# Trabalho de Introdução a Controladoria

# Modelo de Planejamento e Controle Orçamentário

RCC0436 - Lecionado por Docente Eugênio José Silva Bitti

Trabalho de Gustavo Teixeira, Fabrício Estay, Felipe Inácio e Emily Almeida

# Sumário

1. Considerações Iniciais
2. Introdução ao Tema
3. Aplicabilidade no Mercado
4. Análise Competitiva
5. Referências Bibliográficas

## Considerações Iniciais

O seguinte trabalho foi elaborado com a finalidade de apresentar os conhecimentos teóricos e aplicabilidades no mercado sobre modelos de planejamento e controle orçamentário. As perguntas, estudo de caso e seleção bibliográfica foi feita toda em grupo visando sempre a interação entre os integrantes para a entrega de um trabalho de excelência.

## Introdução ao tema

O seguinte tópico busca abordar a origem do conceito de orçamento e planejamento para fins de entendimento do conceito e suas finalidades. Dessa forma, o seguinte tópico será dividido, respectivamente, nos seguintes subtópico:

- O que é?
- Origem e contexto histórico
- Finalidade

Com o objetivo de contextualizar o assunto para fins de entendimento do estudo de caso.

- **O que é**

Existem várias formas de se definir o termo planejamento orçamentário. Durante muitos anos academicistas vêm debatendo sobre o suas definições e aplicabilidade. O orçamento pode ser definido com um plano financeiro para implementar a estratégia da empresa em um determinado período de tempo sempre baseado em um compromisso dos gestores com metas já estabelecidas e seus respectivos prazos, Frezzatti (2006). Outro autores entendem o termo planejamento orçamentário com o mesmo contexto de: orçamentos globais, orçamentos para fins administrativos e controle orçamentário, Welsch (1993, p. 21).

- **Origem do orçamento**

A necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos; com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento. A palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada fiscus para coletar os impostos. Na França, o termo era conhecido como bouge ou bougette, e vem do latim bulga. Em 1860, a França desenvolveu um sistema de contabilidade, aplicando-o a todos os departamentos e unidades, considerando todas as receitas e despesas durante o ano fiscal. Em 1861 o Reino Unido começa a adotar as práticas de orçamento e cria o Comitê de Contas Públicas no Parlamento e em 1866, os escritórios de Controladoria e Auditoria Geral. No Século XX os Estados Unidos desenvolveram conceitos e uma série de práticas que vieram a ser chamadas de “movimento do orçamento público”. Em 1921, o Congresso americano aprovou a obrigatoriedade do orçamento público. Assim, a partir de 1919, empresas privadas iniciaram a introdução do orçamento, utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Memours, nos Estados Unidos.

**Evolução do Planejamento e Controle Orçamentário no Brasil**

As empresas brasileiras começaram a adotar o orçamento de forma mais frequente em 1970. O planejamento orçamentário surgiu com ênfase na projeção de resultados e posterior controle.
Posteriormente começou-se a adotar o orçamento contínuo, com base em revisão contínua de seus dados, excluindo-se o mês recém finalizado e adicionando o mês seguinte. A próxima mudança foi a implementação do orçamento base zero, que tinha como ponto principal a simulação como se a empresa estivesse iniciando suas atividades no ponto zero. Por fim, surge o orçamento flexível, o qual previa a orçamentação em qualquer nível de atividade da empresa; posteriormente, surgiu o orçamento por atividades, direcionando recursos nas atividades e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados. Finalmente, o orçamento perpétuo, que busca prever os recursos na relação causaefeito.

- **Finalidade do Orçamento**

Tendo em vista o frequente uso que essa ferramenta vem tendo nos últimos anos no Brasil a partir de 1970, é necessário dizer qual a sua finalidade.

