

FACULDADE DOCTUM SERRA

FELIPE PALUCI RANGEL

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE
ORÇAMENTÁRIO PARA O ALCANCE DE RESULTADOS
ESTRATÉGICOS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE TRÊS
EMPRESAS**

SERRA

2020

FELIPE PALUCI RANGEL

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE
ORÇAMENTÁRIO PARA O ALCANCE DE RESULTADOS
ESTRATÉGICOS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE TRÊS
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Faculdade Doctum de Serra como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração

Orientador: Prof. Esp. Bruno Miguel da Silva

SERRA

2020

FELIPE PALUCI RANGEL

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE
ORÇAMENTÁRIO PARA O ALCANCE DE RESULTADOS
ESTRATÉGICOS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE TRÊS
EMPRESAS**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Serra como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 06 de julho de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Esp. BRUNO MIGUEL DA SILVA
(Faculdade Doctum de Serra)

Prof^a. Esp. ÁUREA WANDERLEY BRAGA FERNANDES
(Faculdade Doctum de Serra)

Prof^o. Esp. MARCELO ROBERTO SARCINELLI
(Faculdade Doctum de Serra)

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO PARA O ALCANCE DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE TRÊS EMPRESAS¹

RANGEL, Felipe Paluci²

RESUMO

Planejamento é algo de extrema importância nas organizações e, para que seja executado de maneira eficiente com a mínima utilização de recursos, o planejamento estratégico é a ferramenta que possibilita às organizações a estruturação do caminho a ser traçado. Dentro do planejamento estratégico o orçamento é uma ferramenta essencial para gestores, e consiste em análise crítica dos cenários futuros e em orçar gastos, traçar planos e rumos da organização visando concentrar esforços no objetivo de tornar real a visão da organização, tendo em vista a definição e a obtenção de objetivos organizacionais. Desse modo, o objetivo do presente artigo é analisar e discutir a importância, os benefícios, as limitações e os desafios envolvidos na implantação e na manutenção do ciclo orçamentário e do planejamento estratégico com enfoque nas realidades de 3 empresas, baseando-se nos relatos dos gestores de Controladoria. Para tanto foi realizado um estudo de caso através de um questionário dirigido a gestores de controladoria com perguntas relacionadas ao tema “A Importância do Planejamento e Controle Orçamentário Para o Alcance de Resultados Estratégicos: Uma Análise Qualitativa de Três Empresas”. Os resultados da pesquisa possibilitaram observar as particularidades da aplicação das ferramentas de planejamento e controle orçamentário e como se dão a criação e os desdobramentos do planejamento estratégico, na prática, dadas as respectivas realidades e necessidades existentes em cada empresa. Associando e relacionando as respostas dos gestores à bibliografia levantada, ficam evidentes o grau de importância e correlação entre ambas as ferramentas e o quanto as empresas podem explorá-las para o alcance dos resultados estratégicos desejados.

Palavras-chave: Globalização; Gestão; Planejamento Estratégico; Ciclo orçamentário.

THE IMPORTANCE OF PLANNING AND BUDGET CONTROL TO ACHIEVE STRATEGIC RESULTS: A QUALITATIVE ANALYSIS OF THREE COMPANIES

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Aluno do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra semestre 2020/1. E-mail do autor: felipepaluci@gmail.com.

ABSTRACT

Planning is extremely important in organizations and, in order to be carried out efficiently with the minimum use of resources, strategic planning is the tool that allows organizations to structure the path to be traced. Within the strategic planning, the budget is an essential tool for managers, and consists of a critical analysis of future scenarios and budgeting expenses, drawing up plans and directions of the organization in order to concentrate efforts on the objective of realizing the organization's vision, in view of the definition and the achievement of organizational objectives. Thus, the objective of this article is to analyze and discuss the importance, benefits, limitations and challenges involved in the implementation and maintenance of the budget cycle and strategic planning with a focus on the realities of 3 companies, based on the reports of Controllershship managers. To this end, a case study was carried out through a questionnaire addressed to controllership managers with questions related to the theme "The Importance of Budget Planning and Control for Achieving Strategic Results: A Qualitative Analysis of Three Companies". The research results made it possible to observe the particularities of the application of budget planning and control tools and how the creation and developments of strategic planning take place, in practice, given the respective realities and needs existing in each company. By associating and relating the managers' responses to the literature, the degree of importance and correlation between both tools is evident, and the extent to which companies can exploit them to achieve the desired strategic results.

Keywords: *Globalization; Management; Strategic planning; Budget cycle.*

1 INTRODUÇÃO

O capitalismo, como o sistema econômico vigente e altamente consolidado no mundo, e a globalização, como fenômeno que interliga as economias dos mais diversos segmentos e nações, fazem com que o ambiente no qual as empresas estão inseridas atualmente seja cada vez mais dinâmico e competitivo, e as constantes transformações que ocorrem impõem mudanças à gestão empresarial na busca pelo aumento de competitividade, desenvolvendo as potencialidades da empresa de maneira proativa, como reflete Júnior (1999, p. 34).

Segundo Rezende e Abreu (2002, p. 42),

As organizações necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados para efetivamente auxiliar os seus processos decisórios e a sua

gestão empresarial, principalmente por estarem enfrentando um mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento.

Outro fator que está fortemente associado a esse contexto global capitalista é o constante avanço tecnológico, que se torna variável de extrema relevância para as atividades empresariais, tanto em termos de recursos de maquinários industriais quanto na infraestrutura e nos sistemas de informação. Nesse sentido, de acordo com Papp & Luftman *et al.* (*apud* REZENDE e ABREU, 2002, p. 42) o papel estratégico da Tecnologia da Informação é o de “[...] agregar valores aos produtos e/ou serviços da organização, auxiliando a promoção das suas inteligências competitiva e empresarial”.

Para Cintra *et al.* (2014, p. 7),

A entidade que não se atualiza às novas tecnologias tende a entropia, pois os sistemas começaram a existir justamente para dinamizar os processos ao ponto de suportar e processar a elevada quantidade de informações que permeiam as organizações na atualidade.

