

# ESTRUTURAÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA

Izel Aparecida Molinete<sup>1</sup>

**Resumo:** O orçamento empresarial consiste na expressão numérica dos planos de uma empresa e deve refletir, quantitativamente, o planejamento estratégico da organização. Este trabalho teve como objetivo evidenciar como é estruturado o processo orçamentário dentro de uma empresa prestadora de serviços em tecnologia. Para o alcance deste objetivo, esta pesquisa foi conduzida em uma empresa do setor de serviços tecnológicos, situada na cidade de Florianópolis. No estudo desenvolvido foi possível identificar cinco etapas principais que estruturam o processo orçamentário analisado, bem como os recursos, *softwares* e ferramentas que servem de suporte à obtenção dos dados, consolidação e análise dos mesmos. Verificou-se também que o modelo adotado pela empresa apresenta características de orçamento do tipo Contínuo e do tipo Empresarial os quais apresentam vantagens como a possibilidade de inclusão de variáveis durante o ciclo e focalização dos recursos conforme demandas e como desvantagens a perpetuação de ineficiência de períodos anteriores.

**Palavras-chave:** Orçamento empresarial, Processo Orçamentário, modelos de orçamentos.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis, Brasil  
izelmolinete@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Em um contexto empresarial de alta competitividade e, diante de um cenário econômico marcado por crises políticas e financeiras, as empresas têm se preocupado cada vez mais com seus indicadores financeiros e sua performance econômica. Neste sentido, a utilização de estratégias de controle orçamentários têm fornecido subsídios importantes para a tomada de decisões dentro das empresas.

De acordo com Lima e Jorge (2007) a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. De acordo com os autores, o planejamento orçamentário tem se desenvolvido desde o século XIX, sendo a França a pioneira no desenvolvimento de um sistema de contabilidade, por volta dos anos de 1860 aplicando o conceito de ano fiscal considerando receitas e despesas do período. Esta metodologia de controle foi, em seguida, copiada pelo Reino Unido e já no século XX os Estados Unidos também desenvolveram diversos conceitos num movimento chamado de “orçamento público”.

O controle orçamentário, inicialmente foi aplicado no setor público, como forma de controle dos recursos por parte dos governos. No âmbito das empresas privadas, passou a ser adotado nos EUA a partir de 1919, por iniciativa de um gerente financeiro da empresa Du Pont. Já no contexto brasileiro, os estudos sobre o tema foram iniciados em 1940, sendo mais amplamente adotados pelas empresas a partir de 1970. (LIMA; JORGE, 2007)

No contexto brasileiro, o orçamento também teve sua aplicação inicialmente voltada ao setor público a partir da criação do Erário Régio e do Conselho da Fazenda, em 1808 com a vinda da família real portuguesa. Avançando alguns séculos na história, pode-se citar como marco importante o surgimento da Lei 6404/76, denominada de Lei das Sociedades por Ações ou Lei das S/A que trouxe para o âmbito das empresas privadas a normalização sobre as demonstrações financeiras e de indicadores financeiros/econômicos. (ZAMBONI, 2010)

De acordo com Lunkes (2007), o tema orçamento empresarial passou a ser estudado mais amplamente no Brasil a partir dos anos 40, contudo, passou a ser incorporado com mais frequência nas organizações a partir dos anos 70, no entanto, o contexto brasileiro ainda carece de mais estudos na área, tendo em vista que muitas das técnicas e controles orçamentários utilizados hoje são adaptações de modelos americanos.

Tendo em vista a contextualização apresentada e considerando a importância que ferramentas de planejamento e controle têm sobre o monitoramento do desempenho financeiro das organizações, a pergunta que norteará a presente pesquisa é: Como é estruturado o processo orçamentário dentro de uma empresa prestadora de serviços em tecnologia?

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O orçamento, no contexto empresarial, consiste na expressão numérica e quantitativa dos planos de uma empresa e deve refletir, quantitativamente, o planejamento estratégico da organização. Neste sentido, o orçamento deve possibilitar a previsão de acontecimentos que irão impactar financeiramente nas operações e resultados empresariais de forma a permitir a tomada de decisão, por parte dos gestores, com a maior precisão possível.

Como importante ferramenta de planejamento e controle das operações empresariais, cujo objetivo seja o de monitorar o alcance da estratégia empresarial, o orçamento requer um monitoramento constante, possibilitando, assim, que o acompanhamento dos resultados seja eficaz e tempestivo garantindo a eficácia dos resultados de forma que estes sejam suficientes para o atingimento dos objetivos. (MOREIRA, 2008, apud OLIVEIRA et al. 2016)

De acordo com Lunkes (2007), o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa em determinado período, o orçamento consiste em um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido.

Além de representar uma importante ferramenta de controle, o orçamento possibilita uma comparação dos resultados planejados com os resultados atingidos permitindo que a empresa “ajuste” sua trajetória rumo às metas previamente estabelecidas.

