

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

O processo orçamental: estudo de caso numa Instituição Financeira Cooperativa

Nome: Tarcila de Siqueira Lopes

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob orientação da Professora Doutora Sandra Maria Fevereiro Marnoto

Setembro 2021

Tarcila de Siqueira Lopes

A035936

O processo orçamental: estudo de caso numa Instituição Financeira Cooperativa

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação da
Prof. Doutora Sandra Maria Fevereiro Marnoto
Instituto Universitário da Maia

Setembro 2021

O processo orçamental: estudo de caso numa Instituição Financeira Cooperativa

RESUMO

A orçamentação é um instrumento de grande valia na gestão das empresas, uma vez que indica quais são os seus objetivos, direciona os envolvidos na tomada de decisão e possui a capacidade de nortear a todos na execução das suas atividades. O presente trabalho pretendeu demonstrar, através de um estudo de caso, o processo orçamental numa Instituição Financeira Cooperativa de grande dimensão no Brasil, com o nome fictício de CoopCred por questões de confidencialidade. Nesse âmbito, também destacou o método de planeamento e controlo orçamental que ela utiliza como apoio que é o Gerenciamento Matricial de Despesas. O GMD é um método que busca a redução de desperdícios desde a produção do orçamento até o controlo final de gastos, por isso a escolha da organização em implantá-lo. Recorreu-se a uma análise qualitativa através de uma pesquisa descritiva, suportada pela técnica de entrevista a quadros médios da empresa e análise documental, a fim de aferir das etapas do processo orçamental, assim como a implantação, utilização e o papel dos envolvidos no processo do GMD, e também das vantagens e desvantagens desse método. Esse trabalho permitiu concluir que não há exatamente uma estrutura de metas bem definida quanto a elaboração do orçamento da empresa, apesar de haver uma organização adequada quanto tratamento de desvios e aprovações, além de a participação das áreas sempre que necessário. Também foi possível verificar que o GMD, implantado em 2017, não alcançou os objetivos desejados de forma que a sua remodelação foi necessária, em 2019, para atender de forma mais eficaz às necessidades e a estrutura da empresa.

Palavras chave: Orçamento; Controlo; Controlo matricial; Cooperativa.

Budgeting: a case study in a Financial Cooperative Institution

ABSTRACT

Budget is an important instrument for companies' management since it indicates what are their goals, and facilitates managers to coordinate and employees to execute their activities exceptionally. In addition to that, it works as a decision and action strategy. This dissertation investigates the budget process of an important Financial Cooperative Institution in Brazil. For confidentiality reasons, the unreal name of CoopCred was created. The present work also highlights a methodology that supports the planning and controlling stages of the budget process called *Gerenciamento Matricial de Despesas* (GMD). The GMD methodology is focused on the expense's reduction from the beginning of the budget preparation until the final expenses controlling, that's why the mentioned company decided to adhere this methodology to its process. In terms of methodology, the study follows a qualitative analysis supported by an inquiry and documental analysis in order to gather information about the budgeting and the role of those people involved not only in this process, but also in the GMD. The conclusion of this investigation is that the budgeting is not exactly well structured in terms of financial goals, however there is a great management of budget deviations and approvals, besides other areas are involved every time it is necessary. It was also noticed that the GMD did not achieve the desired goals of the company, therefore the budget team decided to perform some changes in 2019 so the methodology could meet the company's needs.

