreve que para que seja feito o controle orçamentário deve ser elaborado um levantamento da condição atual da organização e seja alimentada uma planilha simples, na qual conste tudo o que se possui de valores que se recebe frequentemente e que possua as obrigações. Luz (2015) cita como passos para a elaboração do controle orçamentário: 1º Passo: Definição de custos fixos mensais e esporádicos; 2º Passo: Deve-se relacionar as entradas de recursos e as obrigações para o período. Deve-se comparar o dinheiro que irá entrar com aquele que irá sair e então encontrar o ponto de equilíbrio. Conforme Padoveze e Taranto (2009) há empresas que entendem o planejamento orçamentário como um sistema que permite ou não gastos a serem realizados, ou seja, se há verba disponível no orçamento de despesas o gestor da área relativa não necessita de prévia autorização para utilizar-se dessa verba. Há empresas que fazem com que o orçamento seja completamente esgotado, para que a performance do setor seja condizente com o planejado. E, por fim há empresas, porém, que trabalham com o método de aprovação para determinados tipos de gastos, ou aprovação para gastos acima de um valor específico.

Quanto à execução do orçamento Guindani *et al* (2012) elucidam que é uma etapa desafiadora pois é necessário controlar o cumprimento das ações frente àquilo que foi planejado, é nessa fase que é preciso identificar os eventos que estão em desacordo com o planejamento para que seja possível tomar-se medidas antecipadas e possa se prevenir situações indesejadas. Para os autores: “é interessante que os indicadores estabelecidos como forma de controle sejam constantemente mensurados e analisados, possibilitando o estabelecimento de ações preventivas a eventos futuros, evitando ações corretivas e desgastantes” (GUINDANI *et al*, 2012, p. 87). Guindani *et al* (2012) dizem que a fase de controle gera uma base de dados que auxilia à efetivação dos atos do orçamento permitindo a reavaliação e a mudança em tempo hábil para que o orçamento seja cumprido. Os indicadores que apoiam o controle podem ser inerentes à organização ou oriundos de fora. Conforme Padoveze e Taranto (2009) a controladoria é o departamento encarregado pelo procedimento orçamentário, ou seja, o planejamento e controle do orçamento é responsabilidade desse setor. Para os autores é responsabilidade desse setor porque o controlador, que é alocado nessa área, é o responsável pela controladoria e pelo sistema de contabilidade geral da organização, além disso, o processo de controladoria dá-se pela análise do sistema orçado versus realizado, e este último é obtido na contabilidade geral. Para Padoveze e Taranto (2009) a controladoria está estruturada da seguinte forma:

Figura 2: Estrutura da Controladoria



Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p. 17)

Segundo Padoveze e Taranto (2009, p. 18) é preciso que a organização possua um comitê orçamentário, à fim de “explicitar e orientar a introdução das metas e dos objetivos estratégicos no plano orçamentário.” Para os autores serão integrantes desse comitê os principais membros da diretoria executiva e o controlador. São obrigações do comitê:

- Rever e definir o modelo de processo orçamentário.
- Consolidar o cronograma.
- Selecionar o cenário a ser utilizado.
- Explicitar os objetivos e as metas estratégicas.
- Rever e definir os tipos de orçamento a serem utilizados.
- Rever e definir os conceitos de orçamento a serem utilizados.
- Definir as premissas gerais orçamentárias. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 18).

Conforme Padoveze e Taranto (2009) temos dois modelos de processo orçamentário, eles se diferenciam porque em um a preparação das peças orçamentárias é feita pela controladoria e a aprovação inicial do planejamento deve ser feito pelo comitê orçamentário, já no outro a elaboração das peças orçamentárias é elaborada pelo gestor responsável pela área, após a elaboração é submetido à controladoria, voltando então para o comitê orçamentário. Para os autores, para que ocorra a etapa de controle orçamentário os relatórios desenvolvidos são essenciais, eles devem conter os dados do planejado e do realizado para que se possam comparar as informações, além disso devem possuir os itens a seguir:

- Valores orçados para o mês em questão.
- Valores reais contabilizados no mês em questão.
- Variação entre o real e o orçado no mês em questão.
- Valores orçados acumulados até o mês em questão.
- Valores reais acumulados contabilizados até o mês em questão.
- Variação acumulada entre o real e o orçado até o mês em questão. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p.197)

Além dos itens elencados acima, os autores reforçam que os relatórios podem ficar mais completos com outras informações. Padoveze e Taranto (2009) exemplificam a estrutura do modelo de relatório de controle orçamentário conforme a Figura 5:

Figura 3: Modelo de relatório de controle orçamentário

| DISCRIMINAÇÃO | DO MÊS (R\$) | | | | ATÉ O MÊS (R\$) | | | | ATÉ O MÊS (R\$) | | |
|---|--------------|--------|----------|---|-----------------|--------|----------|---|-----------------|--------|------------|
| | REAL | ORÇADO | VARIACÃO | % | REAL | ORÇADO | VARIACÃO | % | REAL + ORÇADO | ORÇADO | VARIACÃO % |
| Receita/ despesa Centro de custo | | | | | | | | | | | |

Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p. 198)

De acordo com Padoveze e Taranto (2009, p. 198) é interessante que os relatórios sejam realizados por centros de custo, além desse modelo, colocam ainda que é importante para a auditoria que exista um “relatório de receitas e despesas totais por centro de custos e unidade de negócios”. Para os autores as análises das variações entre o real e o orçado é feita a partir das informações advindas dos relatórios de controle, elas procuram identificar nos mínimos detalhes o que motivou a diferença entre o orçado e o realizado. Ainda com base em Padoveze e Taranto (2009), a discrepância de valores dá-se geralmente por dois motivos: a quantidade real ser discrepante da orçada; ou, o preço real ser discrepante do orçado, conforme a Figura 6:

Figura 4: Variação em valor

$$\text{Variação em valor} = \text{diferença de preço} + \text{diferença de quantidade}$$

$$(\text{real} \times \text{orçado}) \quad (\text{real} \times \text{orçado}) \quad (\text{real} \times \text{orçado})$$

Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p. 202)

Para que possamos compreender os métodos de controle, necessitamos ressaltar que para Luz (2015) são três os demonstrativos contábeis mais necessários ao planejamento orçamentário: Balanço patrimonial (BP); Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE); Fluxo de caixa (FDC). Conforme o autor a DRE é responsável por auferir se a organização obteve lucro ou prejuízo ao final do período, ela é representada da seguinte maneira:

Figura 5: Representação de DRE

| | |
|--|---|
| Atividades Operacionais | Atividades de Financiamento |
| <ul style="list-style-type: none"> • Receita Operacional Bruta (ROB) • (-) Deduções • (-) Receita Operacional Líquida (ROL) • (-) Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) • Custo dos Produtos Vendidos (CPV) • (-) Lucro Bruto • (-) Despesas Operacionais <ul style="list-style-type: none"> • Despesas com Vendas • Despesas Administrativas | <ul style="list-style-type: none"> • (+) Receitas Financeiras • (-) Despesas Financeiras • (-) Lucro Operacional |
| | Atividades de Investimento |
| | <ul style="list-style-type: none"> • (+) Outras Receitas • (-) Outras Despesas • (-) Resultado antes dos impostos • (-) Impostos sobre o lucro • (-) Resultado Líquido |

Fonte: Adaptado de Corbari e Macedo (2014, p. 161) *apud* Luz (2015, p. 45)

Sendo assim, de acordo com Luz (2015) o Balanço Patrimonial é constituído pelo ativo, passivo e pelo patrimônio líquido, a partir do BP é possível apurar indicadores financeiros que contribuem para a análise do controle do orçamento. É o balanço patrimonial que permite à organização avaliar com antecedência a conjuntura patrimonial da mesma e é uma fonte de informações para saber-se sobre a viabilidade ou não de determinado planejamento. Luz (2015) afirma que a utilização de índices, como a liquidez, permite à instituição verificar a realidade e a situação financeira de uma forma mais ampla, permitindo à organização averiguar diversas frentes do seu desempenho econômico. Permitem então, a ponderação de viabilidade do negócio. O autor discorre que são dois tipos de análises que as demonstrações nos permitem realizar, a econômica e a financeira. Explana ainda que os indicadores contábeis se dividem em indicadores de:

- Liquidez: demonstra a conjuntura financeira da organização e sua capacidade em sanar as obrigações tanto de curto quanto de longo prazo;
- Endividamento: demonstra a origem dos recursos da organização, além das proporções de capital próprio e de terceiros;
- Rentabilidade: tem como objetivo demonstrar o retorno de capital investido;
- Atividade: demonstram “qual é a situação da empresa a respeito, desde o recebimento de suas vendas, o giro e a utilização de estoques, até os pagamentos de suas obrigações”. (LUZ, 2015, p. 51).