Segundo Frezzati (2008) o orçamento consiste em um plano financeiro para implementação da estratégia para determinado exercício. Segundo o mesmo autor, o orçamento além de uma estimativa, reforça o compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas, determinando as prioridades e a direção da empresa, além de proporcionar as condições para avaliação do desempenho desta.

O orçamento possibilita que a empresa centralize seu gerenciamento bem como discipline, financeiramente, seus diversos departamentos tendo em vista que cada área, a partir da visão orçamentária, saberá dentro de quais limites poderá executar suas ações. Desta forma, o orçamento pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto a ser seguido. (ZAMBONI, 2010)

De acordo com Zdanowicz (1989) o processo orçamentário deve apresentar no mínimo as características de projeção do futuro, flexibilidade na aplicação, participação direta dos responsáveis e comprometimento da gestão no monitoramento dos resultados orçamentários.

A elaboração orçamentaria compreende um esforço na união de conceitos contábeis e administrativos como ferramentas importantes para a tomada de decisões. Neste sentido, de acordo com Zamboni (2010) o orçamento é peça importante no processo decisório e o sucesso

orçamentário está na integração, na sinergia e nas políticas, diretrizes, planos e metas que devem ser repassadas para os gestores de todos os departamentos.

Os orçamentos podem ser classificados quanto aos tipos, sendo o parcial aquele que aborda as projeções por departamentos ou áreas da organização, como o orçamento de vendas ou o orçamento de despesas administrativas, por exemplo. Já o orçamento global se refere aos resultados de todas as operações da empresa, cuja principal característica é possibilitar a antecipação de alguns demonstrativos contábeis como o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Lucros ou Prejuízos. (OLIVEIRA et al., 2016)

No processo de estruturação orçamentária, é importante que os gestores definam claramente quais níveis de detalhamento quanto aos custos que atenderão às necessidades da empresa, definindo, desta forma, os orçamentos parciais necessários ou não ao negócio.

Lunkes (2003), classifica os modelos de orçamento em seis tipos de acordo com características específicas, sendo eles o tipo Empresarial, Contínuo, Base Zero, Flexível, Por atividade e Perpétuo, cada modelo apresenta vantagens e limitações, conforme demonstrado no quadro abaixo:

| Modelos       | Características   | Tempo de ciclo                  | Vantagens   | Limitações  |
|---------------|---|---------------------------------|---|---|
| Empresarial   | Usa dados históricos nas estimativas dos recursos         | Anual                           | Planifica as atividades da empresa e focaliza nos recursos de acordo com as demandas                | Perpetua ineficiências de anos anteriores e inclui cortes arbitrários feitos pela alta administração baseado em percentuais fixos |
| Contínuo      | Estima continuamente os recursos                          | Menor que um ano (contínuo)     | Redução de custos de forma gradual, inclusão de variáveis durante o ciclo, orçamentos mais precisos | Perpetua ineficiência de anos anteriores.   |
| Base Zero     | Estima recursos da estaca zero                            | Anual                           | Elimina ineficácias de anos anteriores, necessidade de justificar os recursos solicitados           | Altamente burocrático e mais tempo de elaboração  |
| Flexível      | Recursos estimados para vários níveis de atividade        | Anual                           | Projeta recursos ao atendimento de determinado nível de atividades                                  | Maior necessidade de entendimento dos custos fixos e variáveis  |
| Por atividade | Recursos estimados por direcionadores de custo e receitas | Anual                           | Sincroniza processos e atividades   | Necessidade de software sofisticado   |
| Perpétuo      | Estima recursos baseados na relação causa-efeito          | Menor que um ano (evento-chave) | Autoriza os gestores a utilizar os recursos conforme a carga de trabalho.                           | Dificuldade em estabelecer relações de causa-efeito.  |

Quadro 01: Modelos de orçamento (Adaptado de Lunkes, 2003).

A escolha do modelo que melhor atenda às necessidades da empresa, também deve considerar que o processo orçamentário não se encerra nesta etapa, o acompanhamento periódico dos valores realizados é fundamental, possibilitando uma ação rápida e assertiva diante de eventuais divergências significativas entre os resultados projetados e os realizados.

Portanto, o processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for o seu tamanho ou sua natureza. Basta lembrar que empresa sem orçamento é como navio sem rota definida ou avião sem plano de vôo. (LUNKES, 2003)

O processo orçamentário, portanto, é a etapa do planejamento estratégico empresarial em que se determina a relação entre os resultados e as despesas que irão atender as necessidades e os objetivos da empresa dentro de um período determinado.

Sendo uma importante ferramenta gerencial o qual está relacionado às funções administrativas que abrangem o planejamento, a execução, o controle a avaliação e a coordenação, Zdanowicz (1989) destaca, porém, que o orçamento está mais diretamente relacionado às funções de planejamento e de controle objetivando permitir que a empresa atinja maior eficiência nas suas atividades baseando-se numa alocação assertiva dos seus recursos.