Key words: Budget; Controlling; Matricial Controlling; Cooperative

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1. As Funções Planeamento e Controlo	3
1.1.1. <i>O Planeamento.....</i>	3
1.1.2. <i>Plano Estratégico e Plano Operacional</i>	4
1.1.3. <i>O Controlo</i>	6
1.1.4. <i>Controlo de Gestão.....</i>	7
1.2. Planeamento e Controlo Orçamental	10
1.2.1. <i>Orçamento.....</i>	10
1.2.1.1. Funções do orçamento.....	12
1.2.1.2. Tipos de Orçamento	13
1.2.1.3. Fases do Orçamento.....	19
1.2.2. <i>Controlo Orçamental.....</i>	20
1.3. Gerenciamento Matricial de Despesas	21
1.3.1. <i>Etapas para a implantação do GMD.....</i>	24
2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	28
2.1. Objetivos e questões de pesquisa.....	28
2.2. Método	28
2.3. Recolha e Análise dos Dados.....	30
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
3.1. Cooperativas de Crédito Brasileiras.....	31
3.2. Apresentação da Empresa.....	33
3.3. Processo Orçamental CoopCred.....	36
3.4. Etapas do orçamento CoopCred	37
3.5. O GMD no Planeamento e Controlo Orçamental da CoopCred.....	44
4. CONCLUSÃO	50
4.1. Considerações finais e sobre as questões de investigação	50
4.2. Limitações do estudo e sugestões futuras	53
REFERÊNCIAS.....	55
ANEXOS.....	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Acompanhamento.....	27
--	----

Índice de Figuras

Figura 1- Matriz de Controlo Cruzado.....	23
Figura 2 - Etapas do Ciclo PDCA.....	24
Figura 3 - Redução por compressão.....	26
Figura 4 - Esquema de comparação de taxas entre Instituições.....	32
Figura 5 - Organograma CoopCred.....	35
Figura 6 - Fases do processo orçamental da CoopCred.....	37
Figura 7 - Alocação de recurso de pessoal nas atividades	39
Figura 8 - Alocação das atividades em produtos.....	40
Figura 9 - Fluxo do modelo da Precificação	41
Figura 10 - Cálculo do custo do produto	42
Figura 11 - Esquema do Projeto de Revisão Operacional	44
Figura 12 - Fluxograma de controlo mensal de desvios	45
Figura 13 - Esquema de análise de desvios.....	46
Figura 14 - Planner.....	46
Figura 15 - Pacotes de despesas da CoopCred em 2017	47
Figura 16 - Pacotes de despesas da CoopCred a partir de 2019	48

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
GMD	Gerenciamento Matricial de Despesas
OBH	Orçamento Base Histórico
OBZ	Orçamento Base Zero

INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido neste trabalho é o orçamento e, mais precisamente o processo de elaboração orçamental, assim como a relação do Gerenciamento Matricial de Despesas com o planejamento e controle orçamental.

O orçamento empresarial é considerado pelas empresas uma ferramenta essencial na tomada de decisões e possibilita que se estabeleçam responsabilidades a cumprir (Lenz & Feil 2016). Padoveze (2012) explica que o orçamento é um instrumento utilizado para se colocar em prática o plano de ação da empresa, a fim de chegar ao objetivo “lucro”, ele pode ser considerado a expressão quantitativa desse plano.

A fim de se perceber o processo orçamental de uma organização, é importante entender a estrutura da empresa, como o seu orçamento é organizado, elaborado e implantando, assim como quais são as ferramentas e técnicas de apoio que são utilizadas, em muitos casos, para melhorar e facilitar o controle diante da necessidade de cada empresa.

Nesse contexto, surge o conceito de controle orçamental. Nessa etapa há o corte entre os acontecimentos reais em comparação aos planejados. Ele é importante e necessário à medida em que tem como objetivo principal ajustar o plano orçamental, se for preciso, para que se possa ser garantido o processo de otimização do resultado e da eficácia empresarial (Padoveze, 2015).

O controle matricial é um conceito de controle orçamental que sugere um exame detalhado dos gastos e definição de metas de redução para cada gerência. A fim de se definir essas metas, é necessário comparar o desempenho de cada gerência com as melhores práticas. Ele traz, assim, um método de acompanhamento e controle de gastos e é um elemento que pode ser utilizado em organizações de qualquer tamanho (Padoveze, 2012).

Uma importante ferramenta utilizada para controle orçamental matricial é o Gerenciamento matricial de despesas (GMD). O seu objetivo principal é o de redução e o melhor aproveitamento de despesas, que pode ser obtida por meio da análise detalhada da situação atual e da identificação e utilização de melhores práticas. O GMD

é um método que tem a intenção de melhorar, exatamente, o controlo dos gastos de uma empresa (Nogueira et al., 2012).