Morante e Jorge (2008) acreditam que alguns índices são fundamentais para a realização o controle:

- Índice de liquidez: geral, corrente e seca;
- Índices de estrutura de capital: participação de capital de terceiros, composição do endividamento, imobilização do patrimônio líquido;
- Índices de rentabilidade: giro do ativo, margem líquida, rentabilidade do ativo, rentabilidade do patrimônio líquido;
- Ciclo operacional e financeiro: prazo médio de recebimento de vendas, prazo médio de renovação de estoques, prazo médio de pagamento das compras;
- Necessidade de capital de giro, ciclo financeiro equivalente;
- Índices de dependência bancária: financiamento do ativo, participação dos empréstimos bancários no endividamento, financiamento do ativo circulante;
- Taxas de retorno: retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo, retorno sobre as vendas.

Guindani *et al* (2012) expõem alguns exemplos de indicadores internos: Fidelidade dos clientes; Rotatividade de funcionários; Indicadores de liquidez; Indicadores de atividade; Indicadores de endividamento; Indicadores de rentabilidade; Indicadores de retornos financeiros. E são exemplos de indicadores externos: Série histórica de inflação; Previsão do PIB; PIB realizado; Taxa de juros; Nível de empregabilidade. Além da análise dos índices há também a análise vertical e horizontal dos demonstrativos, para Luz (2015) a análise vertical possui como objetivo entender a estrutura patrimonial da organização seja qualitativa ou quantitativamente, ou seja, ela verifica a importância de cada conta frente ao total do grupo patrimonial, sendo formada pela seguinte equação:

$$AV (\%) = \frac{\text{Saldo de Conta Contábil}}{\text{Total do Grupo Patrimonial}} \times 100$$

Por sua vez, para Luz (2015), a análise horizontal é representada pela equação:

$$AH (\%) = \frac{\text{Saldo da Conta no Período 2}}{\text{Saldo da Conta no Período Base}} \times 100 - 100$$

Sendo assim, Luz (2015) trata da importância da análise horizontal a qual verifica o histórico de cada conta dentro do grupo ao longo dos diversos períodos, com isso é possível verificar a tendência da conta observada e sua influência na variação de cada índice ao longo dos períodos. Morante e Jorge (2008) recomendam os passos a seguir para o controle orçamentário:

- Padronização dos Balanços Patrimoniais:
- Sugere-se a análise dos, pelo menos, três últimos períodos;
- Padronização das Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido;
- Padronização das Demonstrações de Resultados:
- Sugere-se a análise dos pelo menos, três últimos períodos;
- Para analisar o Custo dos Produtos Vendidos deve-se particionar em: Consumo de Matéria-Prima; Valor da mão-de-obra direta; Custos indiretos de fabricação; Depreciação dos ativos utilizados na produção;
- Padronização das Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos ou Demonstrações dos Fluxos de Caixa;
- Padronização das Demonstrações dos Valores Adicionados;
- Elaboração da Análise Vertical:
- Vantagens:
- Comparações que permitem constatar a política de aplicações de recursos da empresa;
- Reflexos entre a obtenção e as aplicações de recursos;
- Direcionamento que os recursos tomaram no decorrer do tempo;
- Desvantagens:
- Quanto submetidas à correção pela inflação, as relações ficam consideravelmente distorcidas;
- Se a empresa apresentar relações conturbadas de análise, a aprovação de crédito poderá ser sensivelmente prejudicada;
- Suas informações, muitas vezes, não são claras, o que pode dar origem a excesso de suposições;
- Elaboração da Análise Horizontal:
- Vantagens:
- Demonstra as evoluções e possibilita admitir-se as tendências;
- É contrastante e comprovadora das informações obtidas pela análise vertical, ao mesmo tempo;
- É complementar à análise vertical;
- Desvantagens:
- Se os exercícios sociais não estiverem corrigidos ou apresentados em moeda constante, as comparações ficam prejudicadas, invalidando a análise;
- Muitas vezes as informações não são claras, o que pode gerar excesso de suposições;
- Elaboração dos Índices Analíticos;
- Comparação com os indicadores Fiesp-Serasa:
- Elaboração da previsão de insolvência:
- Definição do limite de crédito;
- Análise de giro x margem;
- Comparação com as 500 Melhores & Maiores - Revista Exame.

Quanto ao fluxo de caixa Luz (2015, p. 53) explicita que:

Os fluxos de caixa relevantes são aqueles em que as saídas de caixa, ou seja, os investimentos, decorrem em posteriores entradas de caixa. Já os fluxos de caixa incrementais apresentam fluxos adicionais, que resultarão do gasto de capital proposto.

Para Luz (2015) esse demonstrativo é analisado porque é ele quem demonstra a capacidade de uma organização de saldar suas contas e adquirir ativos. Ainda para o autor temos três elementos que compõe o fluxo de caixa: o investimento inicial; as entradas de caixa operacionais: que é um composto das entradas de caixa incrementais após a dedução de impostos, advindas das receitas geradas por vendas menos todos os gastos. Guindani *et al* (2012) diferencia o controle de caixa do controle de resultado explicitando que no de caixa há a previsão e o controle das entradas e saídas

geridas pelo método de caixa, quando ocorre o pagamento ou o recebimento de determinada conta, enquanto no de resultado quem rege o sistema é a competência de cada receita, custo, despesa ou investimento. O que o controle de caixa demonstra é a realidade da empresa frente à necessidade de investir em aplicações financeiras quando há sobra de caixa, e a necessidade de contrair empréstimos frente à carência de caixa. Para Guindani *et al* (2012) o controle do fluxo de caixa deve ser alimentado período a período, demonstrando aquilo que foi planejado como previsões de entradas, saídas e saldos em contraste com o realizado pela organização. É importante ressaltar que os autores dizem que os orçamentos que têm como base a estruturação por áreas devem ser adaptados de acordo com as estratégias e estrutura de cada organização. De acordo com Guindani *et al* (2012) a reavaliação do orçamento deve avaliar de modo crítico todas as ações do orçamento, sejam metas, objetivos, ações, retornos ou riscos inerentes ao findar o período de orçamento, pois, será dessa forma que um novo orçamento será elaborado, aprimorando as metas, os controles e seus métodos. Para que seja eficiente é necessário que os históricos das variáveis de análise sejam levados em conta, bem como aquelas que não tenham sido identificadas como necessárias para a avaliação e mensuração, deve-se levar em conta as operações de causa e efeito de cada variável, analisando o impacto ocasionado. Sendo que a diferença entre o previsto e o realizado impactam de maneira positiva, negativa ou nula no resultado.