Tal cenário parece imputar às organizações a necessidade cada vez maior de se planejarem para o curto, médio e longo prazos e de lançarem mão de uma cultura e de rotinas de controle voltadas para a garantia e cumprimento dos planos estabelecidos.

Segundo Santos e Barbosa (2007) diante das oportunidades e ameaças existentes, o planejamento pode gerar condições para que as empresas ganhem agilidade aumentem suas vantagens competitivas em relação à concorrência no ambiente onde atuam, ganhando longevidade. Para Lemos *et al.* (2004, p. 5), “[...] o planejamento é de grande importância para a empresa que busca o que o mercado oferece de melhor, ou seja, lucratividade e crescimento”. E é a partir dessa necessidade de planejamento que o processo orçamentário representa para as organizações uma poderosa ferramenta para a projeção e o controle de resultados.

Diante desse cenário, e com enfoque nas práticas de gestão, o estudo que se segue pretende abordar a importância do ciclo orçamentário como um dos principais componentes da administração das empresas na busca pela otimização de seus resultados e no alcance das condições necessárias para possíveis expansões de seus negócios. Para tanto, a metodologia utilizada será a elaboração de um estudo de caso com um questionário dirigido a três gestores da área de controladoria com perguntas abordando o tema do presente artigo. A seguir serão abordados sequencialmente os aspectos iniciais acerca da administração estratégica e do ciclo orçamentário empresarial, o detalhamento da metodologia utilizada, a apresentação e análise dos resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

As empresas do mundo contemporâneo estão inseridas em um ambiente no qual estão constantemente expostas a fatores de diversas naturezas que impactam direta ou indiretamente suas atividades e trazem riscos aos seus resultados e, conseqüentemente, à sua sobrevivência.

De acordo com Lima *et al.* (2015, p.2),

Fatores do ambiente interno e externo, tais como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura de fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção, os aspectos sociais, entre outros exigem gerenciamentos cada vez mais eficientes e eficazes por parte das organizações.

Conhecer esses fatores e estabelecer ações que antecipem e evitem os riscos envolvidos é dever fundamental de uma administração empresarial responsável.

A análise do ambiente pode ser entendida como:

O processo que monitora o ambiente organizacional, procurando identificar quais são os riscos e oportunidades, sejam nos dias atuais como no futuro, que possam ter grande influência na capacidade das empresas de atingirem seus objetivos e metas (CERTO e PETER, 1993, p. 13-14).

Alguns gestores ignoram essa etapa básica e inicial da administração estratégica, conduzindo a empresa como um sistema fechado, sem entender ou sem considerar o fato de que seu negócio sofre e gera impacto sobre o ambiente e sobre a sociedade nos quais está inserido. No Brasil, o processo de abertura de empresas reflete um certo amadorismo por parte daqueles que querem ser donos do próprio negócio, não havendo um estudo aprofundado acerca da situação do mercado global (PEREIRA, 2011). Furtado e Valle (2001, p. 85) afirmam que as empresas nacionais “[...] estão agora envolvidas num quadro de concorrência mais direta, com produtores estabelecidos localmente que incorporaram parâmetros globalizados”.

Outro fator primordial e também frequentemente esquecido por muitos empresários é conhecer a missão ou os motivos pelos quais a empresa foi criada, os princípios e valores nos quais essa está fundamentada e a visão acerca daquilo que a organização é ou que se quer ela seja em um determinado tempo futuro. A combinação desses três aspectos é chamada de posicionamento estratégico e sua escolha deve estar de acordo com o propósito da organização, condicionando as suas estratégias futuras e os seus programas, essa possibilidade real deve ser levada a sério (COSTA, 2004, *apud* NIERI, 2014, p. 90).

Nenhuma empresa é criada ao acaso, sem uma história ou motivo que explique sua existência. Segundo Costa (*apud* NIERI, 2014, p. 90), “[...] é necessário haver um sentido claro sobre a razão da existência da empresa, além de uma auto-imagem simples e objetiva”. Pereira (2011, p. 73) detalha que “[...] Missão é a razão de ser da organização; representa o ramo ao qual ela pertence. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”.

Partindo-se do princípio de que empresas são criadas, compostas e conduzidas por pessoas e que pessoas, por sua vez, possuem valores individuais próprios, se faz necessário o estabelecimento de quais são os valores essenciais e norteadores das atividades exercidas pela organização como um todo. Segundo Pereira (2011, p. 69), “[...] valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Por isso, todos os funcionários devem abraçar os valores da organização”. Costa (*apud* NIERI, 2014, p. 90) diz que valores “[...] são aqueles tópicos e pontos que a empresa não está disposta a alterar, que não há meio termo, respeitam ou não respeitam [...]”. É prática comum, principalmente em empresas de grande porte atualmente, o estabelecimento de códigos de ética/conduita que são apresentados ao colaborador já nos momentos iniciais posteriores à sua admissão, muitas vezes tendo este que assinar uma declaração de aceitação dos termos estabelecidos no referido documento.

Apesar do dinamismo característico do mercado econômico atual, toda empresa tem uma identidade, uma foto, uma espécie de impressão digital que a define: a Visão. Segundo Pereira (2011, p. 78) a Visão “[...] funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando e, além de apontar o caminho para o futuro, insta a organização ao atingimento de seus planos”.

Pereira (2011, p. 78) resume bem o que é e como deve ser definida a Visão:

Em um conceito mais elaborado, Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Geralmente está expressa em uma ou duas frases que anunciam as pretensões da organização ou, em alguns casos, por meio de um quadro que explicita o que as pessoas desejam para ela.

