



**FRANCIANE VIVIAN DA LUZ**

## **A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA CONTROLADORIA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**José Carlos Franco de Abreu Filho**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Theodomiro S. M. Delpim**  
**Orientador**

**LONDRINA – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**“A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Gestão na Controladoria”**

Elaborado por Franciane Vivian da Luz e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 20/04/2017

---

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Franciane Vivian da Luz, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE\_Londrina (1/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 27/03/2015 a 20/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Gestão na Controladoria", é autêntico e original.

Londrina, 20 de Abril de 2017.

Franciane Vivian da Luz  
Franciane Vivian da Luz

## Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus, que como sempre, me capacitou e me proveu de recursos e energia para cumprir este desafio de um novo MBA, aprimorar meus conhecimentos, conhecer pessoas especiais e crescer profissionalmente. Dedico ainda a minha família, meu marido e minha filha pela compreensão pelo tempo e atenção dedicado a este projeto!

## Resumo

Em um cenário econômico cada vez mais instável, e diante da complexidade da estrutura dos negócios, as organizações precisam ainda mais aprimorar sua gestão para manter controles e processos que tornem a operação confiável. A controladoria tem origem americana, e surgiu exatamente diante da complexidade de negócios cada vez maiores, descentralizados e diante de uma globalização inerente ao mercado em que as empresas estão inseridas. O planejamento estratégico define e traduz os objetivos e metas da organização, e a controladoria como órgão de *staff* precisa dar o suporte necessário para que estas operações aconteçam dentro do planejado. O orçamento empresarial é uma das principais ferramentas da Controladoria para planejamento e controle dos gastos, e também dos processos em busca de resultados almejados. O orçamento irá refletir monetariamente o resultado das ações e dos processos liderados por seus gestores, os quais devem estar diretamente ligados com a missão da organização. Estabelecer metas orçamentárias sem um plano de ação para melhorar e fortalecer processos e controles internos é estar fadado ao fracasso, pois sem regras claras o orçamento perderá a força. Por este motivo o orçamento se apresenta como a principal ferramenta para a controladoria, que tem como objetivo direto o planejamento e controle, a coordenação e avaliação das operações de todas as áreas, verificando sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização. A metodologia utilizada neste estudo de caso será o referencial teórico com pesquisa bibliográfica acerca do tema gestão, orçamento empresarial e controladoria, e estudo de caso da aplicação prática para implantação do departamento de Controladoria em uma instituição educacional com grande amplitude. Podemos verificar o quão fundamental é o orçamento para dar força as ações de planejamento e controle da Controladoria, pois uma vez divulgada e definido que a organização irá se nortear por um orçamento, cada departamento terá seus limites estabelecidos, e com isso surgem as necessidades de melhorias dos processos, verificando as fragilidades e gargalos e aplicando então controles internos para dirimir erros e desvios dos objetivos. É fundamental o engajamento e comprometimento dos gestores nesta ação, desde o planejamento e no cumprimento dos controles internos, buscando constantemente melhores resultados através de processos mais claros. O orçamento é uma ferramenta essencial a Controladoria, e seu planejamento, acompanhamento, avaliação e controle são fundamentais para o amadurecimento da gestão e o alcance dos resultados e metas.

**Palavras Chave:** Controladoria. Orçamento. Controles Internos. Planejamento. Resultados.

## Abstract

In an increasingly unstable economic scenario, and given the complexity of the business structure, more and more organizations need to hone their management to maintain controls and processes that make the operation reliable. Controllership is of American origin, and arose precisely in the face of the complexity of increasingly large, decentralized businesses and the inherent globalization of the market in which companies are embedded. Strategic planning defines and translates the objectives and goals of the organization, and the controller as a staffing body needs to provide the necessary support for these operations to take place within the planned. The business budget is one of the main tools of the Controllership for planning and controlling expenses, as well as the processes in search of desired results. The budget will monetarily reflect the outcome of the actions and processes led by its managers, who must be directly connected with the mission of the organization. Establishing budget goals without a plan of action to improve and strengthen processes and internal controls is to be doomed to failure because without clear rules the budget will lose its strength. For this reason, the budget presents itself as the main tool for control, which has as its direct objective the planning and control, coordination and evaluation of operations in all areas, systematically verifying compliance with the plans and objectives established by the organization. The methodology used in this case study will be the theoretical reference with a bibliographical research on the subject of management, corporate budget and control, and a case study of the practical application for the implementation of the Controllership department in a large educational institution. We can verify how fundamental is the budget to give force to the planning and control actions of the Controllership, once it is disclosed and defined that the organization will be guided by a budget, each department will have its limits established, and with this arise the needs of process improvements, checking weaknesses and bottlenecks, and then applying internal controls to resolve errors and deviations from objectives. It is fundamental the commitment and commitment of the managers in this action, from the planning and the greeting of the internal controls, constantly seeking better results through clearer processes. Budgeting is an essential tool for Controllership, and its planning, monitoring, evaluation and control are fundamental to the maturity of management and the achievement of results and goals.

**Key Words:** Controllership. Budget. Internal controls. Planning. Results.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1 - FATORES DE SUCESSO NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO....	14
FIGURA 2 - CICLO CONTÍNUO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	22
FIGURA 3 - OBJETIVOS PRINCIPAIS DOS CONTROLES INTERNOS.....	23
FIGURA 4 - ESTRUTURA DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL ADOTADA .....	29
FIGURA 5 - EXEMPLO DE GRÁFICO ORÇADO X REALIZADO .....	30

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1. DEFINIÇÕES DE CONTROLADORIA.....	11
2.2. DEFINIÇÃO DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL .....	113
2.3. CONCEITOS E TIPOS DE ORÇAMENTOS .....	18
2.4. PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	21
3. METODOLOGIA.....	24
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	26
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	30
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	32
7. CONCLUSÕES .....	34
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35



## 1. INTRODUÇÃO

A Controladoria está em crescente presença no cenário de negócios das organizações e tem se mostrado fundamental no sucesso do planejamento estratégico. Em gestão sabemos o quanto é importante ter metas, uma missão e visão que demonstrem qual a razão de existir de tal empresa, porém além disso há de planejar cada passo que será dado para atingir tal objetivo.

A Controladoria tem um papel de atuação gerencial dentro do planejamento e controle, avaliação constante dos processos e do negócio em direção as metas e resultados almejados.

Implantar a Controladoria dentro de um modelo de gestão já existente e centralizado é um grande desafio, mesmo por que a controladoria altera todo o escopo dos processos e revela vícios que até então são cômodos a seus gestores. Introduzir a Controladoria em um modelo de gestão maduro altera a cultura, chacoalha as estruturas e por isso gera de imediato resistência.