De acordo com Brookson (2000, apud Lunkes, 2003), os orçamentos são essenciais para o planejamento e controle, pois ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, alinhando estas aos objetivos da empresa, desta forma, o autor classifica em seis os principais objetivos de um orçamento empresarial, conforme demonstrado no quadro a seguir:

| <b>Objetivos</b>    | <b>Descrição</b>  |
|---------------------|---|
| <b>PLANEJAMENTO</b> | Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa. |
| <b>COORDENAÇÃO</b>  | Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.             |
| <b>COMUNICAÇÃO</b>  | Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.              |
| <b>MOTIVAÇÃO</b>    | Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.                                   |
| <b>CONTROLE</b>     | Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.             |
| <b>AVALIAÇÃO</b>    | Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.           |

Quadro 02: Os seis principais objetivos do orçamento (Brookson, 2000, p.9 apud Lunkes, 2003, p.50)

Sob o ponto de vista estrutural, o orçamento é formado a partir de projeções financeiras que podem ser dívidas por departamentos ou áreas (orçamento de vendas, orçamentos de estoques e demais áreas) dentro destes orçamentos são detalhados todos os custos relacionados às atividades ou operações de cada área.

Em seguida, estrutura-se o orçamento de despesas o qual também pode ser separado por área (Vendas, Administração, Distribuição), estas duas estruturas iniciais, situam-se dentro do chamado orçamento operacional. A consolidação dessas projeções resultará no Orçamento Financeiro, o qual projeta a Demonstração de Resultado Orçada, originando o Balanço Patrimonial projetado, o orçamento de Caixa e Orçamento de Capital, conforme demonstrado pela figura a seguir:

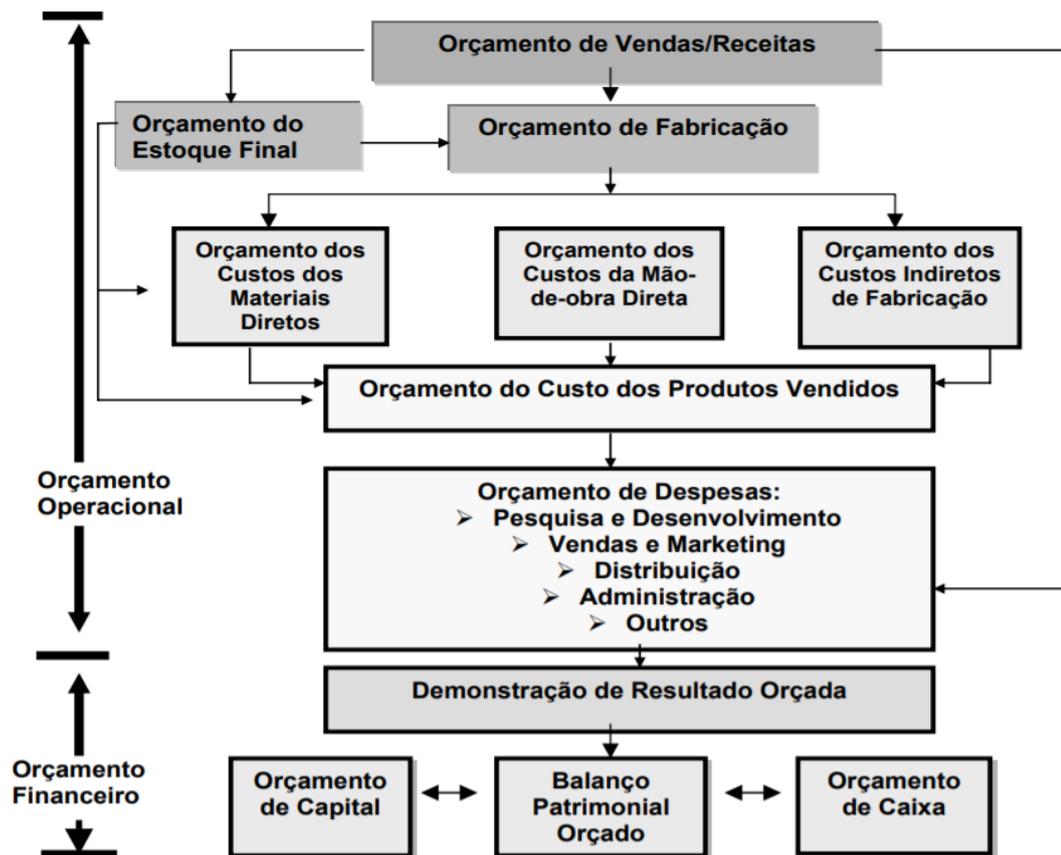


Figura 01: Modelos de orçamentos componentes do Orçamento Global (LUNKES, 2003 p.53)

Para que o orçamento atinja seu propósito, é necessário atribuir responsabilidades, assim, cada unidade do orçamento pode ser discriminada como centro de responsabilidade, onde para cada centro de responsabilidade seja designado um gestor responsável.