De um modo geral, portanto, entende-se que o conhecimento estabelecido e disseminado nas empresas acerca dos ambientes interno e externo, da missão, dos valores e da visão, não é mero requisito para a sobrevivência, mas é também fundamental para o atingimento de metas traçadas para o alcance de objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

3 O CICLO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial é uma ferramenta de formalização dos objetivos e metas, através do qual as empresas estabelecem e comunicam de onde e para onde estão caminhando (LEITE *et al.*, 2008). Segundo Gonçalves e Silva (*apud* LAVARDA e PEREIRA, 2011, p. 42) “o orçamento não substitui o planejamento estratégico, mas é um apoio que a empresa tem para administrar o curto prazo, sem se esquecer do longo prazo”.

Para Moreira (*apud* PEIXOTO *et al.*, 2018, p. 2):

O sistema orçamentário do ponto de vista global é definido como sendo um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Peixoto *et al.* (2018, p. 3) complementa dizendo que o orçamento é “uma ferramenta de planejamento, controle e análise de desempenho, capaz de disponibilizar aos gestores uma base sólida de informações inerentes ao processo de gestão empresarial”.

O orçamento pode ser compreendido também como uma ferramenta de sinergia entre os diversos setores que compõem uma empresa. Essa tese é confirmada por Horngren, Sundem e Stratton (*apud* LEITE *et al.*, 2008, p. 58) quando dizem que “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”. O orçamento também traz consigo a vantagem de coordenar as diversas atividades empresariais e, ao mesmo tempo, é um veículo para comunicar as metas de curto prazo para toda a empresa (LEITE *et al.*, 2008).

Outro importante benefício proporcionado pela adoção do orçamento nas empresas é o de antecipar de maneira formalizada possíveis desvios de resultados em relação ao planejamento traçado.

Leite *et al.* (2008, p. 58) exemplifica isso quando cita:

Isso é verificável nas empresas que fabricam produtos sazonais e, portanto, precisam aplicar grandes quantias de dinheiro no processo de embalagem de seus produtos, os quais serão vendidos durante o ano, quando, então, a empresa recuperará o dinheiro aplicado. O orçamento prevê esse ciclo e gera informação de que a empresa terá que providenciar os recursos necessários para financiar a formação dos estoques no início desse ciclo.

Desse modo, o processo orçamentário possibilita às empresas adotarem ações preventivas de modo a minimizar ou até mesmo eliminar possíveis impactos negativos em suas operações e

garantir assim o alcance dos resultados que estejam em consonância com o planejamento estratégico.

4 A CONTROLADORIA E O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

As empresas geralmente possuem em sua estrutura diversos departamentos, cada qual com suas atribuições específicas e importância para o funcionamento da organização como um todo. Essa configuração estrutural possibilita a atuação na coordenação das atividades operacionais por meio de um controle central.

Francisco *et al.* (2013, p. 2) contextualizam que:

Com o aumento da concorrência e competitividade, a busca por técnicas de produção mais eficazes tem levado os gestores envolvidos no meio empresarial a buscarem novos métodos gerenciais, que forneçam informações gerenciais seguras, precisas e no tempo correto para o suporte ao processo decisório. Nesse contexto surge a controladoria.

Segundo Figueiredo (*apud* CINTRA *et al.*, 2014, p. 13) a controladoria é “[...]um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”. Aqui entende-se por Controladoria, portanto, como uma área de apoio à gestão empresarial através do fornecimento de informações que suportem a tomada de decisão.

A controladoria desempenha também nas organizações função integradora das demais áreas, coordenando esforços, para conseguir um resultado global superior ao resultado individual de cada área (MOSSIMANN e FISCH, 1999 *apud* FRANCISCO *et al.*, 2013, p. 3). Calijuri *et al.* (2005, p. 2) acrescenta que “[...] variando de acordo com a atividade da organização, ela irá utilizar recursos tecnológicos, quantitativos, operacionais e quaisquer outros que sejam necessários para a eficácia empresarial”.

Assim é evidenciada a importância do profissional de controladoria, muitas vezes representado na figura do gestor de Controladoria.

Quanto à função do gestor de Controladoria nas empresas, diz-se que:

Os modernos conceitos de controladoria indicam que o *controller*³ desempenha sua função de organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força de influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e

³ O *controller*, em geral, é o responsável pelo setor de controladoria. A principal função da controladoria é fazer gestão contábil. Disponível em: < <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/controller/>>.

consistentes com a missão e objetivos da empresa (Nakaga, 1995, a *apud* MULLER e BEUREN, 2010, p. 108).

Nota-se, portanto, que o gestor de Controladoria possui papel de destaque na coordenação decisória norteada pelo planejamento estratégico das empresas. Cabe a esse profissional e à sua equipe a constante apuração quanto ao cumprimento das metas estabelecidas e a verificação dos fatores que contribuem e daqueles que prejudicam o desempenho da empresa.

Para Oliveira (*apud* CINTRA *et al.*, 2014, p. 5), o gestor de Controladoria como profissional:

Deve ter conhecimento dos aspectos relevantes do negócio e da real importância no processo de tomada de decisões, deve elaborar relatórios construtivos para o negócio, traçar objetivos estratégicos e ter conhecimento das principais áreas da empresa (técnicas e especializadas, produção, marketing) e também do retorno ou da reciprocidade bancária da empresa.

Ainda sobre o *controller*, para Da Silva (*apud* ALVES e MACEDO, 2019, p. 51):

Um conceito de *controller* na sua função geral é de que ele analisa o comportamento dos custos, investimentos, despesas e receitas em diversos níveis de produção, explica as oscilações dos resultados; dessa forma, auxilia o administrador a entender melhor a rentabilidade de diversos níveis de produção.

As empresas que possuem a Controladoria estabelecida em sua estrutura organizacional, têm nessa área importante ponto focal para a elaboração e o controle orçamentário. A controladoria é peça chave para o planejamento e controle orçamentário nas organizações (CINTRA *et al.*, 2014).

A atuação da controladoria no processo orçamentário é bem sintetizada por Pol Rana (*apud* SANTOS, 2015, p. 143):

Portanto, a controladoria tem um papel decisivo para eficácia do processo de gestão nas fases de planejamento, execução e controle. Já na fase de planejamento estratégico, a controladoria pode contribuir com sugestões que conduzam a elaborar melhores diretrizes que possibilitem maior integração sinérgica entre as áreas. Desta forma, contribui para que os planos estratégico e operacional garantam otimização do valor econômico da empresa.