A mudança deve ser encarada como um esforço para o desenvolvimento organizacional, uma oportunidade, reformulando os modos de trabalho e promovendo melhorias. Sempre que uma mudança é proposta por um gestor, já se espera resistência, e quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência. Portanto, um dos objetivos imediatos da Controladoria é promover o envolvimento dos gestores e seu comprometimento no processo.

A Controladoria por se tratar de uma área multidisciplinar, pode se utilizar de diversas ferramentas a seu favor para sua implantação e gestão dos processos. Neste estudo, iremos analisar a utilização do Orçamento Empresarial como ferramenta de gestão para implantação da Controladoria dentro do organograma e gestão já existente em uma organização.

O orçamento empresarial é uma ferramenta poderosa, uma vez que para seu desenvolvimento se altera todas as estruturas, pois requer estudo minucioso do passado para projeção de cenários futuros, avaliação dos sistemas de informação contábil, requer integração da gestão para o ato do planejamento, troca de

informações constantes, requer acompanhamento de sua realização, revisão e aplicação de controles e políticas internas que possam assegurar que as metas serão atingidas.

Portanto, este estudo pretende expor como o Orçamento e suas projeções, contribuem na gestão da Controladoria, sendo ele a ferramenta inicial para trazer a organização uma cultura de planejamento e controle, aprimorar seus processos financeiros e seu sistema de informações contábeis, gerar informações relevantes para a alta gestão na tomada de decisão e ser fundamental para que a organização atinja a posição e os resultados almejados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 DEFINIÇÕES DE CONTROLADORIA**

A controladoria é uma área que tem papel fundamental atualmente nas organizações, pois de uma forma interdisciplinar atende as necessidades de planejamento e controle dos negócios, e proporciona uma gestão continua com foco nos objetivos e metas da instituição.

Para se manter em cenários econômicos cada vez mais hostis e competitivos, as organizações visam evoluir suas práticas, revisando suas políticas e controles adotados em busca de melhores resultados e longevidade em seus negócios, com a necessidade ampla de um eficaz planejamento empresarial em sua gestão.

A controladoria tem origem americana, esta área surgiu dentro das organizações devido as necessidades cada vez mais urgentes das empresas em aprimorar seus controles, muito devido a globalização e estruturas complexas de gestão, com fusões e incorporações constantes, surgimentos de grandes grupos empresariais, diversos modelos de desdobramentos nas estruturas empresariais que dificultavam cada vez mais a gestão de todas as áreas e a uniformidade dos processos.

Segundo Oliveira (2008) pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem fins lucrativos [...]. Os autores ainda apresentam que uma eficiente e eficaz Controladoria deve ser capacitada a (2008, p.13):

- Organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- Manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- Exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Para muitos, a Controladoria é um estágio evolutivo da contabilidade, pois se utiliza de todo o conceito e boas práticas contábeis, no que tange a regulamentação contábil e fiscal, princípios e fundamentos contábeis existentes, evolui a uma contabilidade gerencial, uma eficaz gestão financeira e com isso gerando uma interface com todas as áreas da empresa interagindo em um ciclo virtuoso de processo e gestão com base em objetivos estratégicos.

O modelo contábil e financeiro atual é base primordial para o bom andamento das práticas de gestão, porém não mais sozinhos e isolados. Apesar da Controladoria ter e ser um elo com todas as áreas da administração da empresa, o modelo contábil-gerencial é a base para a controladoria, através de um sistema de informações se subdivide como bem apresentado pelos autores Figueiredo e Caggiano (2004):

1. orçamento que é um instrumento direcional visando orientar a administração a atingir fins específicos, ou seja, objetivos empresariais;
2. custos que são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios que a organização tem que arcar para alcançar esses objetivos; e finalmente,
3. contabilidade que é o sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisões.

No Brasil a controladoria foi trazida por multinacionais, e tem papel estratégico dentro das organizações, geralmente respondendo diretamente a alta administração, com foco nos objetivos estratégicos, elaboração e análise de informações gerenciais, atuação na gestão financeira da empresa, aplicação de normas internas, estabelecimento de métodos e sistemas de trabalho, elaboração do planejamento orçamentário entre outros. O profissional responsável pelo departamento de Controladoria, é denominado *Controller*, ou Controlador, na tradução fiel, conforme bem colocam Morante e Jorge (2008)

Trata-se de um profissional que, além de processar uma considerável quantidade de informações sobre o desempenho de diversas áreas da organização, tem por incumbência maior a análise, diagnóstico e proposição de medidas corretivas, com vista ao cumprimento dos objetivos e metas traçados para a organização como um todo.

A controladoria tem como papel principal a atuação gerencial sobre o planejamento e o controle dentro de uma instituição, onde por controle podemos entender avaliação e acompanhamento, para que este planejamento seja cumprido e as metas alcançadas.

Dentro do contexto fundamental da controladoria se insere o Planejamento, entra o Orçamento Empresarial, onde se estabelecem metas e diretrizes para que a instituição alcance resultados econômicos e sustentáveis para seu crescimento e retorno do capital investimento.

Controladoria com foco em resultados precisa ter sua base pautada nos seguintes pilares: planejamento, orçamento, execução, controle, medida corretiva e avaliação de desempenho.

A Controladoria, como estrutura de planejamento e controle, subsidia os gestores com informações consistentes para a tomada de decisão, e, portanto, o Orçamento é um dos pilares da gestão, mensurando este planejamento monetariamente, mapeamento a empresa e demonstrando o cenário futuro que ela poderá estar inserida.

## **2.2 DEFINIÇÃO DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Para Frezatti (2009, p. 46) “O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve ser baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas”. Portanto, podemos definir que o orçamento é uma ferramenta centralizadora dos objetivos e metas da instituição, e a partir dela pode-se desenvolver estratégias de ações para atingir ao resultados almejados pela empresa e que permitam mensurar o seu desempenho interno, analisando as áreas de gestão e seu desempenho perante ao mercado, tendo a partir daí bases mínimas para estabelecer metas mais audaciosas, uma visão de mercado mais precisa e poder se posicionar melhor diante dos concorrentes e seu mercado de atuação.

O orçamento empresarial é tradução em números do planejamento operacional e estratégico, das ações e metas definidas conjunto pela instituição em busca de um resultado econômico desejado, com base nestes números e metas os controles poderão ser estabelecidos e acompanhados pelo controller, assim como mensurados e avaliados comparando o que o que foi planejado com o que foi realizado. É através do orçamento que as empresas podem projetar seus novos

investimentos, saber o que podem gastar, analisando e checando os acontecimentos passados e projetando os resultados futuros.