Existem duas frentes a qual ferramenta de controle empresarial pode ser utilizada, sendo esta conceituada por Atkinson et al. (2000, p.94) como “conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la na trilha a fim de atingir seus objetivos”, ela é usada para motivar as pessoas ou garantir a obediência delas. Tendo como base padrões já estabelecidos pela empresa na fase de planejamento, que independem dos resultados globais ou de eventuais oscilações de mercado, “a informação é usada para motivar as pessoas a seguirem regras e verificar se elas estão seguindo-as”, assim essa ferramenta terá como finalidade a seguridade da obediência aos procedimentos operacionais.

Para não se demonstrar uma vulnerabilidade em termos de resposta às demandas de mercado com agilidade, em caso de eventuais reduções nas atividades de controle e planejamento, deve se dar a devida importância às essas atividades já que segundo Bornia e Lunkes (2007, p.49) afirmam que “a empresa deve preocupar-se em controlar o que é importante e não se ater em demasia aos detalhes que pouco contribuem para geração de valor. As pessoas responsáveis pelos resultados devem participar ativamente da elaboração das metas orçamentárias, somente assim estarão comprometidas com o desempenho”.

Dessa forma segundo  (FREZATTI, 2008, p.21) existirá uma organização “madura, com condições de desenvolver suas atividades de maneira consistente e relativamente mais segura”.

## Aplicabilidade no Mercado

Feito o entendimento do que é um planejamento orçamentário e suas origens cabe agora saber como o mercado usa essa ferramenta. Dessa forma, esse tópico será dividido nos seguintes subtópicos:

- Onde é usada?
- Quando e com que finalidade?

- **Onde é usada?**

O Planejamento orçamentário é usado em todas as organizações sejam elas pequenas, médias ou grandes que desejam seguir um plano para alcançar as suas metas, sejam elas mensais, trimestrais ou anuais. Nem sempre é possível seguir o rumo traçado. As condições mudam, e a empresa tem que se ajustar a elas se não puder controlá-las. De qualquer modo, o administrador necessita acompanhar os desvios, analisá-los e tentar corrigi-los.

- **Quando e com que finalidade?**

Existem vários tipos de orçamento, cada um com sua própria metodologia, vantagens e desvantagens. As finalidades podem mudar, mas a principal se mantém: elaborar e seguir um plano com o objetivo de alcançar suas metas pré definidas em determinado período de tempo.

- *Orçamento Estático:* Tem como principal característica a elaboração de todas as peças orçamentárias a partir de volumes de vendas ou produção pré-fixados. Sendo assim, esses volumes determinarão as bases necessárias para elaboração dos orçamentos da empresa.

- *Orçamento Flexível:* É o orçamento que se ajusta dependendo do volume de atividades exercido pela empresa no período, separando na sua construção custos fixos dos variáveis, possibilitando assim uma análise baseada na relação entre custo e volume.
- *Orçamento Incremental:* Baseado em projeções atuais, o método incremental busca levantar dados históricos das unidades de controle e posteriormente adiciona um percentual de correção podendo ser uma taxa fixa ou levando em consideração a inflação e crescimento econômico.

- *Orçamento Contínuo:* Uma metodologia que busca cobrir orçamentos em um período de 12 meses. Dessa forma, quando um mês se encerra o orçamento daquele mesmo mês para o ano seguinte já é elaborado mantendo assim sempre um orçamento de 12 meses estruturado.

- *Orçamento Matricial:* Divide-se os objetos de custo em entidades (centros de custos, gerências, unidades ou mesmo empresas pertencentes a um grupo) e finalidades (marketing, recursos humanos, tecnologia, etc.). Diferentemente de outros processos, no orçamento matricial deve ser definido um responsável para cada Finalidade, o qual responderá por toda a empresa ou grupo, independentemente da quantidade de áreas ou filiais existentes. Este responsável, que normalmente recebe o nome de dono ou gestor de pacote, tem a tarefa de coordenar e controlar os gastos em todos os níveis, ou seja, tem uma visão geral do tipo de dispêndio, independentemente das suas subdivisões.