5 METODOLOGIA

Metodologia, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 14), “[...] é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica”.

Quanto à sua natureza, o presente artigo classifica-se como uma pesquisa qualitativa exploratória através de entrevistas a gestores da área de Controladoria de diferentes empresas. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52), a pesquisa exploratória “[...] possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos”.

O objetivo do estudo é identificar os aspectos envolvidos na prática da utilização do orçamento como ferramenta para o alcance de objetivos estratégicos, e verificar o grau de correlação entre as ferramentas do Planejamento Estratégico e do Ciclo Orçamentário nas realidades de três empresas, com base na análise dos relatos dos gestores de Controladoria.

Quanto ao procedimento, pesquisa será desenvolvida através de estudo de caso, com a utilização de um questionário estruturado dirigido a três gestores, profissionais da área de controladoria, de três diferentes empresas. Foi feita a opção pela escolha de profissionais que ocupam cargos de nível de gestão

Sobre o estudo de caso, Prodanov e Freitas (2013, p. 60) explicam que este consiste em:

Coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.

O questionário foi composto pelas seguintes perguntas:

- 1) Qual é o ramo e o porte da empresa onde o Sr. (a) trabalha?
- 2) Em qual cidade a empresa está localizada?
- 3) Atualmente, qual é o seu cargo na empresa?
- 4) Há quanto tempo o Sr.(a) trabalha na empresa?
- 5) Qual é a sua formação acadêmica?
- 6) A Controladoria é composta por quantos funcionários?
- 7) Qual software ou aplicação o Sr. (a) utiliza para o processo de planejamento e controle orçamentário?
- 8) Como é configurado o planejamento orçamentário da empresa? Qual é a duração? Quantos funcionários são envolvidos? E quais são os seus respectivos cargos?
- 9) Existe algum acompanhamento sistêmico das metas orçamentárias? Em caso de ocorrência de desvios na realização dos resultados frente ao orçamento definido, quais são os desdobramentos?

- 10) O desempenho frente às metas orçamentárias tem participação no processo de gestão de desempenho de funcionários praticado pela empresa?
- 11) O planejamento estratégico da empresa é desdobrado em objetivos estratégicos e metas direcionadas a todos os setores?
- 12) A Controladoria participa do processo de definição do planejamento estratégico?
- 13) O orçamento está alinhado aos objetivos estratégicos da empresa?
- 14) Por fim, na sua opinião, qual é a importância do ciclo orçamentário para os resultados estratégicos de uma empresa?

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir serão apresentadas as respostas dadas pelos três gestores entrevistados e as respectivas análises acerca das informações coletadas relacionadas ao tema do presente artigo. Esta seção será apresentada em três partes: Na primeira serão apresentadas as características das empresas e dos profissionais entrevistados. Na segunda, as configurações da área de controladoria e do processo orçamentário contidos nas empresas. E na última parte as interrelações entre a área de controladoria, o processo orçamentário e o planejamento estratégico. Por questões de sigilo profissional, não serão divulgados os nomes dos gestores e de suas respectivas empresas. Os profissionais serão denominados como “A”, “B” e “C” e suas empresas respectivamente como “X”, “Y” e “Z”.

6.1 Características das empresas e dos profissionais entrevistados

Os gestores entrevistados pertencem ao quadro de empresas de grande porte, todas localizadas na cidade de Vitória, no estado do Espírito Santo, porém de diferentes ramos, sendo: “X” uma empresa do ramo de prestação de serviços e soluções em tecnologia da informação e comunicação; “Y” uma empresa de importação e distribuição de materiais médico-hospitalares; e “Z” uma financeira.

Quando perguntados a respeito dos cargos que ocupam e o tempo de atuação na empresa, os gestores responderam: “A” ocupa o cargo de *Controller* com 1 ano de empresa; “B” é *Controller* Financeiro, também com 1 ano de empresa; e “C” é Coordenador de Controladoria, atuando a 8 anos na empresa.

Quanto à formação acadêmica, verificou-se que os três gestores possuem currículo com diplomas em cursos de áreas correlatas, sendo que: o gestor “A” tem Bacharelado em Contabilidade Gerencial com *MBA* em Controladoria e Finanças; “B” tem Bacharelado em

Contabilidade com *MBA* em Gestão Empresarial e Inteligência Executiva; e “C” tem Bacharelado em Administração.

Essas respostas dadas à quinta pergunta do questionário estão em concordância com Figueiredo & Caggiano (*apud* CALIJURI *et al.*, 2005, p. 4), que expressam a respeito das habilidades de um *controller*, que “[...] este campo de atuação requer profissionais de contabilidade que tenham conhecimento e domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, Informática, etc”.

6.2 A controladoria e o processo orçamentário

Quanto às configurações da área de controladoria e do processo orçamentário, observa-se uma distância maior entre uma e outra empresa.

As respostas à sexta pergunta do questionário (“A Controladoria é composta por quantos funcionários?”) foram diferentes entre os três gestores entrevistados: Segundo o gestor “A” a controladoria da empresa “X” é composta por somente 2 colaboradores atualmente, com 1 estagiário além do próprio *controller*, mas com planos de aumento de quadro. O gestor “B” informou que é o único representante da área de controladoria de sua empresa no momento. Já a controladoria da empresa “Y” tem uma equipe composta por 6 colaboradores, sendo 1 coordenador e 5 analistas.