Para se ter sucesso durante o planejamento orçamentário, é preciso estudar a analisar todo o planejamento, conhecer claramente os objetivos e definir as premissas para construção dos cenários futuros em que o orçamento estará inserido. Um orçamento advindo de um planejamento estratégico coerente e consistente possui grandes chances de ser assertivo em seus objetivos.

Morante e Jorge (2008, p. 8) apresentam figurativamente cinco fatores de sucesso que devem ser levados em conta no planejamento orçamentário:

**Figura 1 – Fatores de Sucesso no Planejamento Orçamentário**



Fonte: Morante, A.S; Jorge, F. T (2008, p. 8)

Os cinco fatores apresentados são realmente essenciais para o sucesso de um planejamento orçamentário, uma vez que a gestão precisa estar alinhada e homogênea e busco de um único objetivo.

- **Envolvimento administrativo:** todos os gestores precisam contribuir para o processo de planejamento orçamentário, cada qual em sua área contribuirá com sua visão, sua vivência dentro da dinâmica do determinado negócio, colocando as ponderações necessárias para que o orçamento fique alinhado com a realidade. É imprescindível a interação da alta gestão, Diretoria e/ou Presidência, assumindo o orçamento como objetivo estratégico da instituição, este compromisso é primordial para o engajamento de todas com o resultado do processo de planejamento e em seguida na fase de acompanhamento e controle;

- **Adequação organizacional:** durante os primeiros exercícios de implantação orçamentária, pode-se observar na organização uma imaturidade com relação ao processo de construção conjunta deste planejamento, ou ainda, uma cultura anterior que contradiz a nova política, muitas vezes voltada para o operacional ou com a gestão centralizada, com decisões muitas vezes pessoais ou sem a uma estratégia definida. Portanto as responsabilidades precisam ser definidas para discutir e avançar com o plano;

- **Prática Contábil:** para uma correta gestão dos processos, é primordial a integração das finanças com a contabilidade. Toda a movimentação financeira da empresa precisa ser registrada fielmente na contabilidade, para que então o resultado e as alterações patrimoniais sejam fieis a realidade e promovam informações confiáveis para a tomada de decisão. É essencial uma avaliação na estrutura de Plano de contas contábil, assim como a organização contábil existente com centros de custos, naturezas financeiras que precisam ser consideradas na geração e avaliação da informação. A contabilidade é quem vai efetuar a prestação de contas do resultado da empresa a seus acionistas e gestores, e a transparência e o cumprimento das leis são essenciais. A contabilidade quem deve fornecer os instrumentos para que a controladoria promova as ações necessárias de planejamento e acompanhamento, através de Demonstrações contábeis para análise dos resultados da organização, sendo as principais demonstrações: Balanço

Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

- Expectativas Realistas: o orçamento precisa considerar um cenário mais realista possível para a instituição, não é um ambiente de apostas com expectativas não fundamentadas, pois precisa trazer uma amostra do futuro muito bem fundamentada no presente através de informações, cálculos e estudos de cada ponto da organização. Pode-se aplicar o princípio contábil da Prudência nas previsões de receitas e despesas. As expectativas devem ser traduzidas em objetivos gerais da empresa, e estes objetivos devem ser comuns e comprometidos pelas diversas áreas.

- Oportunidade: oportunidade podemos dizer que é o momento oportuno de dispor de informações para a tomada de decisão. Portanto, é importante uma visão estratégica desta oportunidade de melhorar e entender melhor o seu negócio. Para sua elaboração o plano deve ser desenvolvido com base em um cronograma, para que o orçamento seja discutivo, analisado e aprovado antes do início do seu exercício. Este fator também cabe durante o acompanhamento do controle orçamentário, pois os relatórios de realização precisam estar disponíveis aos executivos o mais rápido possível para a tomada de decisão próxima a ocorrência dos fatos.

Com o alinhamento da gestão e estes fatores presentes na organização terá o engajamento necessário da gestão com disposição e uma equidade entre os envolvidos para que o processo de planejamento e posterior controle ocorra com harmonia.

A primeira experiência da Controladoria em harmonizar a gestão da organização para construção do orçamento empresarial pode-se deparar com uma dificuldade relativa quanto ao engajamento dos envolvidos, ausência de dados, ausência de informações relevantes, processos inconsistentes, retrabalhos e etc. Portanto, é muito importante que o Planejamento Orçamentário possibilite a empresa a se estruturar melhor com Estabelecimento de Políticas e Objetivos, Definição das



Metas, Controle para o acompanhamento durante sua execução e uma Gestão por Processo, onde se conheçam os processos e os responsáveis por cada etapa.

Para o planejamento orçamentário a empresa pode se organizar de modo a definir as premissas a serem consideradas para o período a ser planejado e em seguida o orçamento deverá ser planejado de forma operacional e financeiro, duas etapas essenciais para se chegar as previsões monetárias do orçamento. A etapa operacional é onde serão consideradas como são as práticas e processos característicos do negócio, através dos seguintes planos:

- Plano de marketing: onde será indicado a atividade comercial da empresa, política de vendas, descontos, preços, mercado, etc.
- Plano de suprimentos: em caso de empresas do ramo industrial, consideram-se estoques de produtos acabados, em processo, matérias primas, suprimentos e mão de obra. Já empresas do ramo comercial, a administração otimizada de seus estoques para comercialização;
- Plano de investimentos no ativo permanente: envolvendo todos os tipos de investimentos permanentes, como imobilizado, diferido, investimentos no mercado e aquisições;
- Plano de recursos humanos: planejamento da gestão de pessoas, desde a estrutura organizacional, *turn-over*, treinamentos, admissões, desligamentos, etc.

Já o planejamento financeiro, é onde todo o plano operacional ganhará uma tradução monetária através de demonstrações financeiras para uma análise global da gestão. Com base nestas informações a decisão será tomada. Os relatórios que contemplam o plano financeiro será a Demonstração do Resultado, Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa do intervalo definido.

Uma vez bem planejado e construído o Orçamento deverá ser submetido a alta Gestão para sua aprovação e amplamente divulgado para todos os gestores e áreas envolvidas, de modo que durante o período de sua realização todos estejam cientes da existência deste planejamento, que tenha um comprometimento com os números e metas e que o controle ocorrerá por meio de um sistema de informações,

acompanhando as variações entre o orçado e realizado, o momento vivido pela empresa, as diversas variáveis do mercado que possam influenciar, e sempre retomando e preservando os objetivos e metas estabelecidos para aquele determinado período.