Este trabalho inclui a descrição do conteúdo do orçamento e a sua importância no contexto empresarial, focando aspetos fundamentais para a sua realização. Seu objetivo é aprimorar o conhecimento de como é elaborado um orçamento, quem são os colaboradores envolvidos, quais são as suas etapas e qual é a sua importância como instrumento de tomada de decisões que impactarão no bom funcionamento da empresa. Foi escolhido o estudo de caso como foco do trabalho no âmbito de uma empresa de grande dimensão no Brasil, a CoopCred, uma Instituição Cooperativa Financeira (ICF). Identificou-se o processo de elaboração e controlo orçamental da empresa, assim como a implantação, utilização e o impacto do GMD nesse contexto.

Procedeu-se a análise qualitativa onde recorreu-se a técnica de entrevista a quadros médios da empresa.

Uma vez que a empresa apresenta uma grande dimensão, pode-se dizer que o orçamento tem grande impacto no que tange a tomada de decisão.

Esta dissertação encontra-se organizada em 4 capítulos. O primeiro conta com a revisão de literatura, onde se definem as Funções Planeamento e Controlo, o Planeamento e Controlo Orçamental e o Gerenciamento Matricial de Despesas. No segundo capítulo é apresentada a metodologia de investigação onde demonstram-se os objetivos e questões de pesquisa deste estudo, o método escolhido e a recolha e análise dos dados. O terceiro capítulo abrange a apresentação e discussão dos resultados, nesse momento é apresentada a caracterização do setor das Instituições Financeiras Cooperativas no Brasil, bem como da empresa foco do estudo, a descrição do processo orçamental da CoopCred, as etapas do seu orçamento e o GMD no planeamento e controlo orçamental da CoopCred. Por último, no quarto capítulo, são elaboradas as conclusões deste estudo, que trazem as considerações finais sobre as questões de investigação, e também destaca limitações do estudo e sugestões futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. As Funções Planeamento e Controlo

1.1.1. O Planeamento

O planeamento consiste na primeira etapa do processo de gestão de uma empresa. É no momento do planeamento em que se definem todos os objetivos que serão buscados e, a partir disso, o papel dos envolvidos no alcance desses objetivos, assim como diretrizes seguidas. O planeamento pode ser dividido em três tipos: Estratégico, Tático e Operacional.

Segundo Donnely et al (1998) os elementos base do planeamento são quatro e são divididos entre: definição de objetivos, ações, recursos a serem utilizados e implementação de facto do plano. A fim de construir esses pontos de maneira eficaz para a organização, é importante responder alguns questionamentos relacionados a cada um deles. A respeito dos objetivos é interessante entender quais são os objetivos buscados pela empresa, qual é a importância relativa de cada um deles, perceber o que cada um pretende alcançar, como cada um pode ser mensurado e quem deve ser os responsáveis pelos objetivos definidos. Em relação às ações, deve-se questionar quais poderão influenciar no alcance dos objetivos definidos, identificar se os responsáveis pelos objetivos têm informações necessárias sobre as determinadas ações, qual deve ser a técnica utilizada que irá prever o resultado de cada uma, e qual deve ser a pessoa responsável por realizar cada ação. Quanto aos recursos necessários, as questões que devem ser levantadas são sobre quais recursos podem ser incluídos no plano, quais devem ser as relações entre os diversos recursos, qual seria a técnica de orçamentação a ser utilizada, e perceber de qual área ou equipa seria a responsabilidade de preparar o orçamento da organização. Para a implementação é importante saber se o plano orçamental pode ser implementado através de autoridade e persuasão, quais políticas são necessárias para a implementação do plano, quais serão as unidades afetadas por essas políticas, e entender se essas políticas são abrangentes, flexíveis e éticas (Donnely et al, 1998)

O planeamento é importante na manutenção e no desenvolvimento das empresas uma vez que é um processo que deve ser contínuo e interativo. Ele tem o

principal objetivo de manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao ambiente no qual está inserido (Nunes, 2021). Sendo assim, ele permite que a organização se prepare e se adapte às mudanças do mercado, mantenha-se competitiva e em busca do crescimento sustentável e lucrativo.