Os centros de responsabilidades podem ser classificados levando-se em consideração suas entradas e saídas, podendo ser classificados a partir de características prevaletentes como: centros de receitas, como no caso do orçamento de vendas, centro de custos, como no orçamento de custos dos produtos, centros de lucros e centros de investimentos onde, cabe destacar, as responsabilidades podem ser estabelecidas em função das atividades, unidades de negócio ou por processos, de acordo com a necessidade da estrutura da empresa. (FREZATTI, 2008).

O processo orçamentário apresenta muitas contribuições às organizações, contudo, ele também possui algumas limitações. Reforça, Lunkes (2003) que os orçamentos por serem projeções, podem sofrer influências que inviabilizem a sua concretização, assim, devem ser acompanhados e revisados periodicamente o que requer recursos como tempo e dinheiro. Além disso, muitos gestores não os veem como um guia, mas como uma camisa de força que pode limitar a ação gerencial e o alcance de melhores resultados, assim, é importante que não haja uma confusão entre orçamento e planejamento financeiro.

### 3 METODOLOGIA

Conforme proposto por Gil (1991) a pesquisa caracteriza-se como um procedimento sistematizado e racional, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Desta forma, podem ser utilizados diversos métodos científicos no desenvolvimento de um processo multifacetado que vai desde a formulação do problema até a apuração dos respectivos resultados.

De acordo com Chizzotti (2006) as pesquisas podem ser classificadas como teóricas ou aplicadas. Desta forma, considera-se um estudo como científico quando, ao se seguir os mesmos procedimentos adotados – padronizados e bem definidos, os resultados encontrados serão semelhantes (ALMEIDA, 2011).

A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa científica aplicada uma vez que visa à “verificação dos dados teóricos na prática” (CHIZZOTTI, 2006, p.27). Neste sentido, este estudo diferencia-se da pesquisa teórica ou básica, pois, de acordo com Almeida (2011) este tipo de estudo visa a sistematização de ideias e a articulação de conceitos, objetivando a criação de novas questões ou a melhoria do conhecimento.

Quanto aos métodos que podem ser utilizados na pesquisa, estes podem ser diferenciados em quantitativos ou qualitativos. Conforme Richardson (2008), o método quantitativo emprega instrumentos estatísticos em seus processos de análise, já o qualitativo não faz uso destes instrumentos, pois pretende entender como se dá um determinado fenômeno ao invés de numerar ou medir suas unidades. Além disso, a abordagem qualitativa visa o entendimento e aprofundamento em um determinado tema focalizando no conhecimento de realidades nem sempre quantificáveis (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2012).

Quanto aos seus objetivos, o presente trabalho caracteriza-se enquanto pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1991), tais pesquisas têm como objetivo a descrição de características de determinado fenômeno. Quanto aos meios, é classificada como documental, porque utiliza relatórios e documentos específicos elaborados a partir de informações gerenciais da empresa analisada. Já a pesquisa bibliográfica foi realizada com base em periódicos, livros e publicações disponíveis em meios eletrônicos.

O objeto desta pesquisa consiste no processo orçamentário adotado em uma empresa de médio porte, prestadora de serviços em tecnologia e educação. Os procedimentos para a coleta de dados foram a observação, a análise documental e a aplicação de entrevista com o gestor financeiro da empresa. O modelo de observação adotado foi do tipo participante onde o pesquisador atua como membro do grupo pesquisado, estando presente no interior da empresa objeto do presente estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa objeto de estudo do presente trabalho, por se tratar de uma prestadora de serviços, não possui orçamento de fabricação, nem orçamento de estoques, desta forma, todo o seu processo orçamentário é elaborado em função dos custos e receitas relativos aos serviços prestados, os quais consistem no desenvolvimento e disponibilização de cursos online em plataformas virtuais de clientes dos segmentos públicos e privados.

Em entrevista com a gestora financeira da empresa, a mesma evidenciou que são elaborados, ao final de cada período de exercício, sendo este anual, as seguintes peças orçamentárias:

Orçamento de projeção de vendas – nesta peça orçamentária são identificadas todas as entradas/receitas dos clientes atuais bem como as dos novos clientes, sendo que estes últimos são informados pela equipe comercial da empresa;

Projeção das deduções da receita – neste item são descritos os tributos e contribuições federais que incidirão sobre as receitas de vendas;

Orçamento de custos e despesas operacionais – Estas peças orçamentárias são divididas por áreas onde cada uma corresponde a um centro de custos e as áreas de apoio denominadas de centro de serviços compartilhados como o departamento administrativo, recursos humanos e financeiro possuem, também, orçamentos de custos separados, sendo estes, classificados como despesas administrativas gerais da empresa.

Os dados históricos que são usados na composição das peças orçamentárias discriminadas anteriormente são extraídos do ERP Financeiro utilizado pela empresa onde os custos são registrados através do lançamento de notas fiscais de entrada dos produtos e serviços adquiridos. O ERP converte estes dados em relatórios chamados de “Inversão Gerencial” onde os custos são apresentados seguindo a classificação do plano de contas financeiro e da árvore de centro de custos.