Hornigren et al (2004, p. 230) nos demonstra três principais benefícios claros que o orçamento proporciona a seus gestores:

1. Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar.
2. Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente.
3. Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

### **2.3 CONCEITOS E TIPOS DE ORÇAMENTOS**

Não existe uma única forma de fazer um orçamento, e também de como fazer o processo de acompanhamento e controle. A forma e melhor método de planejamento orçamentário deve atender as necessidades da empresa. Os conceitos de orçamento existente são basicamente o Orçamento de Tendências e o Orçamento Base Zero.

O Orçamento de Tendências se utiliza de dados e informações do passado para fazer projeções futuras. Neste sentido Padoveze (2003, p.192) coloca

Tal prática tem dados bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais há existentes e, por conseguinte, há forte tendência destes eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa.

Já o Orçamento Base Zero rompe totalmente com o passado, desconsiderando históricos ou tendências e partindo de um cenário totalmente novo, desconsidera dados anteriores pois podem conter ineficiências que pelo orçamento de tendências poderiam perpetuar. Padoveze (2003, p.193) coloca que a proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa sempre que se elabora o

orçamento, e em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele.

Quanto aos tipos de orçamento, temos principalmente dois tipos clássicos: o orçamento estático e o orçamento flexível, além de outras variações como o orçamento por atividade, orçamento ajustado, orçamento corrigido e *Budget e Forecast*.

O Orçamento Estático é mais comum em grandes empresas, que o utilizam, pois, o mesmo é composto de peças orçamentárias com a fixação dos volumes de vendas e de custos e despesas decorrentes das atividades. Não é permitido nenhum tipo de alteração durante o processo de acompanhamento e controle das variações, permanecendo sempre a mesma base. Padoveze (2003, p.193)

Apesar de conter um elemento crítico, que é a sua elasticidade e, portanto, sem flexibilidade, este tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente para grandes corporações, notadamente as que operam em vários países. O motivo desta utilização é a grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades dispersas geograficamente em um orçamento mestre e único da corporação.

O Orçamento Flexível por sua vez, permite ajustes a qualquer nível de atividade, onde haverá a distinção dos custos fixos dos custos variáveis, onde os custos variáveis poderão ser flexíveis seguindo a proporção do volume de produção e vendas, já os custos fixos permanecem sem variação, com o tratamento tradicional. Este tipo de orçamento pode ser aplicado na gestão por atividades, conhecendo a fundo os custos da empresa, custos de produção de determinado produto, e separando custos fixos dos custos variáveis por atividade.

O Orçamento por Atividades varia do orçamento flexível, surgindo do Custeio Baseado por Atividades (*Custeio ABC*) para sua elaboração é preciso definir a correta alocação dos recursos da empresa e centraliza a atenção no custo das atividades necessárias a fabricação e venda de bens e serviços.

O Orçamento Ajustado deriva também do orçamento flexível, é um segundo orçamento que passa a vigorar quando os volumes ou níveis de atividades planejados inicialmente são modificados, decorrentes de um ajuste dentro do

conceito de orçamento estático inicial. Padoveze (2003, p.194) contribui que sempre que houver necessidade de ajustar os volumes planejados para outro nível de volume, convém refazer o orçamento com as novas quantidades, o qual é chamado de orçamento ajustado, contrapondo-se ao primeiro, que seria denominado orçamento original.

Orçamento corrigido é o conceito onde há o ajuste do orçamento original, de forma automática, sempre que os preços variem em função e inflação, câmbio ou outros tipos de reajustes que a empresa não detém a controle. Padoveze (2003, p.195) frisa que é

Importante ressaltar que nem todas as empresas aceitam pacificamente este conceito, já que, para muitas delas, as alterações de preços são de responsabilidade dos gestores setoriais, e elas devem fazer parte as variações orçamentárias e justificadas, mesmo que ocasionadas por fenômenos inflacionário.

*Budget e Forecast*, o termo inglês *budget* se refere ao orçamento dentro do conceito estático, e já o termo *forecast* é utilizado como conceito de projeções. O *forecast* é um conceito de projeção onde se considera os dados reais conforme vão se realizando os períodos do orçamento aos dados a se realizar, e, portanto, tendo novas projeções atualizadas do período todo. Neste conceito, segundo Padoveze (2003, p.195) as variações entre o orçamento e o real dos meses já acontecidos são desprezadas, prevalecendo os dados reais, que são, então, somados aos meses restantes para cumprir o período orçamentário, funcionando estes dados como a melhor projeção para todo o período em questão.

Independente do conceito aplicado, o Orçamento é um processo de gestão que requer organização e planejamento para sua execução, definindo os responsáveis, as premissas orçamentárias, modelos a serem adotados para o orçamento, estrutura contábil, sistemas de apoio, padrão de relatório para acompanhamento e controle e um cronograma das etapas orçamentárias.

Destaca-se dentre estes a utilização da Tecnologia da Informação através de sistemas de apoio, pois se trata de uma ferramenta essencial para extração dos dados contábeis, compilação e análise destes dados em forma de relatórios gerenciais das variações entre orçado e realizado.

O Sistemas de Informação é um eixo dentro do processo, uma vez que o orçamento será balizado em informações contábeis apuradas, e necessitará de acompanhamento mensal, e geração de demonstrativos gerenciais para a tomada de decisão, deste modo é vital um sistema de informação ágil e confiável na implantação do orçamento e como métrica de trabalho da controladoria.

## **2.4 PLANEJAMENTO E CONTROLE**

A fase de planejamento é o ponto inicial para disseminar uma cultura estratégica nas empresas e de implantar um olhar gerencial naquelas atividades que tomam conta do dia a dia dos gestores, e os impedem de definir metas ou de atingir aqueles objetivos almejados e que não estão claros dentro da organização.

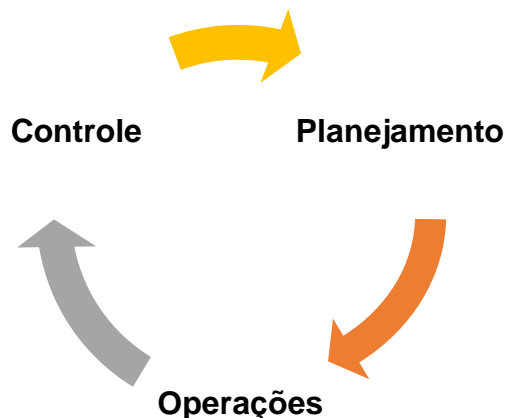
Segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 27) o planejamento é a mais básica das funções gerenciais. O ato de planejar, é ainda mais rico do que o planejamento em si, uma vez que os gestores se propõem a deixar seus postos para compartilhar de um olhar estratégico e pensar na perpetuidade do negócio, e de melhores resultados em seus processos e seus departamentos. Os autores definem ainda que o planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes da decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser considerado

O planejamento é a chave de uma boa gestão, porém é apenas o início de um processo cíclico, que requer um controle para que não seja em vão. Horngren et al. (2004) bem coloca como os orçamentos são ferramentas do gestor para entender, planejar e controlar as operações. Portanto, vemos a importância do controle e do envolvimento dos gestores e de toda a equipe para que com processos bem definidos e controles assertivos possamos ter sucesso com os resultados almejados no orçamento.