No que tange ao software ou aplicação utilizada para o processo de planejamento e controle orçamentário, os apontamentos foram os seguintes: na empresa “X” é utilizado o *Excel* como repositório do banco de dados, porém, todas as demonstrações econômicas gerenciais são demonstradas no *Power BI*⁴. O gestor “B” relatou que na empresa “Y” é utilizado apenas o *Excel* para a consolidação e para o controle dos dados relacionados ao orçamento da organização. Já o gestor “C” disse que:

O *Excel* é utilizado na maior parte das atividades relacionadas tanto ao planejamento quanto à execução orçamentária e que o sistema *ERP* utilizado por toda empresa tem sua função para a controladoria no que tange à coleta dos dados contábeis lançados nas devidas contas e centros de custos. Existe um interesse na implantação do módulo de controladoria dentro do *ERP*, mas o elevado valor cobrado pela empresa dona do sistema inviabilizou o fechamento positivo da negociação até o momento.

⁴ *Power BI* é uma ferramenta da Microsoft utilizada para consolidar, tornar coerentes e visuais as informações que se encontram em diversas fontes, desde uma simples pasta de trabalho do *Microsoft Excel*, a arquivos localizados na nuvem. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-power-bi/>>

Vemos neste ponto que o *Excel* é unânime quando se trata de software auxiliar para as atividades de rotina do ciclo orçamentário.

Quanto à pergunta de número 8 (“Como é configurado o planejamento orçamentário da empresa? Qual é a duração? Quantos funcionários são envolvidos? E quais são os seus respectivos cargos?”), são constatadas diferentes situações entre os relatos dos gestores.

O gestor “A” relata:

Nosso processo de orçamento precisa ser dividido em dois pontos: as despesas de *backoffice* onde adotamos o modelo de orçamento base zero e o orçamento dos setores produtivos que por terem caráter licitatório, já existe um contingente mínimo definido contratualmente e com uma geração de receita pré-definida com pouca variação podendo eventualmente sofrer aditivos. Neste caso, a premissa principal é trabalhar com metas de produtividade que geram uma determinada faixa de lucratividade prevista. Este processo dura aproximadamente 45 dias. Todas as pessoas com cargo de gestão participam de alguma forma. São 20 pessoas envolvidas direta e indiretamente.

Sobre o orçamento base zero, citado pelo gestor “A”, Lunkes (*apud* BORNIA e LUNKES, 2007, p. 40) explica que nele “[..]os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações”.

O gestor “B” relata que:

O orçamento da empresa é desenhado e conduzido por mim junto à Diretoria (geral, financeira e operacional) e envolve também os gerentes regionais de vendas dos quatro estados onde atuamos, em um total de aproximadamente 12 pessoas, todas com cargo de gestão. O processo é iniciado por volta do mês de outubro de cada ano e termina geralmente na primeira semana de dezembro, quando eu passo a consolidar todos os dados coletados e pré-aprovados, para construir os relatórios para a aprovação final da Diretoria. A diretriz base para o orçamento vem da Diretoria e é sempre baseada em uma estimativa de crescimento de vendas frente à projeção de fechamento final de vendas do ano atual.

Os relatos a respeito do processo orçamentário da empresa “Y” se assemelham à definição dada ao orçamento de tipo “estático”, que na descrição de Padoveze (*apud* FELTRIN e BUESA, 2013, p. 6) ocorre quando “elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Os volumes também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa.”

Já de acordo com o gestor “C”:

O pontapé inicial do nosso ciclo orçamentário se dá por volta de 15 de outubro todos os anos, quando fechamos os resultados do terceiro trimestre e concomitantemente o último *forecast* do ano. É realizada uma reunião entre a

Diretoria e a equipe de controladoria na qual a equipe apresenta um esboço de orçamento para o próximo ano em formato de DRE com as premissas consideradas para cada linha de receitas e despesas orçadas. Durante essa reunião, que é feita em duas rodadas em dias consecutivos, são feitos apontamentos por ambas as partes até que se chegue em um esboço consensual (entre diretores e controladoria). Finalizada a DRE inicial, os valores fechados para o ano são informados aos gestores “donos” de cada linha de receita e despesa (pacote de contas) ou grupo de centros de custos (despesas setoriais) que, por sua vez, têm um prazo de 20 dias para devolverem o número, revisado ou não, com as justificativas em caso de necessidade de alterações. Essa devolução é feita em reuniões onde os gestores donos de cada linha apresentam a sua versão do orçamento revisado para a diretoria e para alguns integrantes da controladoria. Após a aprovação final dos valores anuais a controladoria repassa as informações para cada gestor que tem até aproximadamente o dia 15 de dezembro para enviar à controladoria seus orçamentos distribuídos entre os meses do ano e alocados nos devidos centros de custos. Participam do orçamento um total de aproximadamente 30 profissionais, incluindo diretores, controladoria, gestores donos de cada linha e seus facilitadores, que geralmente são analistas de cada setor.

Neste relato sobre o planejamento orçamentário realizado na empresa “Z”, fica bem claro o papel de destaque desempenhado pela equipe de controladoria durante todo o processo, desde os esboços iniciais, conduzindo a gestão para o aperfeiçoamento dos planos e na entrega do resultado final à diretoria. Essa configuração está em linha com o que diz Pol Rana (*apud* SANTOS, 2015, p. 141), quando destaca que:

A Controladoria é responsável pela consolidação dos orçamentos das diversas áreas da empresa, gerando o orçamento empresarial. Além disso, também é seu papel garantir que o orçamento considere os objetivos estratégicos da organização.

A nona pergunta (Existe algum acompanhamento sistêmico das metas orçamentárias? Em caso de ocorrência de desvios na realização dos resultados frente ao orçamento definido, quais são os desdobramentos?) teve as seguintes respostas:

Gestor “A”:

Existe um acompanhamento periódico dos desvios orçamentários. Contudo, estamos migrando do modelo de análise dos números após o fechamento do mês e fazendo o acompanhamento em D+1. É claro que nosso orçamento também precisa estar embasado em indicadores de produtividade para essa comparação Real x Orçado funcionar nesse modelo. Esse método dá a oportunidade de corrigir decréscimo na performance de produtividade dentro do próprio mês. Acompanhar esses indicadores quase que em tempo real é um desafio para o setor de desenvolvimento de Softwares e Transformação Digital, mas estamos tendo sucesso nessa implantação. Nossa meta para o futuro é trabalhar com modelos preditivos inteligentes que vão nos ajudar também no *Forecast*.