Assim, é possível verificar, a qualquer momento, o status dos custos realizados de qualquer projeto/centro de custos até a data desejada, conforme pode-se visualizar no exemplo de relatório extraído do ERP, mostrado na imagem abaixo:



The screenshot shows a software interface for generating financial reports. At the top, there are filters for 'Tipo Relatório' (Demonstrativo selected, Razão unselected) and 'Regime' (Competência selected, Caixa unselected). Below these are dropdown menus for 'Títulos CRE abertos' and 'Títulos CPA abertos', both set to 'Não Considerar'. The main table is titled 'Plano Financeiro (3) Centro Custos (4) Plano Resultante (5)'. The table has columns for 'Conta', 'C.Custo', 'Classificação', 'Nomenclatura', 'Valor Orçado', 'Perc.', 'Valor Realizado', and 'Per'. The data rows are as follows:

| Conta | C.Custo | Classificação | Nomenclatura                       | Valor Orçado | Perc. | Valor Realizado | Per |
|-------|---------|---------------|------------------------------------|--------------|-------|-----------------|-----|
| 5     | 1       |               | RESULTADO CONSOLIDADO              | 0,00         | 0,00  | 95.036,95-      | 1   |
| 500   | 1.2     |               | DESEMBOLSOS                        | 0,00         | 0,00  | 95.036,95-      | 1   |
| 525   | 1.2.01  |               | FOLHA                              | 0,00         | 0,00  | 15.079,83-      |     |
| 2.700 | 1.2.02  |               | PROVISÕES FOLHA                    | 0,00         | 0,00  | 5.672,92-       |     |
| 2.690 | 1.2.03  |               | ENCARGOS                           | 0,00         | 0,00  | 12.195,62-      |     |
| 2.680 | 1.2.04  |               | BENEFICIOS                         | 0,00         | 0,00  | 3.613,63-       |     |
| 2.670 | 1.2.05  |               | CONSULTORES E ASSOCIADOS           | 0,00         | 0,00  | 35.019,54-      |     |
| 2.660 | 1.2.01  |               | BENEFÍCIOS - FORMAÇÃO DE PESSOAL - | 0,00         | 0,00  | 0,00            |     |
| 4.740 | 1.2.01  |               | INDENIZAÇÕES                       | 0,00         | 0,00  | 0,00            |     |
| 3.010 | 1.2.01  |               | SERVIÇOS PROFISSIONAIS             | 0,00         | 0,00  | 21.936,11-      |     |

Figura 02: Modelo de relatório de inversão gerencial (elaboração do autor, 2018).

A alocação dos custos, comprovados pelo registro das notas fiscais no ERP, obedecem ao critério de rateio por percentuais de utilização, sendo que a indicação destes rateios é de responsabilidade dos gestores de projetos. A única exceção é com relação ao rateio das despesas com pessoal, para estes, a empresa dispõe de uma plataforma online de apontamento de horas onde cada colaborador, sob a orientação do gestor imediato, aloca nos devidos centros de custos de projetos as horas despendidas na execução das suas atividades diárias.

As peças orçamentárias elaboradas ao final do período de exercício anterior, como a projeção de vendas e receitas, projeção das deduções de receita e orçamentos de custos e despesas permitem a elaboração da DRE projetada para o ano seguinte. A DRE projetada possibilita que a empresa tenha uma visão antecipada de seus indicadores financeiros como o Resultado Operacional e o Lucro Operacional esperados, conforme demonstrado pelo modelo adotado pela empresa, na figura abaixo:

| <b>DRE PROJETADA</b>                          | <b>ANO 20XX</b> |
|---|-----------------|
| <b>Receita Bruta com Serviços</b>             | <b>0,00</b>     |
| <i>Serviços prestados</i>                     | 0,00            |
| <b>(-) Deduções da Receita</b>                | <b>0,00</b>     |
| <i>Tributos e contribuições federais</i>      | 0,00            |
| <i>Descontos incondicionais</i>               | 0,00            |
| <b>(=) Receita de Serviços Líquida</b>        | <b>0,00</b>     |
| <b>(-) Custos e despesas operacionais</b>     | <b>0,00</b>     |
| <i>Custos de Projetos</i>                     | 0,00            |
| <i>Despesas com pessoal</i>                   | 0,00            |
| <i>Custos e despesas gerais</i>               | 0,00            |
| <b>(=) Resultado operacional bruto</b>        | <b>0,00</b>     |
| <b>(-) Despesas Administrativas</b>           | <b>0,00</b>     |
| <i>Despesas administrativas gerais</i>        | 0,00            |
| <i>Despesas com pessoal</i>                   | 0,00            |
| <b>(-) Despesas tributárias</b>               | <b>0,00</b>     |
| <i>Taxas e contribuições</i>                  | 0,00            |
| <b>Resultado Operacional Financeiro</b>       | <b>0,00</b>     |
| <i>Receitas Financeiras</i>                   | 0,00            |
| <i>(-) Despesa financeiras</i>                | 0,00            |
| <b>(=) Lucro Operacional Bruto</b>            | <b>0,00</b>     |
| <b>Resultado não operacional</b>              | 0,00            |
| <b>(=) Lucro antes da contribuição social</b> | <b>0,00</b>     |
| <i>Contribuição social s/ Lucro Líquido</i>   | 0,00            |
| <b>(=) Lucro antes do Imposto de Renda</b>    | <b>0,00</b>     |
| <i>Imposto de renda de pessoa jurídica</i>    | 0,00            |
| <b>(=) Lucro/ Prejuízo do Exercício</b>       | <b>0,00</b>     |

Figura 03: Modelo de DRE projetada (elaboração do autor, 2018).