- *Orçamento Ajustado (Forecast):* Revisando relatórios gerenciais da empresa como DRE, balanço patrimonial, fluxo de caixa dentre outros, tem-se como objetivo estimar os prováveis resultados financeiros do período considerando os processos já realizados no próprio, com a finalidade de ajustar as projeções para o restante.

- *Orçamento Base Zero (ZBB):* É uma ferramenta estratégica usado na elaboração do Planejamento Orçamentário a partir de uma base zerada, ou seja, sem levar em consideração Receitas, Despesas, Custos e Investimentos de exercícios anteriores. Dessa forma, não se enviesa o orçamento e torna-se mais fácil a identificação de Despesas e Custos supérfluos.

- *Orçamento Beyond Budgeting:* a proposta desse método de orçamento é de uma gestão descentralizada com o planejamento estratégico sendo elaborado recorrentemente pelos gestores operacionais com o mercado como parâmetro de referência.

## Análise Competitiva

Para Padoveze (2005, p.180) elenca as vantagens no uso do processo orçamentário:

- A fim de minimizar o processo de controle, o orçamento será usado como um processo de liberação de recursos para os setores da empresa, funcionando assim como um sistema de autorização.

- As ferramentas que o processo orçamentário trás consigo dentro do processo de planejamento, permite que se faça projeções das atividades futuras da empresa.

- Dados os objetivos corporativos e setoriais da empresa, através das premissas e informações aprovadas do processo orçamentário, será mais fácil coordenar esses objetivos.

- Como explicado em sua finalidade e também citado como sistema de autorização, a ferramenta dará para os setores que possuírem processos orçamentários aprovados maior liberdade de atuação, o que impacta diretamente na motivação dos gestores operacionais.

- Como se trata também de um trabalho que utiliza projeções, a consequência gerada imediata é de um plano de metas, logo será possível avaliar com mais confiança os indicadores de desempenho dos gestores responsáveis, e também a avaliação de cada setor corporativo. Além de também elevar a motivação, colocada uma meta a se seguir.

- Através de metas e com avaliação do desempenho dos setores e da empresa como um todo, a alta cúpula terá ferramentas para tomada de decisão de eventos econômicos sob comando dos gestores operacionais.

Como desvantagens tem-se:

- O alto custo na elaboração de orçamentos, devido a necessidade de se conseguir dados de todos os departamentos e áreas da empresa.

- A necessidade de alinhamento na cultura organizacional da empresa com as práticas de planejamento orçamentário, pois é necessário a ajuda e colaboração de todos para que se implemente de forma efetiva o planejamento orçamentário.

## Estudo de Caso

A empresa estudada foi a Ourofino Agrociência (Ourofino Química SA) que foi fundada em 2010 com o propósito de inovar a agricultura no Brasil por meio de defensivos agrícolas específicos para o solo brasileiro. A empresa possui os mesmos fundadores da Ourofino Saúde Animal, voltada a medicamentos. O grupo, que estava divido entre fabricação de medicamentos e defensivos agrícolas seguiram com a mesma administração até 2014. Após a abertura de capital (IPO) da Ourofino Saúde Animal neste ano, a Ourofino Agrociência seguiu suas operações de forma independente.

A empresa tem em torno de 410 colaboradores, sendo a maioria destes espalhados por todo o Brasil. A fábrica encontra-se em Uberaba, a sede administrativa em Ribeirão Preto, há quatro pequenas estações experimentais (Cambé/PR, Bandeirantes/PR, Rio Verde/GO e Guatapará/SP) e um escritório em Shanghai (China).

- **Qual modelo de orçamento é utilizado e como**

O modelo de orçamento utilizado pela Ourofino Agrociência é o orçamento incremental, o qual consiste na utilização de valores do exercício anterior para elaborar as projeções futuras. Para a aplicação, é utilizado o software Cognos, onde cada gestor responsável por um centro de custo tem acesso.
Para realizar o orçamento, primeiro utilizam como base o exercício anterior e cada gestor realiza uma expectativa de despesas por centro de custo, conta contábil (salários, treinamentos, equipamentos, imobilizados, passagens etc) e a partir disso, é feito um orçamento e após, é levado ao conselho de administração para aprovação.