Os controles precisam ser aplicados com base em um diagnóstico do passado e também como instrumento para examinar o futuro através de padrões que poderão ser identificados nos processos.

Para implantação de bons controles deve se considerar como se dá a estrutura de gestão da organização, muitas vezes centralizada, e em outras descentralizada, o que exige uma qualidade ainda maior em controles e na geração de informações gerenciais confiáveis.

O sistema de controles internos e de informações contábeis, pode ser visto como um sistema de vigilância constante que busca assegurar que a rota rumo aos objetivos e metas não será desviada, ou que proporciona fazer as correções necessários para retomar o caminho rumo a estes objetivos. O sistema de planejamento e controle estão intensamente ligados.



**Figura 2 – Ciclo contínuo do planejamento e controle**

Fonte: Figueiredo e Caggiano (2008, p. 30)

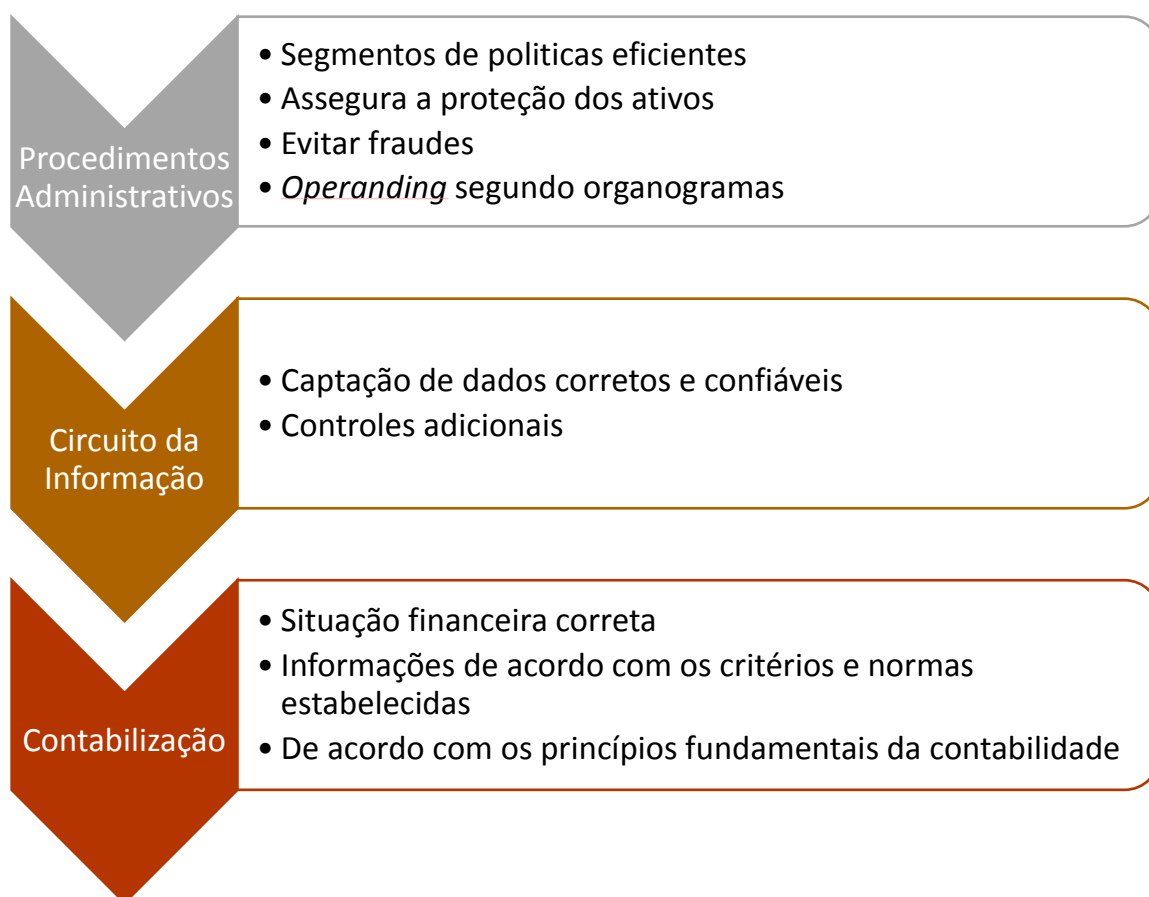
Oliveira et al. (2008, p. 81) compara que não manter um controle permanente com grande relevância dentro da gestão, é como pilotar uma aeronave sem acesso constante às referências que indicam sua velocidade, altitude, distância e se a rota está dentro do que foi planejado. Sem se atentar para estas condições atingir o seu

destino seria bem pouco provável, e estaria constantemente num ambiente de riscos e imprevistos sem ter qualquer condição de preparar-se para evita-los.

Figueiredo e Caggiano (2008, p.30) definem controle como “um sistema de feedback que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”.

Os controles internos tornam-se ainda mais importantes diante de organizações maiores e mais complexas, onde as responsabilidades precisam ser definidas entre seus gestores, até como uma atitude preventiva, pois erros e fraudes, intencionais ou não, podem ocorrer dentro dos processos.

Através de bons controles internos deve sempre preservar e proteger o patrimônio da organização, prevenir erros e fraudes, garantir informações confiáveis, trazer maior eficiência e diagnosticar e localizar desperdícios e erros, propondo correções e melhorias, e promover um sistema contábil eficiente. A figura abaixo demonstra os objetivos dos controles internos.

**Figura 3 – Objetivos principais dos controles internos**

Fonte: Oliveira et al. (2008, p.82)

Por fim, é essencial dizer que para que se tenha um sistema de controles internos eficaz, onde as estratégias e os processos estejam claros, um eficiente suporte do sistema de informações, uma controladoria moderna, políticas bem definidas e adequados procedimentos é decisivo a participação das pessoas em todas as fases, desde a implantação, aprimoramento e manutenção destes controles. Sem pessoal treinado, engajado e capacitado no desenrolar de todo este processo podemos dizer que há grandes chances de estar fadado ao fracasso. Por isso, ter um organograma claro, treinar e capacitar para que as pessoas se envolvam e vistam a camisa da empresa no processo de implantação de controles é vital para o sucesso nas metas do orçamento e da controladoria.



### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho se constitui de pesquisa bibliográfica e estudo de caso da aplicação prática para implantação do departamento de Controladoria em uma instituição educacional com grande amplitude, atuante desde a educação infantil, até o ensino superior, pós-graduação, ensino técnico nas modalidades de ensino a distância e presencial.

O trabalho se trata de um estudo de caso, onde verificou-se a aplicação do referencial teórico pesquisado e características do tema Controladoria e Orçamento Empresarial na realidade do modelo de gestão e contexto atual vivido pela instituição pesquisada, aliado a vivência da experiência atual como *controller* e responsável pela implantação de orçamento empresarial pela primeira vez na entidade no ano de 2017, onde se verifica choques culturas e alterações drásticas nas políticas internas da instituição.

Abaixo dados gerais e porte da instituição em que está baseado este estudo de caso:

- a) Empresa: Instituição de Ensino;
- b) Localidade: Londrina e região;
- c) Ramos de negócios:
  - a. Educação infantil, fundamental e ensino médio;
  - b. Ensino superior modalidade ensino a distância e presencial;
  - c. Ensino Técnico;
  - d. Pós-Graduação modalidade ensino a distância e presencial.
- d) Contextualização: A empresa estudada não possui histórico de adoção da Controladoria em sua gestão, apesar dos inúmeros anos de existência. O grande desafio é implantação de um novo departamento e uma nova cultura para revisar e melhorar políticas e controles internos, adotar metas e seguir um orçamento empresarial. Com mais de 25 anos de atuação, a instituição possui aproximadamente 1.400 funcionários, com atuação nas áreas acadêmicas, administrativas e operacionais, e tem ainda a característica de ser uma entidade sem fins lucrativos, filantrópica, o que a torna com papel relevante na sociedade local e torna ainda mais

desafiadora a sua gestão e resultados econômicos saudáveis e superavitários da operação para manter o crescimento e reinvestimento.

- e) Situação problema: É possível implantar a controladoria em uma organização através do orçamento empresarial?

O ponto de partida do estudo de caso, foi apresentar a relevância do tema Controladoria e seu processo de implantação na instituição através do Orçamento Empresarial, com adoção de controles internos, políticas internas enfatizando as práticas contábeis e financeiras para o alcance das metas de resultados econômicos.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Com o presente estudo de caso, dentro da organização, pode-se observar todo o processo de implantação do orçamento e paralelamente da área de controladoria. Como a organização tem caráter sem fins lucrativos, apresenta uma gestão centralizada e culturas muito bem arraigadas entre seus gestores, com pouca flexibilidade a mudanças e descrédito com novos processos.

A iniciativa de implantação veio de cima para baixo, ou seja, diretamente da alta gestão, com isso o novo projeto acabou sendo afundido pelos gestores envolvidos, porém com uma resistência presente.

O principal motivador para implantação da controladoria através do orçamento empresarial foi um novo cenário econômico e uma série de inconstâncias nos últimos anos, levando a busca de meios de implantação de controles e melhoria das informações para a tomada de decisão, já que imprevistos e alterações macroeconômicas trouxeram instabilidade para o negócio, que até então, mesmo sem informações, vinha sendo gerido com segurança.

Verificou-se que a cultura disseminada na organização não contemplava o planejamento, a troca de informações e a definição e divulgação dos objetivos estratégicos, onde cada área caminha por uma rota, muitas vezes paralela, acreditando ser a melhor forma de gestão. Não havia e ainda não há uniformidade nos processos, e muitos retrabalhos são identificados, com áreas que se confundem e um organograma confuso e não formalizado.

A implantação do orçamento veio como ferramenta inicial para limitação dos gastos, estabelecimento de metas e com a missão de ser a atividade mestra para implantação da controladoria, pois sem uma eficiente controladoria o orçamento estaria fadado ao fracasso.

A tomada de decisão sempre foi centralizada, e decidida através de certa sensibilidade do gestor com o seu negócio e muitas vezes motivada por interesses ou experiências pessoais. Conforme o negócio foi crescendo e se tornando mais complexo, a sensação de controle deixou de existir, e problemas com o ciclo

financeiro demonstraram que era o momento de agir estrategicamente, trazendo a controladoria dentro da estrutura de negócio da organização.

Objetivos futuros, novos investimentos e expansão para novos mercados foram também motivadores para buscar um cenário e informações mais seguras, para manter o negócio sob controle, ganhar mercado e garantir o reinvestimento, já que a organização não possui fins lucrativos.

O processo se iniciou com o planejamento de implantação do orçamento para o ano de 2017, definindo os gestores responsáveis por esta elaboração, e iniciando, mesmo que sutilmente, uma certa descentralização das informações gerenciais e estratégicas.

Aplicando o conceito de Orçamento por Tendência, utilizou-se como base as informações contábeis dos dois últimos exercícios, para análise e projeção do orçamento do próximo ano. O início da elaboração do orçamento, mesmo sendo a primeira experiência da organização, não teve todo o tempo hábil para um planejamento mais meticuloso, e foi apresentado, planejado, desenvolvido e aprovado em menos de 45 dias.

Durante o planejamento e execução do orçamento, verificou-se uma séria de inconsistências nas informações contábeis, demonstrando a vulnerabilidade do sistema de informações e dos controles internos. A partir daí a controladoria pode já esboçar e ganhar corpo revisando políticas e implantando controles internos de maior relevância de imediato, assim como cronograma para atividades, políticas de compras e políticas financeiras.

O maior desafio nesta implantação foi transcender uma cultura fechada e centralizada, e trazer os gestores para um envolvimento e comprometimento com os resultados projetados. A resistência foi fator presente, logo no início de coleta de informações e também para definição de responsabilidades, principalmente pois se sentiam ameaçados quantos aos processos pelos quais são responsáveis e pelo descrédito no sucesso de implantação da controladoria.

O orçamento projetado, levou em consideração um cenário de prudência, e foi tencionado visando um resultado que pudesse suportar o quadro de recessão econômica que o país enfrenta e que permita um ciclo financeiro saudável, que gere

o fluxo de caixa necessário para honrar compromissos e manter o investimento. Deste modo, a premissa principal do orçamento foi a redução de custos, e geração de *Ebitda* ou *Lajida* (Lucro antes juros, impostos, depreciação e amortização) mínimo que garanta resultado econômico e financeiro superavitário.