BENEFÍCIOS DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Padoveze e Taranto (2009, p. 14) trazem como vantagem do processo orçamentário a otimização dos resultados empresariais, “O fato de trabalharmos com a perspectiva de futuro e com a possibilidade de inserção dos ajustes necessários faz com que o orçamento seja o instrumento mais importante para melhorar os resultados esperados”. Padoveze e Taranto (2009) elencam ainda como vantagens do orçamento:

- Faz com que os administradores pensem num horizonte maior de tempo por conta da oficialização de seus deveres e obrigações no planejamento orçamentário.
- Cria expectativas concretas que demonstram a melhor conjuntura para a ponderação do desenvolvimento subsequente.
- Auxilia os gestores a coordenarem seus esforços, fazendo com que os objetivos da organização sejam confrontados com os de suas partes.
- É um procedimento de otimização dos resultados.

Para Guindani *et al* (2012) o controle orçamentário é fundamental para o acompanhamento empresarial. É o método que faz com que o processo orçamentário atinja o sucesso. Para os autores o engajamento para fazer com que todo o processo orçamentário dê certo faz com que haja um envolvimento pelos gestores das áreas, culminando no melhor desenvolvimento de produtos, atingindo o menor custo, aumentando a lucratividade e gerando uma maior satisfação.

DIFICULDADES DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Conforme Padoveze e Taranto (2009), existem diversas críticas ao processo orçamentário, porém, eles afirmam não concordarem com elas, seguem as citadas:

- Ferramentas ineficientes para o processo gestão, culminando em frustração com os resultados obtidos.
- A empresa fica engessada, pois o planejamento deve ser seguido, impedindo assim a criatividade e o empreendimento dos gestores, culminando em sentimentos como medo, insatisfação e conformismo.
- Falta de possibilidade da utilização da ferramenta quando há situações significativas de alteração de preços.
- Muita dificuldade para conseguir-se dados quantitativos para previsões futuras.
- Desenvolve-se uma cultura orçamentária inadequada.
- Os métodos tecnológicos de informação empregados não são adequados. (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Padoveze (2005) *apud* Guindani *et al* (2012) traz ainda como crítica a dificuldade de mensuração para períodos voláteis, consumir tempo e recursos, tem foco nos custos e não na criação de valor para a empresa, fortalecimento da preponderância da hierarquia, aumenta as barreiras entre os departamentos, carece de reajustes e reavaliações o que é pouco feito. Para Guindani *et al* (2012) é necessário relevar a função do gestor frente à definição da relação entre as ferramentas utilizadas e as necessidades de controle e planejamento da instituição, sendo preciso verificar os princípios para que os objetivos sejam condizentes, para fazer com que as ferramentas utilizadas potencializem os valores por meio de suas contribuições, tentando evitar sempre os cenários limitados.

A EMPRESA E A RESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O artigo traz em suas páginas seguintes a demonstração da implementação de ferramentas de controle em uma empresa de pequeno porte. Foram ferramentas de controle da empresa estudada: Três planilhas de Excel; Um Sistema de Gestão On-line; Reuniões semanais com a equipe voltada ao controle, finanças e compras; Reuniões mensais com todos os

acionistas; e, constante contato com a Contabilidade. Por questões de sigilo, chamaremos a empresa estudada de Empresa XYZ, ela atua num setor crescente de economia, voltado à tecnologia no agronegócio. A empresa possui menos de cinco anos de existência, ainda estando no grupo de risco, conforme destacado pelo SEBRAE. A empresa necessitou implementar métodos de controle por um crescimento exacerbado de sua unidade. Com a chegada de um novo acionista, a organização que possuía apenas nove funcionários viu-se crescer para trinta colaboradores em apenas três meses. Além disso, viu seu faturamento crescer exponencialmente em questão poucos meses. Com esse progresso iminente, foi necessária a readequação de seus métodos para a demonstração de resultados e para a apuração dos fatos, visando-se traçar estratégias condizentes com o mercado a partir do que se tinha dentro da empresa em dados financeiros, contábeis e fiscais. A empresa possuía métodos de controle anteriores, porém, eles não eram de tamanha relevância para sua sobrevivência como se tornou a partir desse momento. É importante considerar que a Empresa XYZ é uma indústria e comércio, optante do Lucro Real, além disso, é uma Sociedade Limitada, a qual realiza importações de mercadoria. A reestruturação do sistema de controle orçamentário deu-se a partir do planejamento estratégico para o ano de 2017, com posterior formação do orçamento, realizado com base nas áreas de departamento da empresa. A partir desse planejamento é que o controle orçamentário apresentado a seguir começou. Aqui podemos ver os passos do ciclo orçamentário de Luz (2015), Planejamento Estratégico; Orçamento; Controle orçamentário.

Conforme dito anteriormente, foram implementadas algumas ferramentas de controle, a reestruturação começou por conta dos métodos utilizados pelo novo acionista da empresa, sendo assim, iremos apresentar em ordem cronológica como foram implementadas cada ferramenta de controle. O novo acionista solicitou a implementação de uma planilha de Excel padrão, ferramenta pela qual controla as empresas de seu grupo. Essa planilha possui abas: de Demonstração de Resultados do Exercício, para comparar-se a variação entre o orçado e realizado; e de Fluxo de Caixa em junção ao planejado para o Fluxo de Caixa, chamado de Forecast nessa planilha. É importante ressaltar que para o preenchimento dessa planilha haviam áreas bem definidas para que a empresa trabalhasse, as quais tornavam-se áreas macro e elas é que ditavam as estratégias empresariais, as áreas em questão estão apresentadas na DRE a seguir. Além dessas áreas tínhamos também itens recorrentes de acompanhamento, eram eles: Receitas Financeiras; Despesas Financeiras; Aplicação; Resgate; Impostos de Aplicação; Rendimento Bruto de Aplicação. Por conta disso, a Empresa XYZ necessitou adequar-se às áreas elencadas, refazendo todo o seu plano de contas, juntamente à contabilidade, passo explicado posteriormente. Chamaremos a planilha padrão de “PlanilhaP”, essa planilha tinha como composição as seguintes abas:

Figura 6: Abas da PlanilhaP



Fonte: PlanilhaP, 2017.

Para que possamos melhor compreender a PlanilhaP iremos expor as suas abas, porém, nelas não conterá valor algum, afim de preservar os dados pertinentes à empresa XYZ:

- DRE Orçado: O preenchimento dessa aba era efetuado partindo dos valores orçados pelos dirigentes para cada uma das áreas sua configuração é demonstrada na Tabela 1:

Tabela 1: DRE Orçado

| PROJEÇÕES ORÇADO | | |
|-------------------------------------|-----|-----|
| DRE | jan | fev |
| RECEITA OPERACIONAL | | |
| Recosta com Serviços | - | - |
| Recosta com Produtos | - | - |
| Impostos e Deduções | - | - |
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | | |
| - | - | - |
| CUSTOS VARIÁVEIS | | |
| Custos Variáveis | - | - |
| MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO | | |
| - | - | - |
| DESPESAS TOTAIS | | |
| Despesas Operacionais | | |
| Despesas Administrativas | - | - |
| Despesas de Comunicação e Marketing | - | - |
| Despesas Comerciais | - | - |
| Despesas de Desenvolvimento | - | - |
| Despesas de Produção | - | - |
| Despesas de Assistência Técnica | - | - |
| Diretoria | - | - |
| Despesas Tributárias | - | - |
| Despesas com Pessoal | | |
| Pessoal Administrativo | - | - |
| Pessoal de Comunicação e Marketing | - | - |
| Pessoal Comercial | - | - |
| Pessoal de Desenvolvimento | - | - |
| Pessoal de Produção | - | - |
| Pessoal de Assistência Técnica | - | - |
| Diretoria | - | - |
| Encargos Totais | - | - |
| Encargos de Férias | - | - |
| EBITDA | | |
| - | - | - |
| Depreciação | | |
| - | - | - |
| Resultado não operacional | | |
| Recostas c/ Subvenção | - | - |
| Recostas não operacionais | - | - |
| Despesas não operacionais | - | - |
| Resultado Financeiro | | |
| Recosta Financeira | - | - |
| Despesas Financeiras | - | - |
| LUCRO BRUTO (LAIR) | | |
| - | - | - |
| LUCRO REAL/PRESUMIDO | | |
| Impostos s/ o Lucro | | |
| IR | - | - |
| IR Adicional | - | - |
| CSLL | - | - |
| FIS | - | - |
| COFINS | - | - |
| Imposto Sindical Patronal | - | - |
| Impostos Municipais | - | - |
| LUCRO LÍQUIDO (LL) | | |
| - | - | - |