Este modelo de DRE pode ser projetado para períodos mensais ou anuais, contudo, a projeção mensal permite que a empresa acompanhe com maior precisão as variações entre os valores orçados e os realizados e tome as medidas necessárias para a correção dos desvios que considerar mais significativos.

Em relação aos orçamentos de custos e despesas operacionais, estes são divididos por áreas sendo que para cada área há um gerente responsável. Ao final do período, os gerentes recebem as planilhas orçamentárias nas quais deverão estimar os custos de sua área para o ano seguinte. Todos os custos com pessoal, ocupação, viagens, comunicação e demais despesas devem constar neste orçamento no respectivo mês em que se pretende realizar a despesa. Esta é a etapa que requer

maior tempo na realização do processo orçamentário dentro da empresa, dada a dificuldade ou a falta de familiaridade com processos orçamentários por parte dos gerentes.

Além disso, os orçamentos devem ser projetados com a maior precisão possível, evitando que grandes discrepâncias ocorram entre os valores orçados e os realizados o que pode demonstrar que o processo orçamentário não está sendo realizado corretamente e acarretará em maior dispêndio de tempo no acompanhamento mensal dos custos das áreas.

Após cada área definir seu orçamento para o ano seguinte, a gerência financeira apresenta os dados para a aprovação da diretoria e esta fica incumbida de analisar as informações e decidir se as áreas receberão os recursos necessários para a execução dos orçamentos apresentados. Observa-se, nesta etapa, que a diretoria geralmente aplica percentuais de cortes gerais nos custos das áreas. Diante disto, a gerência financeira retorna os orçamentos aos gerentes de área para que os mesmos ajustem seus custos de forma a atender os requisitos da direção e então, consigam obter a aprovação orçamentária.

Consolidadas e aprovadas as projeções orçamentárias, parte-se para o acompanhamento mensal da realização das despesas. Esta etapa fica sob responsabilidade do *Controller* da empresa com o auxílio de analistas financeiros. Utiliza-se, para este acompanhamento, planilhas nas quais os valores orçados são analisados em comparação com os realizados, onde cada área possui uma planilha de acompanhamento.

Os dados para os valores orçados provêm dos orçamentos das áreas e os dados realizados são obtidos através dos relatórios de inversão gerencial fornecidos pelo ERP Financeiro.

Abaixo o modelo de planilha utilizada para o acompanhamento mensal e consolidado do ano:

| FINANCEIRO 2018                                       |        | jan-18  |           |         | ANO    |              |         |            |         |          |
|---|--------|---------|-----------|---------|--------|--------------|---------|------------|---------|----------|
| Centro de custos (30740)                              | Orçado | %       | Realizado | %       | % Dife | Orçado       | %       | Realizado  | %       | % Dife   |
|   | -      | 100,00% | -         | 100,00% | 0,00%  | 1.639.900,71 | 100,00% | 682.402,68 | 100,00% | -58,39%  |
| <b>Despesas Administrativas</b>                       | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 1.639.900,71 | 100,00% | 682.402,68 | 100,00% | -58,39%  |
| 525 Folha   | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 321.999,61   | 19,64%  | 224.989,19 | 32,97%  | -30,13%  |
| 2700 Provisões Folha                                  | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 39.080,27    | 2,38%   | 30.730,29  | 4,50%   | -21,37%  |
| 2690 Encargos   | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 133.676,47   | 8,15%   | 50.657,92  | 7,42%   | -62,10%  |
| 2680 Benefícios                                       | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 55.446,75    | 3,38%   | 25.960,88  | 3,80%   | -53,18%  |
| 2670 Consultores e Associados                         | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 415.173,50   | 25,32%  | 73.524,04  | 10,77%  | -82,29%  |
| 2660 Benefícios - Formação de Pessoal - Sophia        | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 3580 Benefícios - Formação de Pessoal - Sobrevivência | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 4740 Indenizações                                     | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 3010 Serviços Profissionais                           | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 276.584,00   | 16,87%  | 89.070,50  | 13,05%  | -67,80%  |
| 3040 Ocupação   | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 3470 Viagens e Estadas                                | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 750,00       | 0,05%   | 170,00     | 0,02%   | -77,33%  |
| 3060 Comunicação Telefonica                           | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 1.100,00     | 0,07%   | 126,02     | 0,02%   | -88,54%  |
| 5020 Comunicação Internet                             | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 17.000,00    | 1,04%   | 217,29     | 0,03%   | -98,72%  |
| 3560 Manutenção de Equipamentos e Software            | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 64.030,00    | 3,90%   | 29.928,38  | 4,38%   | -53,26%  |
| 3570 Veiculos   | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 50,00        | 0,00%   | -          | 0,00%   | -100,00% |
| 3410 Outras Locações                                  | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 3000 Expediente                                       | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 9.950,00     | 0,61%   | 4.495,88   | 0,66%   | -54,82%  |
| 2960 Marketing Institucional                          | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 2.700,00     | 0,16%   | -          | 0,00%   | -100,00% |
| 4020 Publicidade e Propaganda                         | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 3130 Despesas Gerais                                  | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 12.210,00    | 0,74%   | 4.863,47   | 0,71%   | -60,17%  |
| 3540 Outras Taxas                                     | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | 175,00     | 0,03%   | 0,00%    |
| 4100 Despesas Judiciais                               | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 3840 Seguros de Contratos                             | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 3420 Depreciação                                      | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 6.750,12     | 0,41%   | 3.094,17   | 0,45%   | -54,16%  |
| 3550 Despesas com Vendas                              | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | 1.338,80   | 0,20%   | 0,00%    |
| 2990 Ação Social                                      | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |
| 3480 Multa e Juros                                    | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 184.000,00   | 11,22%  | 87.726,84  | 12,86%  | -52,32%  |
| 3500 Despesas Bancárias                               | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 57.000,00    | 3,48%   | 10.193,59  | 1,49%   | -82,12%  |
| 3530 Impostos Financeiros                             | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | 41.800,00    | 2,55%   | 30.901,37  | 4,53%   | -26,07%  |
| 4860 Impostos Sobre Importação Serviços               | -      | 0,00%   | -         | 0,00%   | 0,00%  | -            | 0,00%   | -          | 0,00%   | 0,00%    |