A fim de apoiar os gestores a identificarem se os resultados da empresa estão de acordo com o planeamento definido, devem ser desenvolvidas medidas de desempenho. Os indicadores de performance, por exemplo, conhecidos pela sigla em inglês KPI (*Key Performance Indicator*) são ferramentas estruturadas no momento do planeamento operacional e mensuram a performance dos processos da empresa. Através dos resultados dos KPIs os gestores da organização direcionam os esforços de maneira assertiva o que trará agilidade e possivelmente economia para a organização (Mathias, 2018).

1.1.2. *Plano Estratégico e Plano Operacional*

O planeamento estratégico é um conjunto de medidas e ações relacionadas que embasam a gestão na tomada de decisão da organização. É um processo desenvolvido numa perspetiva de longo prazo, e fazem parte dele as análises internas e externas do negócio, a investigação e desenvolvimento, a formação e o treino dos recursos humanos, a escolha das fontes de financiamento, a política de divisão de dividendos, dentre outros. É nessa etapa do planeamento que os gestores indicam a direção que a organização tomará nos próximos anos (Lunkes, 2009).

Existem cinco fases principais que envolvem a elaboração do planeamento estratégico. É na primeira fase que se deve realizar o diagnóstico estratégico, que busca verificar qual é a situação da empresa no que diz respeito aos seus aspetos internos e externos. Em relação ao ambiente externo, os gestores devem perceber o impacto da economia, tecnologia, sociedade, políticas e leis, recursos disponíveis e clientes da organização. Essas informações irão auxiliar no estabelecimento dos fatores internos como a missão, os objetivos, as estratégias e o plano de desenvolvimento organizacional.

Uma ferramenta frequentemente utilizada para a realização desse diagnóstico é a análise *swot* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), ela permite estudar a competitividade da empresa conforme as seguintes variáveis: forças e fraquezas (análise interna), oportunidades e ameaças (análise externa). Um dos benefícios em relação a esse diagnóstico é que ele permite um panorama geral, já que identifica problemas internos, que podem ter origem na força de trabalho, na chefia, na infraestrutura ou em outros pontos (Nunes, 2021). A partir dos resultados obtidos com esse diagnóstico, é possível definir, numa segunda fase, a missão (razão pela qual a empresa existe), a visão (onde a empresa quer chegar em determinado período de tempo) e os valores (princípios inegociáveis) que irão nortear a tomada de decisão para os próximos anos.

De acordo com Mathias (2018), é na terceira fase que são definidos os objetivos e as metas a serem alcançadas. É interessante que tais objetivos sigam o padrão *SMART* (*specific, measurable, achievable, relevant and Time-based*), sendo eles específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, e baseados num prazo específico.

Na quarta fase do Planeamento Estratégico são identificadas, avaliadas e definidas as estratégias para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades que venham aparecer ao longo do período definido pelo plano. Essas estratégias são necessárias principalmente pelo facto de que o planeamento estratégico é irregular e deve atuar de acordo com as circunstâncias.

A quinta fase diz respeito a implantação do plano de longo prazo na forma de orçamentos anuais. É nesse momento que é criado o portfólio que direcionará os planos individuais dos departamentos da empresa. A partir daqui já se pode identificar a atuação do planeamento operacional.

O planeamento operacional envolve a definição de objetivos e estratégias por áreas e a curto prazo, desenvolvendo os planos operacionais para a produção, o marketing, gestão de pessoas, a área financeira e os equipamentos e instalações da empresa. É nessa etapa que é realizado o processo orçamental da empresa (Donnelly et al, 1998). O plano orçamental anual permite, dentre outras funções, a monitorização dos resultados das áreas (consequentemente de toda a organização), identificação e

resolução dos desvios que irão pautar a escolha de estratégias adequadas pelos tomadores de decisão.

O planeamento estratégico deve ser integrado com o processo orçamental, de maneira a assegurar que estes orçamentos irão sustentar as estratégias pretendidas (Xavier, 2012).

1.1.3. O Controlo

O controlo ser entendido como um conjunto de instrumentos que incentivam a motivação dos responsáveis em atender aos objetivos estratégicos da empresa. A sua função nada mais é do que criar meios suficientes para assegurar que as ações planeadas foram cumpridas dentro do prazo estabelecido inicialmente e de acordo com as métricas definidas (Xavier, 2012).