Fonte: PlanilhaP, 2017

- DRE Realizado: A aba “DRE Realizado” era preenchida ao término de cada mês para o acompanhamento mensal dos resultados, ela tinha como padrão o mesmo da DRE Orçado – por conta disso não apresentaremos ela – para que posteriormente a junção das duas, que acontece na aba DRE OrçadosRealizado pudesse ser condizente e comparar as duas planilhas linha a linha.
- DRE OrçadoVsRealizado: Como dito anteriormente, a aba em questão é uma junção das abas DRE Orçado com DRE Realizado, nela era possível verificar as duas opções de demonstrativo contábil, bem como verificar a variação do realizado frente ao orçado, conforme a Tabela 2. Além disso, como a PlanilhaP era uma planilha

com base para vários anos, era possível verificar a variação ao longo dos anos da realização do Orçado versus Realizado enquanto DRE:

Tabela 2: DRE OrçadoVsRealizado

| ORÇADO vs REALIZADO | | | | |
|-------------------------------------|--------|-----------|--------------|--------------|
| Valores expressos em R\$/r | | | | |
| DRE | | | jan/2017 | Ano Anterior |
| | Orçado | Realizado | Var Orç. (%) | |
| RECEITA OPERACIONAL | | | #DIV/o! | |
| Receita com Serviços | | | #DIV/o! | |
| Receita com Produtos | | | #DIV/o! | |
| Impostos e Deduções | | | #DIV/o! | |
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | | | #DIV/o! | |
| CUSTOS VARIÁVEIS | | | #DIV/o! | |
| Custos Variáveis | | | #DIV/o! | |
| MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO | | | #DIV/o! | |
| DESPESAS TOTAIS | | | #DIV/o! | |
| Despesas Operacionais | | | #DIV/o! | |
| Despesas Administrativas | | | #DIV/o! | |
| Despesas de Comunicação e Marketing | | | #DIV/o! | |
| Despesas Comerciais | | | #DIV/o! | |
| Despesas de Desenvolvimento | | | #DIV/o! | |
| Despesas de Produção | | | #DIV/o! | |
| Despesas de Assistência Técnica | | | #DIV/o! | |
| Diretoria | | | #DIV/o! | |
| Despesas Tributárias | | | #DIV/o! | |
| Despesas com Pessoal | | | #DIV/o! | |
| Pessoal Administrativo | | | #DIV/o! | |
| Pessoal de Comunicação e Marketing | | | #DIV/o! | |
| Pessoal Comercial | | | #DIV/o! | |
| Pessoal de Desenvolvimento | | | #DIV/o! | |
| Pessoal de Produção | | | #DIV/o! | |
| Pessoal de Assistência Técnica | | | #DIV/o! | |
| Diretoria | | | #DIV/o! | |
| Encargos Totais | | | #DIV/o! | |
| Encargos de Férias | | | #DIV/o! | |
| EBITDA | | | #DIV/o! | |
| Depreciação | | | #DIV/o! | |
| Resultado não operacional | | | #DIV/o! | |
| Receitas c/ Subvenção | | | #DIV/o! | |
| Receitas não operacionais | | | #DIV/o! | |
| Despesas não operacionais | | | #DIV/o! | |
| Resultado Financeiro | | | #DIV/o! | |
| Receita Financeira | | | #DIV/o! | |
| Despesas Financeiras | | | #DIV/o! | |
| LUCRO BRUTO (LAIR) | | | #DIV/o! | |
| LUCRO REAL | | | #DIV/o! | |
| Impostos s/ o Lucro | | | #DIV/o! | |
| IR | | | #DIV/o! | |
| IR Adicional | | | #DIV/o! | |

| | |
|---------------------------|----------------|
| CSLL | #DIV/o! |
| PIS | #DIV/o! |
| COFINS | #DIV/o! |
| Imposto Sindical Patronal | #DIV/o! |
| Impostos Municipais | #DIV/o! |
| LUCRO LÍQUIDO (LL) | #DIV/o! |

Fonte: PlanilhaP, 2017

Essa planilha demonstra o método “orçado x realizado” elencado por Morante e Jorge (2008), e também a variação em valor trazida por Padoveze e Taranto (2008). Além disso, conforme Guindani *et al* (2012), a base de dados é formada. Através desses relatórios é possível verificar também a estrutura parecida com a estrutura trazida por Corbari e Macedo (2014) *apud* Luz (2015).

- FDC Realizado: A aba de Fluxo de Caixa Realizado era preenchida mês a mês, após o final do período, com os valores de entradas e saídas de cada área, ela possui o seguinte formato:

Tabela 3: FDC Realizado

| Fluxo de Caixa | | R\$ | | R\$ | |
|-------------------------------------|--|-----|-----|-----|--|
| | | JAN | FEV | | |
| FLUXO DE CAIXA DAS OPERAÇÕES | | R\$ | R\$ | | |
| (-) Recebimento de clientes | | | | | |
| (+) Outras receitas | | | | | |
| (-) Saídas | | R\$ | R\$ | | |
| Despesa Administrativa | | | | | |
| Despesa Marketing | | | | | |
| Despesa Comercial | | | | | |
| Despesa Desenvolvimento | | | | | |
| Despesa Produção | | | | | |
| Despesa Assistência Técnica | | | | | |
| Despesa Diretoria | | | | | |
| Impostos | | | | | |
| Pessoal Administrativo | | | | | |
| Pessoal Marketing | | | | | |
| Pessoal Comercial | | | | | |
| Pessoal Desenvolvimento | | | | | |
| Pessoal Produção | | | | | |
| Pessoal Assistência Técnica | | | | | |
| Pessoal Diretoria | | | | | |
| Encargos Totais | | | | | |

| FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS | R\$ | R\$ |
|---|------------|------------|
| Infraestrutura | - | - |
| FLUXO DE CAIXA FINANCEIRO | R\$ | R\$ |
| Receitas Financeiras | | |
| Despesas Financeiras | | |
| Aporte de Capital | | |
| Receitas com Subvenção | | |
| Juros e multas | | |
| Outros | | |
| Transferência entre contas | | |
| (-) Entradas | | |
| (-) Saídas | | |
| FLUXO DE CAIXA TOTAL | R\$ | R\$ |
| SALDO INICIAL DE CAIXA | R\$ | R\$ |
| SALDO FINAL DE CAIXA | R\$ | R\$ |
| SALDO INICIAL APLICAÇÃO FINANCEIRA | | R\$ |
| Aplicação | | |
| Resgate | | |
| Impostos Aplicação | | |
| Rendimento Bruto de Aplicação | | |
| SALDO FINAL APLICAÇÃO FINANCEIRA | R\$ | R\$ |
| SALDO FINAL DE DISPONIBILIDADES | R\$ | R\$ |

Fonte: PlanilhaP, 2017

Podemos verificar aqui os elementos que compõe o FDC para Luz (2015), investimento inicial, representado pela linha azul “Saldo Inicial de Caixa”, as entradas de caixa operacionais e os gastos.