O Ebitda aparece como indicador, pois ele desconsidera outras despesas e saídas operacionais, pois estas não são consideradas saídas efetivas de caixa no período, portanto este indicador, nos leva a considerar a geração efetiva de caixa, que suporte as necessidades do fluxo de caixa e ainda a inadimplência que precisa ser considerada.

Além disso, aliado a gestão do Orçamento está a gestão e acompanhamento do Fluxo de Caixa, de forma a suportar a tomada de decisão, melhorar os ciclos financeiros e honrar os passivos de investimentos já realizados.

O orçamento foi todo projetado dentro da estrutura contábil de centros de custos ou centros de resultados, podendo ser mais assertivo quanto ao desempenho das diversas unidades de negócio educacionais presentes na organização, pois cada uma delas possui características próprias.

O sistema de informação presente na organização, refletia sua estrutura de gestão, centralizado e inflexível, um desafio, já que o sistema de gestão atual não tem aderido as necessidades do planejamento e controle orçamentário.

Ainda assim, o orçamento foi implantado com sucesso, cumprindo o ciclo de planejamento, operações e controle contínuo, com acompanhamento mensal dos resultados planejados com os resultados realizados, analisando as distorções e levando aos gestores a necessidade de correções de rotas.

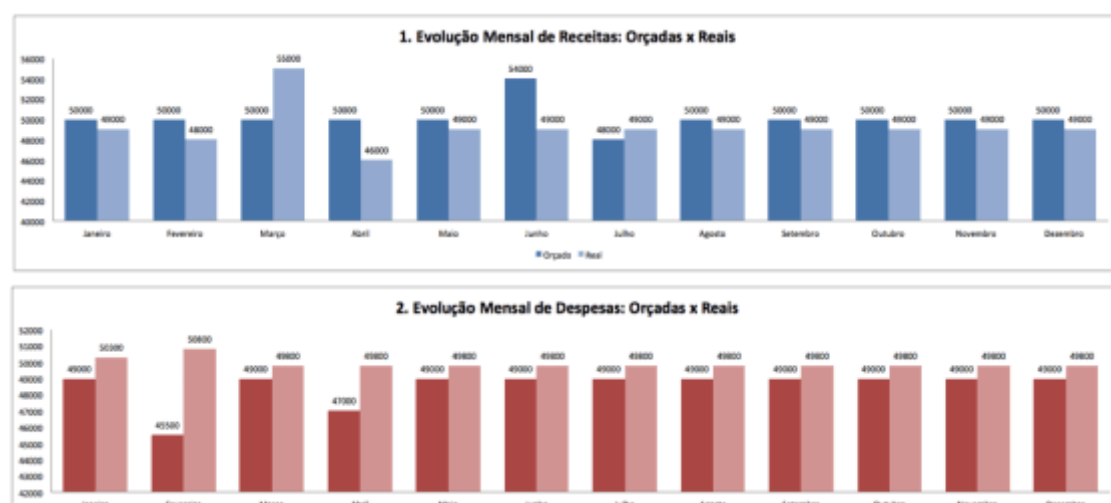
Atualmente o módulo de planejamento e controle orçamentário dentro do sistema de informações não foi finalizado e corretamente parametrizado, portanto todo o controle está sendo feito a partir da importação das informações contábeis do ERP para planilhas e a partir de então, trabalhando e gerando os relatórios gerenciais para análise.

**Figura 4 – Estrutura do Orçamento Empresarial adotada**

	Mês	
<b>Diretoria / Secretaria</b>		
<b>Centro de Custo 1</b>		0
<b>Centro de Custo 2</b>		0
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	-	%
<b>DESCONTOS</b>	-	%
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	-	%
<b>CUSTOS DAS MERCADORIAS</b>	-	%
<b>CUSTOS DOS SERVIÇOS</b>	-	%
<b>LUCRO BRUTO</b>	-	%
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	-	%
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	-	%
<b>DESPESAS FIXAS</b>	-	%
<b>RESULTADO ANTES FINANCEIRO</b>	-	%
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	-	%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	-	%
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>	-	%
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	-	%
<b>EBITDA</b>	-	%

Para aprimorar ainda mais o controle e o processo de acompanhamento e avaliação da performance do orçamento, o próximo passo será aplicar uma ferramenta de BI (Business Intelligence), ou Inteligência Empresarial, ferramenta que processa os dados, organiza, analisa e monitora as informações, dando suporte a gestão, para aferição e melhor acompanhamento do negócio, e para dar subsídio das decisões estratégicas dos gestores.

**Figura 5 – Exemplo de gráfico orçado x realizado**



Portanto, o orçamento pode ser considerado o ponto de partida ideal para implantação da controladoria, uma vez que esta ferramenta permite avaliar todo o passado da organização, identificando falhas nos processos e na qualidade do sistema de informações contábeis, projetando e examinando o futuro, não somente com base no resultado almejado, mas em melhorias de políticas e processos que tornem este resultado realmente possível.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A atuação gerencial e integradora da Controladoria tem proporcionado a organização uma uniformidade na gestão, sendo que o orçamento é a ferramenta norteadora e que torna possível o diagnóstico dos gargalos existentes e das necessidades de melhorias.

Deste modo, pode-se atestar na prática o que nos expõe a teoria, aplicando controles e políticas internas que proporcionam redução dos erros e inseguranças no processo. A integração da controladoria, vem através do orçamento, a se aliar as áreas contábil, financeira e de compras para que em conjunto se possa planejar, controlar e analisar os processos e os resultados.

Através do orçamento, já é possível com base em um limite de gastos por área, definir e planejar as ações de cada departamento, lembrando que anteriormente não havia limite algum.

O orçamento como ferramenta da implantação da controladoria, trouxe a rotina da organização o ato de planejar, discutir e manter contínua análise nos processos, em como fazer melhor, em como política bem definidas são importantes para se organizar, e como essa padronização melhora o dia a dia dos envolvidos na gestão e traz segurança na perpetuidade do negócio, além de ser muito bem vista no mercado, levando a sensação de uma governança séria e determinado.

A mudança de cultura e de comportamento já pode ser notada, desde a postura dos gestores, a adesão a novas políticas e a discussão mais presente entre os mesmos, fluindo e valorizando mais a troca de informações gerenciais no negócio e uma visão homogênea de futuro. O processo como um todo influencia ao gestor em seu dia a dia, que passa a revisar e buscar melhores formas de processos em suas áreas.