É através do controlo que os gestores comparam os resultados do plano em todas as fases do processo produtivo e verificam os resultados para o cumprimento das previsões, bem como a eliminação de desvios. Com isso o controlo permite a avaliação de uma situação e a prevenção de crises. A sua importância é devido ao facto de que ele remove incertezas sobre o estado das coisas na empresa.

É comum identificar, nas organizações, a predominância dos sistemas de controlo financeiro. No âmbito desses sistemas, pode-se observar algumas características predominantes como o facto de que o sucesso da empresa depende da sua rentabilidade e da liquidez, o critério de tomada de decisão é transversal e frequentemente criam-se medidas comuns dos resultados de várias atividades que são essencialmente dissimilares (Drury, 2004).

Existem três tipos de controlo que servirão de ferramenta para auxiliar os gestores das organizações a identificarem os resultados e as melhores técnicas a serem abordadas no bom gerenciamento da empresa.

O primeiro tipo de controlo é o preliminar. Mesmo antes que o trabalho seja concretizado, devem ser realizadas atividades para monitorar e avaliar os recursos fundamentais: materiais, humanos e financeiro. O controlo preliminar permite que se façam ajustes para o plano antes do início da sua execução, e diminui a possibilidade de

cometer erros. A orçamentação, ao criar a necessidade de buscar informações atuais da organização e, a partir disso, criar previsões também é uma importante técnica para o controlo preliminar (Donnelly et al,1998).

O controlo de acompanhamento ou monitorização é realizado no decorrer do trabalho, ou seja, enquanto as operações já estão em andamento. Uma técnica eficaz para a realização desse controlo é a direção, já que esse tipo de controlo consiste principalmente nos gestores instruindo os seus colaboradores sobre os meios e procedimentos. Ele requer um fluxo constante de informações, uma vez que necessita de ações de correções rápidas.

Outro tipo de controlo é o controlo retroativo, ou inspeção final. Tem como principal função avaliar os resultados finais, a fim de que se possa evitar erros futuros. A partir dessa etapa pode-se criar uma base para planos futuros. É nesse momento que são utilizadas técnicas como a análise das demonstrações financeiros, o controlo dos custos, controlo de qualidade e avaliações de desempenho. Por exemplo, as demonstrações financeiras podem ser utilizadas para avaliar a aceitabilidade dos resultados históricos e determinar quais alterações devem ser feitas na aquisição dos recursos futuros ou atividades operacionais (Santos 2020).

1.1.4. Controlo de Gestão

O controlo de gestão é o método utilizado pelos gestores da organização para se assegurarem que os objetivos fixados estão sendo devidamente atingidos de acordo com as estratégias e as políticas estabelecidas. Ele completa as funções típicas de gestão juntamente com o planeamento, a organização e a direção. Deve basicamente assegurar que as finalidades definidas pelo Planeamento Estratégico sejam alcançadas e tem uma atuação no curto prazo. É possível citar que sua preocupação está relacionada a implementação das estratégias que surgem do Planeamento Estratégico, e que alguns fatores são condicionantes na sua montagem, como a estrutura da empresa, o seu ambiente interno e externo e a existência de sistemas de controlo sejam eles informais ou formais.

O sistema contábil em conjunto com o plano orçamental é que forma a base do conceito de controlo de gestão. Esse departamento é a unidade administrativa responsável pelo planeamento e controlo do lucro empresarial, e quando essa unidade garante os instrumentos de gestão para controlo económico, ela deve também coordenar os esforços de todos os outros departamentos e unidades a fim de otimizar o lucro da organização.