- FDC Realizado + Forecast: A aba tinha o mesmo modelo da Tabela 3: FDC Realizado, o que acontecia nela é que ela puxava automaticamente da aba FDC realizado os meses que já estavam preenchidos, e os demais meses à frente, deveriam ser preenchidos pelo fluxo previsto, para que assim pudessem ser verificadas possíveis faltas e sobras de caixa. Para Guindani *et al* (2012) é essa aba que verificará a necessidade de contrair empréstimos e a possibilidade de aplicação de dinheiro.

Como dito anteriormente, para adequar-se à esse modelo de controle a Empresa XYZ necessitou refazer seu plano de contas, afim de atender às exigências da PlanilhaP. Para isso, traçou-se todas as categorias possíveis dentro de cada área, para que o plano ficasse completo e os dados financeiros fossem compatíveis com os dados contábeis. A estrutura do plano de categorias ficou então da seguinte maneira:

- **RECEITAS DIRETAS:** Clientes – Venda de Produtos Fabricados; Clientes – Serviços Prestados; Clientes – Revenda de Mercadoria.
- **RECEITAS INDIRETAS:** Dividendos Recebidos; Juros de Aplicações
- **DEVOLUÇÕES:** Devoluções de Compra de Mercadoria de Revenda; Devoluções de Compra de Material de Consumo; Devoluções de Compra de Matéria Prima; Devoluções de Compra de Ativo; Devoluções de Compra de Serviços.
- **OUTRAS ENTRADAS:** Adiantamento de Clientes; Reembolso de Despesas; Empréstimos Bancários; Venda de Ativos; Estorno; Estorno IOF; Entrada Variação Cambial; Estorno sobre Importação.
- **APORTE DE CAPITAL:** Aporte de Capital.
- **DESPESAS – ADMINISTRATIVO:** Advogados – Adm; Água e Esgoto – Adm; Aluguel – Adm; Assessorias e Associações – Adm; Auditoria – Adm; Cartório – Adm; Condomínio – Adm; Confraternização – Adm; Contabilidade – Adm; Despesas de Viagens – Adm; Energia elétrica – Adm; Estacionamento – Adm; Estádias – Adm; Frete – Adm; Combustível – Adm; Internet – Adm; Limpeza – Adm; Material de Consumo – Adm; Material de Escritório – Adm; Outras Despesas – Adm; Reembolso de despesas – Adm; Serviços de Terceiros – Adm; Software – Adm; Supermercado – Adm; Telefonia – Adm; Veículos – Adm; Correios – Adm.
- **DESPESAS – MARKETING:** Assessorias e Associações – MKT; Combustível – MKT; Despesas de Viagens – MKT; Estacionamento – MKT; Estádias – MKT; Frete – MKT; Gráfica – MKT; Material de Consumo – MKT; Outros – MKT; Publicidade – MKT; Reembolso de Despesas – MKT; Serviços de Terceiros – MKT; Software – MKT; Veículos – MKT; Feiras e Eventos – MKT; Endomarketing – MKT.

- **DESPESAS – COMERCIAL:** Aluguel – Comercial; Assessorias e Associações – Comercial; Combustível – Comercial; Despesas de Viagens – Comercial; Estacionamento – Comercial; Estádias – Comercial; Correios – Comercial; Frete – Comercial; Material de Consumo – Comercial; Outros – Comercial; Reembolso de Despesas – Comercial; Representante/Comissão – Comercial; Serviços de Terceiros – Comercial; Software – Comercial; Veículos – Comercial; Celular – Comercial; Internet – Comercial; Limpeza – Comercial; Energia Elétrica – Comercial; Confraternização – Comercial.
- **DESPESAS – DESENVOLVIMENTO:** Assessorias e Associações – Desenvolvimento; Combustível – Desenvolvimento; Despesas de Viagens – Desenvolvimento; Estacionamento – Desenvolvimento; Estádias – Desenvolvimento; Frete – Desenvolvimento; Insumos Eletrônicos – Desenvolvimento; Material de Consumo – Desenvolvimento; Outros – Desenvolvimento; P&D – Desenvolvimento; Reembolso de Despesas – Desenvolvimento; Serviços de Terceiros – Desenvolvimento; Software – Desenvolvimento; Veículos – Desenvolvimento; Internet – Desenvolvimento.
- **DESPESAS – OPERAÇÃO:** Assessorias/Associações – Operação; Estacionamento – Operação; Frete – Operação; Importação – Operação; Insumos Eletrônicos – Operação; Matéria Prima – Operação; Material de Consumo – Operação; Mercadoria para Revenda – Operação; Outros – Operação; Reembolso de Despesas – Operação; Serviços de Terceiros – Operação; Software – Operação; Veículos – Operação; Adiantamento a Fornecedores – Operação; Custo de Serviço Prestado – Operação; Comissão Sobre Venda – Operação.
- **DESPESAS – SUPORTE:** Assessorias e Associações – Suporte; Correios – Suporte; Combustível – Suporte; Despesas de Viagens – Suporte; Estacionamento – Suporte; Estádias – Suporte; Frete – Suporte; Material de Consumo – Suporte; Outros – Suporte; Reembolso de Despesas – Suporte; Serviços de Terceiros – Suporte; Software – Suporte; Veículos – Suporte; Celular – Suporte.
- **DESPESAS – DIRETORIA:** Combustível – Diretoria; Despesas de Viagens – Diretoria; Estacionamento – Diretoria; Estádias – Diretoria; Frete – Diretoria; Material de Consumo – Diretoria; Reembolso de Despesas – Diretoria; Serviços de Terceiros – Diretoria; Veículos – Diretoria; Confraternização – Diretoria; Outros – Diretoria.
- **IMPOSTOS:** COFINS; Contribuição Social; DIFA; DIFAL; ICMS; INSS Terceiros; IOF; IPI; IPTU; IRPJ; ISS; PIS; Imposto Importação; Taxas Municipais; IRRF – Terceiros.
- **PESSOAL – ADMINISTRATIVO:** DP – 13º Salário – ADM; DP – Capacitação – ADM; DP – Exames Admissionais, Demi e Periódicos – ADM; DP – Férias – ADM; DP – Plano de Saúde – ADM; DP – Rescisão – ADM; DP – Salários – ADM; DP – Seguro – ADM; DP – Vale Alimentação/Refeição – ADM; DP – Vale Transporte – ADM; DP – Diárias – ADM.
- **PESSOAL MARKETING:** DP – 13º Salário – MKT; DP – Capacitação – MKT; DP – Exames Admissionais, Demi e Periódicos – MKT; DP – Férias – MKT; DP – Plano de Saúde – MKT; DP – Rescisão – MKT; DP – Salários – MKT; DP – Seguro – MKT; DP – Vale Alimentação/Refeição – MKT; DP – Vale Transporte – MKT; DP – Diárias – MKT.
- **PESSOAL COMERCIAL:** DP – 13º Salário – Comercial; DP – Capacitação – Comercial; DP – Comissão – Comercial; DP – Exames Admissionais, Demi e Periódicos – Comercial; DP – Férias – Comercial; DP – Plano de Saúde – Comercial; DP – Rescisão – Comercial; DP – Salários – Comercial; DP – Seguro – Comercial; DP – Vale Alimentação/Refeição – Comercial; DP – Vale Transporte – Comercial; DP – Multas – Comercial; DP – Diárias – Comercial.
- **PESSOAL – DESENVOLVIMENTO:** DP – 13º Salário – Desenvolvimento; DP – Capacitação – Desenvolvimento; DP – Exames Admissionais, Demi e Periódicos – Desenvolvimento; DP – Férias – Desenvolvimento; DP – Plano de Saúde – Desenvolvimento; DP – Rescisão – Desenvolvimento; DP – Salários – Desenvolvimento; DP – Seguro – Desenvolvimento; DP – Vale Alimentação/Refeição – Desenvolvimento; DP – Vale Transporte – Desenvolvimento; DP – Diárias – Desenvolvimento.
- **PESSOAL OPERAÇÃO:** DP – 13º Salário – Operação; DP – Capacitação – Operação; DP – Exames Admissionais, Demi e Periódicos – Operação; DP – Férias – Operação; DP – Plano de Saúde – Operação; DP – Rescisão – Operação; DP – Salários – Operação; DP – Seguro – Operação; DP – Vale Alimentação/Refeição – Operação; DP – Vale Transporte – Operação; DP – Diárias – Operação.
- **PESSOAL SUPORTE:** DP – 13º Salário – Suporte; DP – Capacitação – Suporte; DP – Exames Admissionais, Demi e Periódicos – Suporte; DP – Férias – Suporte; DP – Plano de Saúde – Suporte; DP – Rescisão – Suporte; DP – Salários – Suporte; DP – Seguro – Suporte; DP – Vale Alimentação/Refeição – Suporte; DP – Vale Transporte – Suporte; DP – Diárias – Suporte.
- **PESSOAL DIRETORIA:** DP – 13º Salário – Diretoria; DP – Capacitação – Diretoria; DP – Férias – Diretoria; DP – Plano de Saúde – Diretoria; DP – Salários – Diretoria; DP – Seguro – Diretoria; DP – Vale Alimentação/Refeição – Diretoria.
- **ENCARGOS PESSOAL:** DP – FGTS; DP – INSS; DP – IRRF.
- **INFRAESTRUTURA:** Equipamentos de informática; Manutenção de Imobilizado; Máquinas e Equipamentos; Marcas e Patentes; Móveis e utensílios; Reformas.
- **DESPESAS FINANCEIRAS:** Taxas Bancária.