O depoimento do gestor “A” acerca do esforço dispendido para a melhoria dos softwares utilizados para o ciclo orçamentário confirma, na prática, o que demonstraram Jones, Ribeiro e Rogers (*apud* LAVARDA e PEREIRA, 2011, p. 44) por meio de um estudo de caso:

A relevância do Sistema de Informação Gerencial como ferramenta essencial no acompanhamento do resultado do exercício para auxiliar no processo de tomada de decisão, onde a Contabilidade atua como instrumento de informação para o planejamento e o controle financeiro.

Este posicionamento contrasta, em uma certa proporção, com um ponto da resposta do gestor “C” no que tange aos *softwares* e aplicações utilizadas para o orçamento (pergunta 7). Quando o gestor “C” relata que a empresa “Z”, até o atual momento, optou por não investir em um módulo de orçamento do sistema ERP já utilizado por motivo de custo elevado, isso demonstra que a melhoria dos processos de planejamento e controle não são acompanhadas pelas melhorias de sistemas de informação, ao contrário do posicionamento adotado pela empresa “X”.

Segundo o gestor “B”:

O acompanhamento da realização das receitas e das despesas fica centralizado no *controller* financeiro, que envia os relatórios de fechamento de desvios mensalmente à diretoria e esta, por sua vez, e eventualmente, efetua as tratativas cabíveis dependendo da dimensão do desvio constatado.

Já de acordo com o gestor “C”, na empresa “Z”:

Há um acompanhamento mensal através do GMD no qual são realizadas reuniões entre a controladoria e os gestores de pacote e de centros de custos que apresentaram desvios fora da margem de aceitação estipulada pela diretoria. Por exemplo, se o gestor ultrapassou o gasto com determinada despesa em 10% frente ao valor orçado para o mês, ele é convocado para a reunião onde deverá apresentar as justificativas dos desvios e apresentação de planos de ação para a futura compensação.

De acordo com Claas e Victor (2015, p. 7), o GMD (Gerenciamento Matricial de Despesas):

Recebeu esta nomenclatura porque neste método o orçamento é estruturado e o desempenho da Empresa é acompanhado através de matriz de despesas. Observando os cruzamentos entre as entidades (unidades organizacionais ou centros de custo) e os pacotes (agrupamento de contas contábeis com a mesma característica), são controladas e formuladas as futuras metas da Organização.

Sobre os pacotes de despesas, Sá (*apud* MIRANDA e REIS, 2016, p. 6) “[...] estabelece que essas atividades são consideradas essenciais para que empresa continue produzindo mesmo em momentos econômicos desfavoráveis e atendendo as exigências legais”. Freitas e Cirino (*apud*

MIRANDA e REIS, 2016, p. 8) sugerem que o acompanhamento dos pacotes “[...] seja por calendários, planilhas ou diagramas, uma vez que um de seus objetivos é justificar todos os gastos realizados no período e mantê-los em níveis de prioridades e também analisar as providências a serem tomadas”.

No tocante à décima pergunta do questionário (“O desempenho frente às metas orçamentárias tem participação no processo de gestão de desempenho de funcionários praticado pela empresa?”) foram dadas as seguintes contribuições:

Gestor “A”: “Sim, mas ainda não para toda a empresa.”

Gestor “B”: “A gestão de desempenho aplicada na empresa não compreende o atingimento de metas orçamentárias. Existem metas em diversos níveis da organização, mas elas estão desassociadas do caminho traçado pelo orçamento.”

Gestor “C”:

Nos últimos dois anos temos atrelado as metas orçamentárias às metas de desempenho para colaboradores com cargos de gestão. Começamos com os gestores mais diretamente ligados à área Comercial, pois havia uma necessidade de mudança de uma cultura voltada para metas baseada em indicadores de vendas e captação de clientes para migrarmos para uma cultura de busca por resultados lucrativos em consonância com a expectativa de lucratividade da empresa como um todo. A equipe de controladoria, juntamente com a Superintendência de Recursos Humanos, está atualmente estruturando a convergência das metas de desempenho vigentes para os setores corporativos com as metas orçamentárias.

Sobre os sistemas de avaliação de desempenho, Almeida *et al.* (*apud* ALMEIDA, 2017, p. 11):

Abordam a avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização e o seu objetivo geral e principal é promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Pulakos (*apud* MELO, 2014, p. 7), acrescenta que:

A gestão de desempenho é a ferramenta mais importante que os gestores têm para que o trabalho seja realizado, pois comunica o que é importante para a organização, incentiva os funcionários a atingir metas importantes e põe em prática a estratégica da organização.

Analisando as respostas dos três gestores associadamente ao que dizem os autores acerca da gestão de desempenho, é possível constatar que a empresa “Z” apresenta um nível maior de alinhamento dessa prática de gestão de pessoas com o processo de planejamento e controle

orçamentário, enquanto nas duas outras empresas é verificada pouca ou nenhuma correlação entre esses processos.

6.3 Do planejamento estratégico para o orçamento

Para a pergunta de número 11 do questionário (“O planejamento estratégico da empresa é desdobrado em objetivos estratégicos e metas direcionadas a todos os setores?”), as respostas demonstram que o desdobramento do planejamento estratégico se dá em diferentes níveis e dimensões em cada uma das empresas.

Segundo o gestor “A”:

Sim, há esse desdobramento. O planejamento estratégico engloba todos os setores em dois pilares primordiais. São eles: a) Captação de novos negócios no mercado aberto, ou seja, não por meios de licitações públicas na vertente de Transformação Digital. b) Mudança de cultura da forma tradicional de gestão e de cobrança por resultado aplicando métodos de meritocracia e mudanças de ambiente corporativo.