Pode-se dizer que a informação é um item imprescindível na manutenção do Controlo de Gestão nas organizações, por isso é importante frisar que esse sistema, ao ser implantado, deve assentar em centros de responsabilidades bem definidos, produzir informações com dados estabelecidos e efetivos, abranger a totalidade da organização ter a sua criação na base de uma estrutura financeira, utilizar modelos e calendários próprios e usar critérios uniformes em toda a empresa, conforme melhor definido abaixo (Caiado, 2018):

1. Assentar em centros de responsabilidades devidamente definidos: um exemplo de centro de responsabilidade num Banco, que é uma instituição que transaciona vários produtos financeiros e presta diversos serviços, corresponde a um departamento operacional, de apoio ou de staff, tendo à frente um responsável.
2. Produzir informação com dados estabelecidos e dados efetivos: qualquer sistema de controlo de gestão deve ter, para seu referencial, os dados dos objetivos estabelecidos para que depois estes possam ser comparados com os dados efetivos.
3. Abranger a totalidade da organização: o sistema de controlo de gestão deve ser arquitetado, instituído e coordenado de modo global e integrado, entretanto podem ser feitas alterações pontuais sempre que as circunstâncias o justifiquem.
4. Ser institucionalizado na base de uma estrutura financeira: o sistema de controlo de gestão deve ser um instrumento que permite alcançar elevados níveis de resultados, como equilíbrio económico, estabilidade financeira, a segurança de pessoas e bens, a produtividade dos colaboradores e o crescimento sustentado.

5. Tender a utilizar modelos e calendários próprios: a prática que se segue nas instituições financeiras faz com que seja necessário a adoção de modelos próprios para o planeamento das atividades e o respectivo controlo e a sua referência a datas previamente estabelecidas.
6. Usar critérios uniformes em toda a organização: os dados de performance da organização devem estar em sintonia com os valores planeados e orçados, de forma que se seja permitido comparações válidas.

Ainda sobre a informação, ela é necessária em todas as fases do processo de controlo de gestão, desde a declaração dos objetivos até a divulgação dos resultados e análise. Nesse contexto, ela deve respeitar alguns princípios:

1. Relevância dos desvios significativos ou críticos: ela deve ser veiculada para os destinatários com a inclusão dos desvios em relação ao resultado previsto, assim como ocorre no orçamento.
2. Imputação de responsabilidades: o responsável pela apuração dos desvios deve ser o gestor de cada centro de responsabilidade.
3. Oportunidade: a informação deve ser sempre transmitida aos destinatários quando necessária independentemente da forma ou do canal a ser utilizado.
4. Prioridade ao gestor responsável: a informação deve ser veiculada preferencialmente ao gestor responsável pelas atividades sujeitas a controlo.
5. Personalização: a informação deve ser disseminada de forma clara, fácil e que seja imediatamente apreendida pelas pessoas a quem se destina.
6. Utilidade: ela deve contribuir para que os objetivos sejam alcançados. Muitas vezes a informação não é só útil para o negócio, como também pode determinar a sobrevivência da organização.
7. Evidência e Fiabilidade: deve assentar em dados, princípios e cálculos corretos, além de a necessidade de ser clara e de simples interpretação.
8. Caráter expedito da Informação: realizar algo de modo expedito significa com o mínimo de custos e burocracia, já que a finalidade do controlo é assegurar que os objetivos sejam atingidos com os menores desvios possíveis e dentro dos prazos estabelecidos.

O profissional responsável pelo controlo de gestão é o controlador de gestão ou o *controller*, a ele cabem algumas atribuições como: garantir que a informação seja obtida em boas condições, esquematizar o modelo de controlo juntamente com a participação dos responsáveis e preparar a equipa que atuará na prática, estabelecer a calendarização para a preparação do orçamento para o ano subsequente, coordenar e estabelecer o orçamento global da instituição, realizar gestão da informação e o envio juntamente com orientações para a liderança da empresa e dos departamentos.

1.2. Planeamento e Controlo Orçamental

1.2.1. Orçamento

O planeamento orçamental é o momento em que se planeia os rendimentos, os custos, as despesas e os investimentos que a empresa estima para os meses ou anos seguintes. Esse planeamento pode partir do planeamento estratégico e deve envolver os gestores dos departamentos, para que seja realizado de maneira mais eficaz possível a partir de quem conhece de facto os resultados da empresa (Guilles, 2019).