Após a reestruturação do plano de contas da Empresa XYZ, foi necessário realizar uma reunião juntamente com a contabilidade, a qual era terceirizada, para que o plano de categoria fosse alinhado também aos dados contábeis, possibilitando assim que o FDC e a DRE dispusessem das mesmas informações em cada área elencada. Aqui verifica-se o que falam Padoveze e Taranto (2009) sobre a importância dos relatórios serem realizados por centro de custo, pois é a partir da PlanilhaP e da alimentação correta do sistema através do plano de contas que atinge-se esse objetivo. A partir daí o Sistema Gerencial On-line entra em ação, é a partir dele que são encaminhadas as informações para contabilidade, visando a diminuição do fluxo de papéis e também que os dados sejam mantidos na própria empresa optou-se por esse

sistema onde tanto a empresa possui acesso, quanto a contabilidade, ou seja, todos os dados que a empresa possui ela compartilha em tempo real com a contabilidade. Dentro desse Sistema todas as contas são categorizadas para que ao chegar para a contabilidade eles aloquem na conta correta, e assim, façam com que os dados sejam fidedignos em relação à alocação. Demorou algum tempo até que a contabilidade e a empresa conseguissem organizar o fluxo. Além das informações no sistema, é disponibilizada também a documentação digitalizada para a contabilidade, cada digitalização conta com o nome de arquivo o departamento e a conta específica, por exemplo, o pagamento de uma compra de material de consumo para a produção possui como nome de arquivo “Material de Consumo – Operação”.

É importante ressaltar que é preciso sempre a conferência dos relatórios contábeis. O sistema entre a contabilidade e a empresa funciona da seguinte maneira: A empresa disponibiliza os documentos para a contabilidade no primeiro dia útil do mês consecutivo; A contabilidade possui três dias para retornar a prévia para a empresa, que irá conferir os demonstrativos contábeis e caso necessário pedir a realocação das contas com problemas. Essa conferência se dá por meio do relatório Razão, o qual demonstra em que contas estão alocados cada pagamento, é sim um retrabalho por parte da empresa, mas dessa forma a mesma garante que seus relatórios sejam fidedignos, e garante também que seu FDC e sua DRE estejam alinhados corretamente para que as estratégias tomadas com base neles sejam o mais acertivas possíveis. Aqui é possível verificar o que expõe Morante e Jorge (2008) sobre a atenção necessária à documentação advinda da contabilidade, reforça-se também o trazido por Luz (2015) atentando para a análise honesta e cuidadosa da situação financeira. Conforme dito anteriormente, são realizados dois tipos de reuniões, as semanais, com o pessoal responsável pelas partes financeiras, de compras e de controle da empresa, e as mensais, com todos os acionistas da empresa. Nas reuniões com os acionistas é que há a explicação da análise do orçamento x realizado, do FDC e de todas as ferramentas de controle da organização, dentre os acionistas há um conselho formado por três deles e um membro de fora da organização ligado ao setor do agronegócio, após as explanações aos membros do conselho, estes revêem o planejamento estratégico e verificam possíveis melhorias e mudanças necessárias de postura por parte da empresa e validam o que está dando certo. Aqui verificamos o que trazem Padoveze e Taranto (2009) ao falar do comitê orçamentário, que possui diversas obrigações. Para as reuniões mensais são apresentados diversos tipos de relatórios, entre eles consta a apresentação de gráficos das receitas e despesas dos grupos apontados como grupos problemas do mês, os quais, a partir da Análise Vertical, há a demonstração dos resultados em forma gráfica, apresentando de onde vieram os gastos daquela área geral. Aqui vê-se que é realizada a aplicação da Análise Vertical, elencada por Luz (2015) e Morante e Jorge (2008). Para que as metas fossem alcançadas, a empresa optou por controlar via caixa o seu orçamento, para isso foi criada uma Planilha de Gatilho, a qual orientava o controlador à liberar as compras ou barrar as mesmas. Verifica-se o trazido por Padoveze e Taranto (2009) onde explicitam que há empresas onde se trabalha com o método de aprovação para determinados tipos de gastos. Chamaremos a Planilha de Gatilho apenas de Gatilho. O Gatilho funciona de forma extremamente manual, é uma planilha onde cada coluna possui uma das áreas macro da empresa e abaixo delas são preenchidos os valores de saída de caixa, resultando na tabela a seguir:

Tabela 4: Planilha de Gatilho

| Despesa Administrativo | | Despesa Marketing | | Despesa Comercial | | Despesas Desenvolvimento | |
|-------------------------|----|------------------------|----|----------------------|----|--------------------------|----|
| O | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| R | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| P | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| D | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| Despesa Operação - P | | Despesa Operação - M | | Despesa Suporte | | Despesa Diretoria | |
| O | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| R | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| P | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| D | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| Impostos | | Pessoal Administrativo | | Pessoal Marketing | | Pessoal Comercial | |
| O | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| R | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| P | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| D | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| Pessoal Desenvolvimento | | Pessoal Operação | | Pessoal Suporte | | Pessoal Diretoria | |
| O | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| R | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| P | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| D | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| Encargos Totais | | Infraestrutura | | Despesas Financeiras | | Geral | |
| O | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| R | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| P | RS | - | RS | - | RS | - | RS |
| D | RS | - | RS | - | RS | - | RS |

Fonte: Empresa XYZ, 2018.