O gestor “B” relata que:

A empresa fundamenta a sua estratégia na excelência e transparência na prestação de seus serviços e, para isso, investe na melhoria contínua de processos e na qualificação dos funcionários. São gastos 150 mil reais por ano em treinamentos específicos para cada área de atuação. O *Controller* Financeiro atua em conjunto com a área de Qualidade no desdobramento do planejamento estratégico da empresa para os processos de melhoria contínua e são estabelecidos indicadores de qualidade para quase todos os setores da empresa. Muitos desses indicadores são essenciais para a garantia das diversas certificações conquistadas pela empresa, algumas delas sendo exigências obrigatórias da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Já de acordo com o gestor “C”, “o planejamento estratégico da empresa existe, é comunicado nos painéis de “gestão à vista” dentro do ambiente corporativo, porém não há um desdobramento evidente em metas oficialmente direcionadas aos setores”.

É possível observar que das empresas relacionadas nesse estudo, apenas “X” e “Y” efetuam o desdobramento efetivo do planejamento estratégico, sendo que a primeira tem enfoque na criação de metas comerciais ligadas à captação de novos negócios e nos modelos de gestão de desempenho tradicionais fundamentados na meritocracia, enquanto a segunda concentra esforços na criação de metas ligadas à qualidade e certificação.

Sobre a participação da controladoria no processo de definição do planejamento estratégico, observa-se, também, uma variação de níveis e dimensões em que o setor de cada empresa atua.

O gestor “A” respondeu que “sim, de forma bastante ativa”. O gestor “B” relatou que “como representante único da controladoria na função de *Controller* Financeiro, não participa da definição, apenas dos desdobramentos do planejamento estratégico”. Já o gestor “C” informou que “a controladoria não é envolvida. Essas discussões ficam restritas à Diretoria e ao Conselho de Administração”.

As práticas relatadas pelos gestores “B” e “C” demonstram distanciamento do que diz Cintra *et al.* (2014, p. 13) quando coloca:

A controladoria como principal instrumento do Planejamento Estratégico, sendo responsável pela eficácia econômica da empresa na busca por bons resultados; resultados estes que se formam a partir das decisões dos gestores, cumprindo a missão da empresa.

A respeito do alinhamento do orçamento aos objetivos estratégicos da empresa (pergunta de número 13), o gestor “A” relatou que “é o primeiro ano que estamos trabalhando com Planejamento Estratégico. Ainda precisamos refinar o tamanho do passo que iremos dar, mas temos uma ideia do percentual do lucro que iremos destinar”. Por outro lado, o gestor “B” informou que

O orçamento atualmente contém elementos do posicionamento estratégico da empresa refletidos nas memórias de cálculos de algumas linhas de receitas, despesas e no orçamento de *CAPEX*. Um exemplo que posso dar é o orçamento referente aos gastos com treinamentos para capacitação das equipes de vendas e atendimento ao cliente.

Já o gestor “C” declara que:

Existe um certo nível de influência do planejamento estratégico no orçamento de algumas linhas da DRE da empresa, mas este é um passo que ainda não foi dado por completo, pois não é um tópico tratado oficialmente nos fóruns orçamentários. Nos últimos anos estivemos focados no esforço pela mudança de cultura para que toda a empresa adotasse o ciclo orçamentário como parte das rotinas diárias e não meramente como entregas pontuais ou de fechamento de períodos contábeis.

Por fim, quando perguntados a respeito de suas opiniões pessoais sobre a importância do ciclo orçamentário para os resultados estratégicos de uma empresa, os gestores entrevistados deram as seguintes declarações:

Gestor “A”:

Todas as empresas que têm na sua essência a natureza empreendedora estão sempre em busca de novas oportunidades, reposicionamentos no mercado ou ajustes estruturais significativos. Quase sempre, quando uma empresa se

dispõe a enfrentar esses desafios o fator econômico/financeiro não é o volante que direciona os rumos a serem tomados mas sim o acelerador que diz a velocidade que se pode adentrar nos projetos sem “trincar” o controle de Caixa da empresa.

O gestor “B” resumiu que para ele fica “entre razoável e importante. Em uma escala de 1 a 10, na qual 1 signifique que não tem importância alguma e 10 signifique que é essencial, eu diria que 7”.

Já o gestor “C” considera que:

O ciclo orçamentário não só pode como também deve ser uma ferramenta a sempre ser utilizada para a perseguição de resultados estratégicos nas empresas. Uma grande vantagem do processo orçamentário, principalmente na fase do planejamento, é ter o poder de traduzir objetivos macro em metas e em valores monetários que se tornam parâmetro para nortear as tomadas de decisões e o dia-a-dia dos diversos setores de uma empresa.

Quanto às opiniões dos gestores, pode-se assumir que os três entendem como positiva a contribuição que o orçamento empresarial pode trazer para o atingimento dos resultados estratégicos de uma organização, colocando-o como fator que dita o ritmo para os projetos (gestor “A”) ou parâmetro norteador das tomadas de decisões (gestor “C”).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para apresentar e discutir a importância, os benefícios, as limitações e os desafios envolvidos na implantação e manutenção do ciclo orçamentário nas organizações associado ao cumprimento do planejamento estratégico, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com um estudo de caso abordando os relatos de três gestores, de diferentes empresas. Os relatos permitiram entender como cada empresa adapta à sua realidade e às suas necessidades o formato e o nível de desdobramentos do orçamento e do planejamento estratégico e, também, como se dão de diferentes formas as correlações entre os dois processos na prática das organizações. Através dos objetos de pesquisa estudados, fica evidente o quanto as organizações podem explorar ambas as ferramentas, não apenas de formas isoladas, mas também e, principalmente, em conjunto para o atingimento dos resultados estratégicos desejados.