Figura 04: Modelo de orçamento de custos para acompanhamento mensal (elaboração do autor, 2018).

A partir desta análise são elaborados os *reports* mensais com as variações identificadas, detalhando-se quais contas financeiras excederam os valores orçados bem como quais os fornecedores, bens e serviços adquiridos que representaram os custos excedentes. Estes *reports* são enviados aos gerentes de área para que tomem as decisões cabíveis.

Trimestralmente ocorre a revisão dos orçamentos de custos e este processo é conduzido pela gerência financeira junto à diretoria da empresa. Nestas revisões ocorrem as aplicações de percentuais de cortes de custos nas áreas, estes cortes são definidos pela alta administração o que resulta em redução arbitrária de recursos ou até mesmo, redução de mão-de-obra utilizada fazendo com que algumas áreas fiquem temporariamente descobertas.

O processo orçamentário analisado pode ser visualizado na sistematização apresentada na tabela a seguir:

| <b>Etapas do processo orçamentário</b> | <b>Processo</b>   | <b>Responsável</b>   | <b>Peça resultante</b>  |
|--|---|--|---|
| <b>1</b>                               | Projeção quantitativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De vendas/previsão de receitas (considera dados históricos);</li> <li>✓ De deduções da receita (tributos e contribuições);</li> <li>✓ Dos custos e despesas operacionais por centro de custo (considera dados históricos);</li> </ul> | Equipe Comercial;<br>Contabilidade;<br>Gestores responsáveis por cada centro de custo; | Orçamento de vendas;<br>Projeção dos tributos que deduzem da receita;<br>Orçamento de custo por área;   |
| <b>2</b>                               | Apuração/consolidação dos dados obtidos na etapa <b>1</b> ;   | Gestora Financeira e <i>Controller</i>   | DRE Projetada   |
| <b>3</b>                               | Apresentação dos dados à Diretoria Executiva para aprovação ou reprovação dos orçamentos;   | Gestora Financeira   | Caso haja aplicação de cortes de custos, as peças elaboradas na etapa <b>1</b> retornam aos responsáveis para as devidas adequações. No caso de aprovação, fixam-se os indicadores de desempenho. |
| <b>4</b>                               | Acompanhamento mensal do orçado x realizado   | <i>Controller</i> e Analista financeiro  | <i>Reports</i> da controladoria – informativo de discrepâncias de custos por área.  |
| <b>5</b>                               | Revisão orçamentária trimestral:<br>Apresentação dos resultados trimestrais consolidados por área à diretoria para análise de redução de custos;  | Gestora Financeira e <i>Controller</i>   | Orçamento de custos de área com aplicação de percentuais de cortes;   |

Tabela 1: Sistematização do processo orçamentário (elaboração do autor, 2018).

Destaca-se também que ao final de cada período de exercício ocorre a revisão do planejamento estratégico da empresa, este processo inclui a estipulação de metas de redução de custos nas áreas, assim, os gestores vivenciam um constante desafio na busca de soluções que possibilitem a redução de custos para que o resultado anual apresentado permaneça abaixo do orçado em relação aos custos.