Para que se compreenda o Gatilho, é preciso ressaltar que na cor verde marcado com a letra O aparece o FDC Orçamento para aquela categoria, em vermelho R o que já foi Realizado de pagamentos para aquela categoria, em azul P o que já foi realizado mais o que está provisionado para aquela categoria, e em roxo D a diferença do Orçamento para o Provisionado mostrando o saldo que ainda pode ser utilizado. Através do Gatilho e da PlanilhaP é possível visualizar o que Morante e Jorge (2008) nos trazem, pois é por meio delas que se verifica se o planejamento foi correto e se reestrutura medidas necessárias para a melhoria do desempenho. A terceira planilha de controle era uma planilha para controle de indicadores, a qual possuía os índices históricos, mês a mês de: Capital de Giro Líquido; Necessidade de Capital de Giro; Saldo de Tesourarias; Índices de Liquidez: Corrente, Seca, Imediata; Prazos Médios: de Estoque, de Recebimentos, de Compras; Ciclos: Operacional, Financeiro. Aqui verifica-se a importância dada aos indicadores para averiguar o seu desempenho, conforme afirmado por Luz (2015) e trazido também por Morante e Jorge (2008). Além desses índices, a empresa acompanhava mensalmente e historicamente os adiantamentos de clientes, visto que o produto comercializado é um produto que demanda uma certa espera e para garantir-se a entrega em uma data desejada, para isso realiza-se o pagamento adiantado à Empresa XYZ, o que faz com que uma grande parte de suas entradas seja de adiantamento de clientes, seguido por vendas efetuadas e faturadas naquele mês. Averiguamos aqui a utilização de outros índices, um não exposto por Guindani *et al* (2012), mas que também é um indicador interno. Aqui verifica-se a constante mensuração de indicadores trazido por Guindani *et al* (2012), além disso a base de dados é formada. A equipe é formada por três pessoas, sendo as seguintes:

- Controlador: Cargo de Gerente Administrativo Financeiro. Formação em Administração, com especialização em andamento na área de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. É o Gerente Administrativo Financeiro quem realiza as análises financeiras e contábeis, para garantir que os resultados sejam fidedignos, é quem realizou a implementação e atualização do plano de contas da empresa. É a partir dessa pessoa que é realizada a confecção e interpretação dos relatórios financeiros, apresentados posteriormente nas reuniões mensais. É o controlador quem libera compras, quem cria a estrutura de métodos de trabalho. Vê-se aqui o ressaltado por Morante e Jorge (2008) quando das funções do controlador, responsável por vários pontos como a implementação do plano de contas e do estabelecimento de métodos e sistemas de trabalho. Conforme elencado por Padoveze e Taranto (2009) visualizamos o controle sendo implementado pela área financeira.
- Financeiro: Cargo de Analista Financeiro. Formação em Administração, com especialização em andamento na área de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. O financeiro auxilia o controlador à manter a fidedignidade das informações financeiras e contábeis, além disso, auxilia na confecção dos índices financeiros por seu conhecimento na área.
- Compras: Cargo de Auxiliar Administrativo. Formação em Administração, com especialização em Recursos Humanos. É quem realiza as compras, basicamente participa da reunião para entender o porque das compras estarem sendo liberadas ou barradas, bem como para compreender o orçamento e fazer com que o planejado seja cumprido.

Pode-se verificar alguns passos elencados por Morante e Jorge (2008) ao longo da reimplementação do controle orçamentário na Empresa XYZ, como por exemplo, a paronização das DRE, a padronização do FDC e a elaboração de índices analíticos.

DIFICULDADES ENCONTRADAS e BENEFÍCIOS ADQUIRIDOS

As dificuldades encontradas ao implementar e após a implementação das ferramentas de controle financeiro foram: A ferramenta de gatilho mostrou-se ineficiente, visto que o preenchimento dela era realizado de modo arcaico, ela foi elaborada com uma certa urgência pela administração, afim de poder ter maior controle sobre as compras, isso fez com que a administração resolvesse por melhorar essa planilha, elaborando nesses últimos dias uma planilha que possuísse vínculo bancário, para que pudesse preencher-se sozinha, diminuindo tempo de trabalho e deixando o controle mais ágil e confiável; A empresa encontrava dificuldades para manter-se sempre dentro do orçamento, visto que há imprevisibilidades no mundo dos negócios e que utilizava-se de importações, as quais variam constantemente com o câmbio; A empresa encontrou dificuldades na comunicação com a contabilidade para fazer com que seus relatórios fossem fidedignos e bem classificados, foram necessárias várias reuniões e contato diário, bem como a averiguação dos dados do relatório razão para que sempre a categorização das contas fosse alocada corretamente. Além disso, as ferramentas não eram todas providas de um mesmo sistema, tudo isso remete-se às dificuldades apontadas por Padoveze e Taranto (2009) quando falam das ferramentas ineficientes. Os benefícios adquiridos foram: Um controle maior e mais eficaz do orçado frente ao realizado; Otimização dos resultados, visto que com as ferramentas de controle era possível barrar compras, por exemplo, fazendo com que fosse mais difícil se ultrapassar o orçamento e sair do controle; Maior facilidade para traçar estratégias empresariais, como o sistema de controle foi reimplementado ao longo de 2017, 2018 contou com estratégias vindas do modelo orçamentário, como demissões e admissões para determinadas áreas, onde era necessário pelo foco da empresa; Além das reuniões citadas, havia reuniões semanais com as diretorias de cada área elencada no plano de contas, isso fazia que ao expor a situação para todos os gestores esses engajavam-se afim de fazer com que o orçamento fosse cumprido, fazendo com que esses esperassem alguns dias para solicitar uma compra que não fosse tão urgente caso sua área estivesse quase ao ponto de completar o orçamento, ou então sugerissem outros meios de sanar suas necessidades com produtos substitutos, ou mais baratos, sem perder a qualidade, a fim de atingir as metas. Vemos traços dos benefícios citados por Padoveze e Taranto (2009), quando falado por exemplo da otimização dos resultados, e também por Guindani *et al* (2012) quando falado do engajamento pelos gestores das áreas. Além disso, as reuniões das diretorias, que faz com que todos os gestores sejam engajados às práticas orçamentárias, remete à Luz (2015) que fala que a prestação de contas possibilita o acompanhar de perto a situação empresarial fazendo com que se atinja as metas traçadas no plano orçamentário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que houve seguimento à literatura na implementação do controle, quando há a implementação do plano de contas, quando há a presença do cuidado de acompanhamento dos resultados do orçado frente ao realizado da DRE, e, quando há o acompanhamento das saídas e entradas mensais por meio do controle de FDC e do controle de Gatilho implementado pela empresa. Além disso, quando o controle orçamentário surge de um planejamento estratégico seguido do orçamento. Ao percorrer o estudo de bibliografia e os métodos implementados na empresa XYZ pode-se verificar uma tendência maior do controle de FDC, deixando um pouco a desejar o controle fiscal contábil da empresa. Verifica-se que a empresa seguiu uma linha de raciocínio condizente para implementar o controle em seu dia a dia. Sugere-se neste momento para a área fiscal contábil da empresa, para que a empresa tenha um maior controle, seguindo o objetivo do gatilho, uma planilha de acompanhamento diário com o resultado das notas fiscais frente ao orçamento, como se elaborassem uma DRE com acompanhamento, para que o orçamento possa ser seguido mais à risca. Infere-se que a estrutura das abas de DRE elencadas possuem fundamento teórico, o que condiz com um melhor aproveitamento do controle orçamentário. Além disso, a aba da PlanilhaP intitulada “DRE OrçadoVsRealizado” é uma aba que possui uma ferramenta importante para a empresa, a qual demonstra a variação do orçado frente ao realizado, aba que pode ser palco de uma análise profunda do

orçamento da empresa, servindo de base para a tomada de decisão constante dos dirigentes. É possível inferir ainda que a PlanilhaP é uma base de dados fundamental para a empresa, visto que ela é alimentada mês a mês ao decorrer dos anos, conforme demonstrado na Tabela 2: DRE OrçadoVsRealizado, a qual possui uma coluna dedicada ao comparativo ao longo dos anos dos resultados orçamentários. Entende-se ainda que a aba da PlanilhaP de FDC Realizado é condizente com a literatura, bem como a FDC Realizado + Forecast, o que faz com que a empresa possa verificar com prudência seus próximos passos, a partir da segunda aba mencionada, verificando a necessidade iminente de entrada de caixa, bem como verificando as saídas e podendo planejar-se na decisão de compras de materiais e do volume desses. Além disso, facilita à empresa a decisão de investir dinheiro em aplicações com maior prazo, bem como antecipa a necessidade de adquirir empréstimos.