Constatou-se que o ciclo orçamentário da empresa “Y” é mais enxuto, com planejamento baseado na variável “volume de vendas” e reduzida burocracia na verificação e no tratamento dos desvios do realizado frente ao orçado. O contrário verificou-se na empresa “Z”, que apresenta um processo mais robusto, tanto na fase de planejamento com várias rodadas de

reuniões, quanto durante o controle do exercício com a aplicação da dinâmica do GMD (Gerenciamento Matricial de Despesas). A empresa “Z” demonstra estar um passo à frente também no que diz respeito à utilização de metas orçamentárias nos sistemas de avaliação de desempenho utilizados pela organização, já avançando para a aplicação em todos os setores. Já no tocante ao planejamento estratégico, observou-se que cada empresa adotou o modelo e os desdobramentos mais adequados às suas necessidades e ao seu posicionamento no mercado, como, por exemplo, a empresa “Y” que voltou suas estratégias para o foco na garantia de certificações e ganhos de qualidade. Por fim, as opiniões dos gestores foram unânimes ao sustentar a importância do ciclo orçamentário para a estratégia da empresa, norteadas as tomadas de decisões e ditando o ritmo de avanço para novos projetos.

Por ser uma pesquisa qualitativa com a abordagem de apenas três casos, este estudo tem como limitação a pequena amostra que, aliada ao fato de que as empresas envolvidas são todas de mesmo porte, não permite generalização ou extensão a todo um universo de organizações. Sugere-se que futuras pesquisas, de configuração quantitativa, venham a explorar aspectos que correlacionem os mesmos dois processos deste estudo (orçamento e planejamento estratégico) compreendendo um universo maior de empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R. T. de. A Melhoria no Processo de Gestão de Desempenho numa Empresa do Setor de Óleo e Gás. Bacharelado em Administração Pública, Instituto de Ciências Humanas e Sociais - UFF, Niterói, 2017.

ALVES, R. L.; MACEDO, M. E. C. O Papel do *Controller* no Planejamento Estratégico de uma Empresa. **Id online Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.13, n. 43, p. 45-59, 2019.

BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. **Contab. Vista & Rev.**, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2007.

CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. dos. **Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro**. In: IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, 2005.

CLAAS, M. V.; VICTOR, F. **Gestão Matricial de Despesas em uma Empresa do Setor Alimentício: Impacto Informacional Percebido pelos Envolvidos na Implementação**. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – Faculdade de Ciências Econômicas – UFRGS, Porto Alegre, 2015.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Análise do Ambiente**. In Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. SP: Makron Books, 1993. p.37-38.

CINTRA, C.; RODRIGUES, D.; BISCO, T.; FALEIROS, V. O Papel da Controladoria como Ferramenta de Gestão. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online)**, v. 1, n. 2, edição 1, 2014.

- FELTRIN, D.; BUESA, N. Y. Orçamento Empresarial: Uma Ferramenta para Tomada de Decisão. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 4, n. 1, p. 1-28, São Roque, 2013.
- FRANCISCO, J. R. de S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A.; NOGUEIRA, J. C. C. **O Papel da Controladoria nas Organizações**. In: XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, 2013.
- FURTADO, J; VALLE, M. R. do. Globalização, estabilização e o colapso da empresa nacional. **Revista Economia e Sociedade**, Campinas, v. 10, n. 1, p. 83-104, 2001.
- JÚNIOR, M. F. F. A Empresa Brasileira e os Desafios da Globalização: O Papel da Pesquisa Científica na Busca de Novos Modelos de Gestão. **Rev. FAE**, v.2, n.2, 1999, p.33-40.
- LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M.. **Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão**. ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 6, n. 1, p. 39-56, 2011
- LEITE, R. M.; *CHEROBIM, A. P. M. S; SILVA, H. de F. N.; BUFREM, L. S.* Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Contabilidade Financeira - USP**, v. 19, nº 2, p.56-72, 2008.
- LEMONS, A. C. F. V. de; LIMA, S. R. de; DESCONCI, T.; EHLERS, E. da P. **O Planejamento estratégico como ferramenta competitiva**. In: II SEMEAD, São Paulo, 2004.
- LIMA, J. M. de; REIS, P, dos; ALVARENGA, F. de O.; CAMPOS, D. F. **A atuação da Controladoria nas organizações: estudo de caso comparativo entre média e pequena empresa**. In: XII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, AEDB - Associação Educacional Dom Bosco, 2015.
- MELO, F. F. de. **Gestão de Desempenho Promovendo as Práticas de Gestão do Conhecimento Aplicado no Contexto de Inovação: Estudo de Caso Seva**. Faculdade de Ciências Empresariais – FUMEC, Belo Horizonte, 2014.
- MIRANDA, J. M.; REIS, R. A. dos. **Desenvolvimento de um Modelo de Orçamento Empresarial Baseado na Metodologia Base-Zero**. In: IV CONASUM – Congresso de Administração do Sul de Mato Grosso, 2016.
- MULLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura Formal e Práticas da Controladoria em Empresas Familiares Brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 105-120, 2010.
- NIERI, N. de L.; BERNARDI, T. Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial: Uma Pesquisa Survey em Empresas de Pequeno, Médio e Grande Porte das Cidades de Mogi Mirim, Mogi Guaçu e Itapira. **Revista Universitas**, n. 12, p. 87-110, 2014.
- PEIXOTO, R. F. C. de M.; SANTOS, V. da S.; QUINTAIROS, P. C. R.; VELLOSO, V. F.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. **A Importância do Orçamento no Processo de Gestão Empresarial**. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2018.
- PEREIRA, M. Power BI: O que é e para que serve. **Voitto Blog**, 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-power-bi/>> Acesso em: 25 de jun. de 2020.
- PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Departamento de Ciências da Administração – UFSC. UAB, Brasília, 2011.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, T. Controller: por que este profissional é tão importante para uma empresa? **Suno Artigos**, 2019. Disponível em: < <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/controller/>> Acesso em: 25 de jun. de 2020.

REZENDE, D. A. da; ABREU, A. F. Planejamento Estratégico Da Tecnologia De Informação Alinhado Ao Planejamento Estratégico De Empresas. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, Vol. 3, núm. 2, 2002.

SANTOS, G.; BARBOSA, R. J. Planejamento Estratégico da Produção. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 12, 2007.

SANTOS, I. T. dos. Controladoria no Processo Orçamentário: Orçamento BBRT x Orçamento Gestão Econômica. **Redeca**, v. 2, n. 1, p. 134-152, 2015.