Ainda há muito o que ser feito, os primeiros passos foram dados, porém a implantação da cultura de uma controladoria moderna e eficiente vai além da implantação do orçamento, será um processo contínuo e crescente, acompanhando e controlando a execução do planejamento, dando feedback de informações gerenciais para a tomada de decisão, administrando os desvios ocorridos, alertando para os riscos, conhecendo o mercado, revisando todos os processos internos, melhorando o organograma e buscar um engajamento cada vez maior de todos os envolvidos.

A Controladoria não deve ficar a sombra do orçamento, e sim ter o orçamento como ferramenta. É necessária uma estruturação de departamento de Controladoria como parte do negócio, onde seus processos de trabalho ganhem corpo e relevância perante a gestão, caso contrário poderá perder a força diante da organização, e corre o risco de estar fadada ao fracasso.

O sucesso da área de Controladoria nesta organização, deve ter como base se instituir como uma área formal dentro da unidade de negócio, através de um plano de ação bem definido, cauteloso e de *staff* a alta administração, onde suas



atividades tenham como norteador a forte observação e controle dos processos, se preocupando e visando constantemente a eficácia e eficiência dos diversos departamentos em suas atividades.

## **6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES**

Embora os recentes resultados deste estudo de caso apontem para o sucesso de implantação da controladoria nesta organização, deve-se ter cautela pois se trata de um processo em construção e que necessita de maior robustez e aprimoramento das ferramentas e processos.

Um processo como este, em fase de construção recomenda-se ainda novas aplicações e análise de resultados comparáveis de um período maior, ou ainda comparáveis a outras organizações do mesmo segmento e porte, analisando políticas e controles que poderiam aprimorar a gestão e serem aplicados com certa semelhança dentro da organização pesquisada.

Neste estudo ainda se considerou o orçamento de tendências, que traz o histórico da organização para dentro do novo orçamento, muitas vezes o orçamento base zero pode ser um conceito melhor aplicado, pois irá desprezar todos os vícios e gargalos que o processo apresentava em seu histórico e irá forçar os gestores a analisarem mais a fundo o mercado em que estão inseridos, suas operações e processos, reavaliando necessidades e descobrindo melhores formas de gestão.

Porém, o orçamento base zero requer mais tempo de planejamento, um plano de ação e prazos mais robustos para que o estudo seja feito com eficácia, e possa se aprofundar ainda mais nas operações de cada departamento.

Temos sempre que lembrar, que o conceito ou tipo de orçamento a ser aplicado deve considerar os objetivos estratégicos da organização e sua gestão, tempo hábil de aplicação e suas particularidades. Um modelo adotado em uma determinada empresa, pode não ser o ideal para outra, controladoria e orçamento devem refletir o modelo e o estilo de gestão da organização, assim como respeitar suas características.

Conforme o processo de orçamento for sendo amadurecido, pode-se ainda aplicar o orçamento por área, com peças orçamentárias estudadas e analisadas individualmente conforme as características do departamento e sua geração de resultado. Exemplos:

- Orçamento de Vendas
- Orçamento de Marketing
- Orçamento de Produção
- Orçamento de Pessoal
- Orçamento de Custos
- Orçamento de Despesas Administrativas

Recomenda-se ainda a partir desta pesquisa, um aprofundamento ainda maior no tema orçamento e controladoria, como propulsor de uma melhor gestão do fluxo de caixa, na otimização de resultados e investimentos, a controladoria sob a ótica dos processos, a controladoria com enfoque na escrituração contábil e fiscal, ou ainda com o enfoque no planejamento tributário.

Os temas são amplos, e um melhor aprofundamento pode gerar excelentes resultados e melhor personificação para aplicação como estudo de caso em outras organizações de porte e tipo similar ou não a organização estudada.

A visão aplicada ao estudo de caso é a visão da Controladoria, na busca de contribuir em melhores práticas e melhorar os processos de planejamento e tomada de decisão. Se tornando uma área mais robusta e mais com papel mais bem definido dentro do organograma da instituição.

## 7. CONCLUSÕES

A Controladoria, muitas vezes vista como um estágio evolutivo da contabilidade, ganhou posição de staff e uma forte presença na gestão das organizações. A Controladoria precisa ter como base informações contábeis e um sistema de informações gerenciais confiáveis e eficiente, a partir de então pode-se utilizar de diversas ferramentas de gestão na busca de melhorias nos processos de planejamento e controle.

O orçamento empresarial vem se firmar como um importante instrumento na implantação da controladoria, uma vez que o mesmo traduz monetariamente os objetivos da organização, e não se trata de uma ferramenta isolada, pois requer outros esforços e práticas para alcançar tais objetivos, como rotinas de planejamento, processos, controles e políticas a serem revistos constantemente na avaliação dos resultados e no comparativo com o que cenário que foi planejado.

Podemos afirmar ainda o quanto a ferramenta orçamento empresarial deve considerar as características de cada organização, sendo apresentada em tipos e conceitos que podem melhor se adequar ao modelo de gestão e aos objetivos desejados.

O orçamento é uma ferramenta essencial a Controladoria, e seu planejamento, acompanhamento, avaliação e controle são fundamentais para o amadurecimento da gestão e o alcance dos resultados e metas.

Os resultados deste estudo apontam uma tendência positiva para o sucesso da incorporação da Controladoria no modelo de gestão desta organização, já com o orçamento implantado e sendo gerido através de acompanhamento e controle. Porém, demonstra cautela, pois o escopo da Controladoria é muito amplo, o que requer foco e um plano de ação bem definidos para que os resultados sejam alcançados.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo, Atlas, 2008.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica – 4ª Edição**. São Paulo, Atlas, 2008.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução – 9ª Edição**. São Paulo, Atlas, 2013.

ROSS, S. A; WESTERFIELD, R. W; JORDAN, B. D. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo, Atlas, 2002.

PADOVEZE, CLÓVIS LUIZ. **Controladoria Estratégica Aplicada: Conceitos, Estrutura e Sistema de Informações**. São Paulo, Cengage Learning, 2016. Disponível em: [https://issuu.com/cengagebrasil/docs/controladoria\\_estr\\_aplic\\_completo](https://issuu.com/cengagebrasil/docs/controladoria_estr_aplic_completo). Acesso em 11 Mar. 2017.

PADOVEZE, CLÓVIS LUIZ. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo, Thomson Learning Edições, 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador, Editora da Universidade Federal da Bahia EDUFBA, 2010.

FREZATTI, FABIO. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G.L; STRATTON, W.O.; **Contabilidade Gerencial – 12ª Edição**. São Paulo, Pearson, 2004.

SOBANSKI, JAERT J. **PRÁTICA DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL – UM EXERCÍCIO PROGRAMADO**. São Paulo, Atlas, 1994.