Verifica-se que a empresa possui um plano de contas bem estruturado, atendendo aos objetivos de controle dela. Frisa-se que caso haja a necessidade de modificações nesse plano de contas é essencial a rápida comunicação à contabilidade, a fim de fazer com que os relatórios continuem fidedignos, fazendo com que os relatórios de FDC e DRE conversem entre si e sejam base de apoio as decisões dos dirigentes da Empresa XYZ. O contato constante com a contabilidade, conforme levantado, o acesso irrestrito ao Sistema Gerencial On-line, e a disponibilização documental com a redundância de informações sobre a categoria de cada conta, é ponto importante para que os dados sejam reais e para que se confie no trabalho da contabilidade, entra aqui também a revisão do documento Razão vindo da contabilidade, mostrando mais uma vez a busca da empresa pela real exposição da sua situação, o que infere-se ser o objetivo de uma melhor e mais apurada estratégia empresarial. Constata-se que as reuniões semanais são pontos interessantes para manter-se o orçamento andando corretamente, pois somente a transparência nas informações faz com que a empresa consiga atingir seus objetivos. Além dessa, as reuniões realizadas mensalmente com os acionistas com a presença do conselho é peça chave para que a organização tome suas decisões estratégicas, vê-se nessa reunião a possibilidade de o controle ser mais efetivo, pela necessidade de prestar contas aos interessados, bem como vê-se a oportunidade de fazer com que os próximos planejamentos possuam sugestões coerentes com a realidade da empresa, fazendo com que o planejamento estratégico possua afinco com a realidade da organização. Vê-se no gatilho uma ferramenta que pode ser útil para a tomada de decisões, porém, alerta-se que para seguir o orçamento o correto é possuir uma ferramenta do estilo do gatilho voltada à DRE. Porém, ressalta-se que caso o chamado Forecast seja bem elaborado é necessário que se continue utilizando dessa ferramenta para que sejam controladas as saídas e as entradas do caixa da empresa. Ainda se constata que a empresa tomou cuidado ao verificar mensalmente os índices como de necessidade de capital de giro, capital de giro líquido, os de liquidez, os prazos médios e a análise dos ciclos operacional e financeiro, bem como além desses ao ter inserido um índice que para a empresa poderia fazer diferença ao analisar o adiantamento de clientes ao longo do tempo.

Verifica-se a utilização da análise vertical para o encontro dos problemas, de quais itens foram descontrolados frente a uma grande área de despesa, essa análise beneficia a empresa para verificar se aquele gasto realmente foi necessário, ou se a incoerência com o orçamento tem explicação, por exemplo, um pagamento planejado de feira no marketing que planejava-se pagar ao longo de alguns meses, mas a feira foi cancelada, ou então não conseguiram parcelar a feira, tendo que arcar com um orçamento que estava distribuído em três meses em um mês só. Entende-se que os cargos escalados para realizar as tarefas inerentes ao controle orçamentário estão preenchidos a fim de possuir bagagem teórica, quando à frente do financeiro e da controladoria estão pessoas com especialização em andamento justamente na controladoria. Além disso, as atividades possuem uma distribuição condizente, por mais que o controle seja realizado pelo setor financeiro, talvez seria necessário que o Financeiro não fosse responsável por confeccionar os índices financeiros, mas sim o Gerente Administrativo Financeiro. Vê-se que é preciso que a organização busque validar suas ferramentas antes de colocá-las em prática, pois como dito, o Gatilho foi elaborado de maneira arcaica, o que desperdiçou tempo dos colaboradores para mantê-lo preenchido. É importante verificar que há benefícios expressos na implementação do controle orçamentário, como o controle maior sobre as contas da empresa, fazendo com que essa seja mais eficiente e eficaz, isso valida a informação de que é importante para as empresas que haja o controle orçamentário, o modelo foi aplicado em uma empresa de pequeno porte em crescimento, ou seja, isso ajuda a validar para dois tipos de estruturas, desde a empresa pequena com menos de dez funcionários, até aquela que dependendo de seu faturamento já pode ser considerada de médio porte. É visível a utilidade do banco de dados para traçar as estratégias empresariais, afinal, a partir disso vai se criando um histórico de quanto é necessário para cada área ao longo dos meses, e faz saber aos interessados que acompanham os movimentos da empresa quando há problemas em uma área só de se colocar os olhos sobre os demonstrativos.

É importante ressaltar que o orçamento deve ser divulgado para toda a empresa, a fim de com transparência fazer com que todos os colaboradores sejam engajados em fazê-lo acontecer. Fica como sugestão a apresentação mensal dos resultados da empresa não só para os acionistas, mas também para os colaboradores, a fim de demonstrar como anda a empresa e assim criar um espaço onde a criatividade dos funcionários possa implementar novas ideias no ambiente empresarial, ressaltando aqui a sinergia que deve existir entre os gerentes, reforçando a importância da controladoria nos aspectos procedimentais trazido por Borinelli (2006). Ainda, é importante frisar que para que a empresa possua o que é conceituado por controladoria atualmente, é preciso olhar tanto para o aspecto procedimental de forma mais ampla, bem como para os aspectos conceituais e organizacionais comentados por Borinelli (2006). Por fim, vê-se também que a empresa pode realizar a análise horizontal, a fim de poder ter uma nova ferramenta para o controle orçamentário, a qual produz dados relevantes para a tomada de decisões. Fica como sugestão de novas pesquisas para a Empresa XYZ como o controle orçamentário ao longo do tempo implementou mudanças na organização e como também foi sendo modificado para adaptar-se à realidade da empresa, além disso, como o controle orçamentário mostra-se efetivo e seus meios de averiguação.

REFERÊNCIAS

BORINELLI, Márcio Luiz. ESTRUTURA CONCEITUAL BÁSICA DE CONTROLADORIA: Sistematização à luz da teoria e da práxis. São Paulo: USP, 2006. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

BAZZI, Samir. CONTABILIDADE GERENCIAL: conceitos básicos e aplicação [livro eletrônico] / Samir Bazzi. Curitiba: InterSaber, 2015. (Série Gestão Financeira)

FUMAUX, Anderson. Guia prático de contabilidade gerencial. Rio de Janeiro, RJ: Freitas Bastos, 2022.

GUINDANI, Ari Antônio et al. Planejamento Estratégico Orçamentário. Curitiba: Intersaberes, 2012.

HONG, Yuh Ching. CONTABILIDADE GERENCIAL: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios. [livro eletrônico]. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LUZ, Érico Eleutério da (Org.). Gestão financeira e orçamentária. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MALHOTRA, Naresh K. et al. Introdução à pesquisa de marketing. Tradução de Robert Brain Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. CONTROLADORIA: Análise financeira planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. Orçamento Empresarial: Novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PODOLSKI, W. J. Huitt Yardley. CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: Metodologia e técnica. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1964. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901964000300005>. Acesso em: 02 maio 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Brasília). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 02 maio 2018.

UOL (São Paulo). De cada dez empresas, seis fecham antes de completar 5 anos, aponta IBGE. 2016. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/14/de-cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge.htm>>. Acesso em: 02 maio 2018.

VOGT, Mara; BILK, Ângela; DA SILVA, Marcia Zanievicz. Características organizacionais que influenciam o uso (ou não uso) do orçamento em indústrias catarinenses. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 41, n. 1, p. 59-75, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/52975>>. Acesso em: 30 setembro de 2022.