- **Quais aspectos do processo de tomada de decisão são impactados pela ferramenta ?**

É avaliado se o orçamento realizado está de acordo com o orçamento, se não, é feito uma avaliação e posterior explicação para alteração do orçamento. Se notada alguma distorção, é verificado se é aderente à estratégia da empresa e se é necessário postergar alguma decisão que afete a demanda dos stakeholders. É referência também para avaliar se está de acordo com o volume de vendas, quadro de funcionários, produção, estoque e fluxo de caixa.

- **Em que medida está relacionada com aspectos de planejamento e/ou controle / Qual o efetivo uso das informações geradas para fins decisoriais?**

As análises gerenciais procuram explicar as variações mensalmente, tendo sempre como base o orçamento feito para o ano e o que foi realizado no mês. Desta forma, o departamento de controladoria consegue verificar possíveis falhas nos departamentos, já que o orçamento é feito por centro de custo.
O orçamento é utilizado para fins decisoriais pois o realizado de um ano impactará o orçamento do próximo ano, já que o modelo utilizado segue este padrão.

- **Qual o nível de maturidade da ferramenta na organização?**

A ferramenta é advinda da antiga empresa-mãe, está em processo de maturidade, apesar de ser usada a pouco mais de 9 anos. Avaliamos que não há perspectiva de mudança no processo, houve a contratação de um colaborador na área há um ano que continuou o processo já utilizado anteriormente. A expectativa da empresa não se diferencia do que é praticado atualmente, é esperado que com o orçamento seja possível controlar futuras despesas e prever caixa.

O orçamento e o realizado é apresentado pelo diretor financeiro/gerente para toda a empresa em reunião aberta mensalmente, desta forma, todos os colabores tem ciência dos resultados e possíveis contingenciamentos em despesas e custos.

## Conclusão

Conclui-se que a ferramenta orçamento é a tradução do planejamento estratégico da empresa em números. Portanto, torna-se de suma importância para qualquer organização que tem como princípio a continuidade e crescimento de sua instituição. O conceito de planejamento orçamentário e controle estão intimamente ligados não sendo possível trabalhar com um sem a elaboração de outro. Independentemente do tamanho de sua organização ou a finalidade o controle sempre será necessário para que se faça uso adequado do orçamento. Por fim, tipos de controle e planejamento orçamentário consiste apenas em uma das partes estratégica e operacional fundamentais para um funcionamento adequado da empresa.

## Agradecimentos

Agradecimentos especiais a Patrícia Balachi Analista de Orçamentos e Custos Sênior da Ourofino Agrociência, por todo o apoio na elaboração e resolução das respostas para o estudo de caso apresentado no presente trabalho.

## Referências Bibliográficas

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. (2010). Planejamento e Controle orçamentário empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão. ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 6, n. 1, p. 40-58, jan./abr. 2010

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. (2000). Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas.

BORNIA, Antonio Cezar; LUNKES, Rogério João. (2007). Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. Contabilidade Vista & Revista, v. 18, n. 4, p. 37-59, out./dez

FREZATTI, F. (2008). Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Atlas.

PADOVEZE, Clovis Luis. Controladoria Avançada. São Paulo, Thomson, 2005.

WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. São Paulo, Atlas, 1983.

LIMAS, S. M.; JORGE, J. L.; Planejamento Orçamentário como fator de diferencial competitivo nas Organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico. ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

Garrison, Noreen & Brewer CONTABILIDADE GERENCIAL

SANVICENTE, A. Z.; Santos, C. C. Orçamento na administração de empresas - Planejamento e Controle. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PADILHA, L. D. S.; Planejamento Orçamentário Empresarial – Modelos mais recentes e utilizados de orçamento dispostos na literatura.

w. J. HUITT YARDLEY PODOLSKI; Controle Orçamentário - Metodologia e Técnica