O orçamento é uma ferramenta de apoio à gestão no processo de tomada de decisão, ele permite que sejam feitas previsões dos rendimentos e despesas para o exercício seguinte e avalia os custos a serem considerados para o funcionamento adequado e eficiente de toda a organização.

O orçamento é utilizado como técnica formal de programação das operações e do planeamento económico e financeiro das empresas. Ele é um instrumento que quantifica o plano de ação definido pelas organizações, para alcançarem determinado objetivo, por isso ele precisa estar sintonizado com o modelo de administração da empresa (Padoveze, 2012).

O orçamento suporta duas funções principais: planear e controlar. O seu propósito fundamental é transformar em valores monetários as quantidades físicas do que é necessário adquirir ou produzir (Hansen & Stede, 2004)

Um dos aspetos fundamentais para uma empresa ser competitiva é orçamentar corretamente. Assim, com a orçamentação pretende-se prever quantidades, valores e

prazos para as atividades a efetivar e os custos, proveitos e fluxos financeiros que decorrem da correta realização dessas atividades (King et al., 2010).

O sistema orçamental tem como fundamentos: o envolvimento da gestão, uma vez que todos os gestores devem participar do processo de planeamento e controlo; orientação para os objetivos, pois o orçamento deve ser direcionado para os objetivos da empresa; comunicação integral, momento em que o sistema de informação cumpre papel fundamental; expectativas realistas, de maneira que os objetivos sejam desafiadores e realizáveis; aplicação flexível, já que o orçamento não deve ser engessado, mas sim permitir correções e ajustes; reconhecimento dos esforços individuais e de grupos, já que pode, a empresa, utilizar o sistema orçamentário como ferramenta de avaliação de desempenho. Através do orçamento é possível que a empresa identifique limites de variações aceitáveis e os seus impactos no seu patrimônio (Padoveze, 2012).

Ainda para Padoveze (2012), o orçamento traz mais benefícios como, a possibilidade de aquisição de conhecimento sistêmico da empresa, previsão mais realista dos resultados esperados, comunicação adequada de fatores relevantes aos gestores dos centros de responsabilidade, avaliação dos resultados alcançados por diferentes centros de responsabilidade, dentre outros.

Segundo Caiado (2018), no que diz respeito a empresa financeira, no processo de produção do orçamento, é visível que existe a necessidade de coordenar os recursos suficientes para fazer face às aplicações programadas, bem como os serviços que serão prestados, e interligar o plano operacional e o orçamento, envolvendo e sensibilizando os responsáveis para atingir os objetivos.

No que diz respeito a relação entre o orçamento e o controlador de gestão, ele precisa garantir que os orçamentos sejam um instrumento de gestão e não apenas um documento utilizado para satisfazer uma necessidade burocrática (Jordan, Neves, Rodrigues, 2015).

Durante o processo de produção do orçamento, o departamento de Controlo de Gestão deve considerar alguns pontos críticos, como:

- **Envolvimento dos Responsáveis:** no caso de não haver o envolvimento e a participação necessária dos responsáveis departamentais, há a maior tendência a não existir objetivos específicos expressos e, dessa forma, torna-se impossível acompanhar o orçamento estabelecido de perto e analisar os seus resultados e a sua performance. A consequência disso é que o plano operacional e o orçamento perdem a sua natureza dinâmica e reduzem-se a um suporte mecanicista que não vai contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos.

- **Ligação entre o Plano Operacional e o Orçamento:** nesse ponto o departamento de Controlo de Gestão tem o papel fundamental de ser o elo entre o plano operacional e o orçamento, também de garantir esclarecimentos aos departamentos envolvidos e abrir o caminho certo para que essa relação seja feita sem grandes problemas.

- **Planos operacionais deslizantes:** cabe ao controlo operacional conscientizar os responsáveis departamentais para a necessidade de trabalharem de maneira rigorosa no objetivo de cumprirem as suas previsões no que tange ao *timing* que respeita ao alcance dos objetivos.