## **5 CONCLUSÃO**

Diante de um contexto altamente dinâmico como se apresenta, na atualidade, o mercado de tecnologia, as empresas deste segmento encontram-se inseridas em um ambiente de elevada competitividade, de abertura de mercados, de internacionalizações e fusões os quais exigem destas a capacidade de tomada de decisões cada vez mais rápidas e assertivas.

Para se manterem competitivas, necessitam constantemente de inovações e de oferta de produtos ou serviços que atendam às altas exigências dos clientes, mas que, ao mesmo tempo representem a melhor relação custo-benefício aos seus processos internos.

Neste cenário, as empresas têm voltado cada vez mais sua atenção às finanças corporativas. Se, inicialmente, a administração financeira focava, essencialmente, em assegurar um melhor processo de captação de recursos, com decisões atreladas às melhores formas de financiamento de capital e decisões de investimentos, hoje, esta área encontra-se profundamente envolvida também com a realidade operacional das empresas, assumindo, assim, uma definição de maior amplitude dentro das organizações.

O administrador financeiro, no contexto atual, não assume mais posições restritivas focadas em mecanismos de captação de fundos e em decisões de investimentos, envolve-se para além do gerenciamento destes recursos para lograr êxito em atender às metas estabelecidas e garantir a saúde financeira da empresa, atuando assim em conjunto com outras áreas da empresa. (ASSAF NETO; LIMA, 2010)

Portanto, pela análise do processo orçamentário da empresa objeto de estudo do presente trabalho, pode-se verificar que o mesmo se desenvolve em cinco etapas nas quais o papel do gestor financeiro é destacado enquanto responsável por balizar todo o processo de construção e consolidação das informações junto às demais áreas.

Em relação ao tipo de orçamento adotado pela empresa analisada, observou-se a presença de características tanto do modelo de Orçamento Empresarial o qual estima recursos tendo como base valores históricos, tais valores são considerados para a composição dos orçamentos de custos das áreas, quanto do modelo de orçamento contínuo caracterizado pela possibilidade de inclusão de variáveis durante o ciclo, característica também identificada no processo orçamentário analisado.

Estes modelos apresentam vantagens como a planificação dos recursos necessários às atividades da empresa no caso do modelo empresarial e a maior flexibilidade na inclusão de variáveis e orçamentos mais precisos como no modelo contínuo. Contudo, ambos apresentam como desvantagem a perpetuação de ineficiências de anos anteriores, além de frequentemente incluir cortes iniciais arbitrários feitos pela alta administração baseado em percentuais fixos.

O presente estudo também permitiu vislumbrar as limitações apresentadas pelo atual processo bem como as possibilidades de melhorias, podendo-se destacar como limitações o tempo despendido para a elaboração dos orçamentos das áreas, tendo em vista que alguns gerentes não possuem familiaridade com os recursos utilizados e a aplicação de percentuais fixos de cortes sem uma análise mais profunda dos setores fazendo com que algumas áreas fiquem descobertas de recursos o que gera insatisfação e sobrecarga de pessoal.

Sugere-se, como oportunidade de melhoria, a criação de procedimentos de tomada de decisão mais flexíveis em relação à aplicação dos percentuais de cortes, incluindo a possibilidade de apresentação de análises mais aprofundadas das áreas a partir da perspectiva dos gestores.

Em relação ao tempo de consolidação dos orçamentos das áreas, este pode ser otimizado a partir de uma capacitação junto aos gestores, criando, neste processo, uma visão positiva e mais integrativa entre as áreas.

Desta forma, conclui-se que o propósito deste estudo foi alcançado na medida em que foi possível evidenciar como é estruturado o processo orçamentário dentro de uma empresa prestadora de serviços em tecnologia destacando as ferramentas, sistemas e recursos utilizados na elaboração das peças orçamentárias.

Como limitação de estudo, entende-se que o modelo orçamentário adotado pela empresa analisada pode não ser aplicável a qualquer organização, como também não foram analisados os fatores levados em consideração para a adoção do modelo atualmente utilizado. Sugere-se, como estudo futuro, uma análise comparativa entre modelos orçamentários adotados em empresas do setor tecnológico, bem como os respectivos desempenhos econômico-financeiros alcançados a partir dos modelos orçamentários adotados.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALMEIDA, M.S. **Elaboração de projeto, TCC, Dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIMA, Mariomar de Sales; JORGE, José Luiz. **O Planejamento Orçamentário como fator de diferencial competitivo nas Organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico**. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B583.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2018.
- LUNKES, Rogério João. **Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial**. 2003. 174 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84627/194318.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- LUNKES. R. J. **Manual de Orçamento**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- MOREIRA, J.C. (2008): **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, Carlos Eduardo de et al. **PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL EM EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**. 2016. Disponível em: <[http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n\\_27/carlos\\_naiana\\_erika\\_josilene.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n_27/carlos_naiana_erika_josilene.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2018.
- ZAMBONI, Leonardo Borges. **Orçamento como instrumento de controle**. 2010. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27221/000763799.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2018.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Ed. Sagra, 1989.