Lunkes (2009) cita que o orçamento se preocupa com a implementação do programa aprovado pelo Planeamento Estratégico, e que ele manifesta os planos de longo prazo (qualquer rendimento ou despesa que será incorrida) num plano operacional anual. Ainda de acordo com esse autor, o período do orçamento pode variar em cada empresa, já que esse aspeto deve levar em consideração as necessidades e expectativas relacionadas a sua gestão. No que diz respeito a empresas brasileiras, o período de orçamento mais comum é de um ano, é possível haver também ajustes mensais, trimestrais ou semestrais.

1.2.1.1. Funções do orçamento

Apesar de existirem tipos diferentes de orçamentos, eles todos apresentam funções convergentes, que muitas vezes independem do tipo e foco da empresa. São seis as funções principais do orçamento, que serão melhor descritas abaixo:

1. **Planeamento:** conforme citado no tópico sobre planeamento estratégico, os planos de longo prazo são refinados em planos departamentais e de curto

prazo através do planeamento operacional. E é nesse momento que são criados os orçamentos anuais. Eles identificam previsões de rendimentos e despesas para o ano e, sendo assim, norteiam o trabalho e o objetivos principalmente dos gestores das áreas das organizações.

2. Coordenação: a realidade e o perfil de cada empresa vão indicar quais são as acções mais viáveis a serem tomadas em decorrência dos seus resultados quando comparados às previsões orçamentais. Nesse sentido, a coordenação é o veículo onde são integradas essas acções.
3. Comunicação: a elaboração do orçamento envolve alguns agentes específicos em cada organização, e a esses colaboradores devem ser atribuídas responsabilidades quanto ao plano orçamental. A atribuição dessas responsabilidades é o que caracteriza a função comunicação. Todos devem ter bom entendimento e clareza sobre os seus papéis no desenvolvimento do orçamento, no seu controlo e também na resolução dos seus desvios.
4. Motivação: a gestão orçamental tem influência na motivação e no comportamento dos gestores. Através dos resultados obtidos pela monitorização do orçamento, é possível identificar investimentos que podem ser realizados e melhor alocação dos recursos.
5. Controlo: a função de controlo é feita no momento em que são comparados os resultados do realizado com as previsões elaboradas no início do processo orçamental. É a partir daqui que as estratégias definidas no planeamento estratégico serão colocadas em prática a fim de resolver os desvios orçamentais.
6. Avaliação: a avaliação dos resultados orçamentais ocorre através da análise dos indicadores de performance. Os KPIs (*Key Performance Indicators*) apoiam o planeamento estratégico da empresa e vão identificar como estão os resultados obtidos pela organização em relação aos previstos no plano orçamental.

1.2.1.2. Tipos de Orçamento

Alguns tipos de orçamento que podem ser encontrados nas empresas são orçamento estático, orçamento flexível, orçamento contínuo (ou Rolling Forecast), orçamento ajustado ou revisado (Forecast), orçamento baseado em atividades, orçamento base zero (OBZ), orçamento base histórico (OBH), orçamento colaborativo ou descentralizado e o orçamento matricial.

O orçamento estático permanece inalterado independentemente de qual seja o resultado da empresa. Os rendimentos e despesas da empresa são elaboradas com base em volumes pré-determinados e, uma vez constituídas, não se alteram mesmo que aconteçam mudanças ao longo do período de vigência do orçamento. Algumas vantagens desse tipo orçamental são: a facilidade para se acompanhar o orçamento; menor tempo de elaboração já que não serão feitas revisões e nem reajustes depois de fechado; o incentivo ao monitoramento de tendência de desvios, o que pode garantir orçamentos mais precisos nos anos seguintes. A maior desvantagem que pode ser destacada nesse tipo é o “engessamento” que pode provocar na organização, o que pode dificultar a performance da gestão.

O orçamento flexível traz dois princípios básicos que são o cálculo e o controle do custo por produto e a diversificação entre custos variáveis e fixos, por isso é possível prever os custos para os diferentes níveis de atividade. Segundo Lunkes (2003), ao utilizar esse tipo de orçamento, é possível orçamentar diversos tipos de atividade, ou seja, permite-se estimar os custos de todos os níveis de colaboração. Esse tipo orçamental, além de mensurar a capacidade do negócio e prever custos para diferentes tipos de atividades, também admite variações nos gastos com funcionários e despesas operacionais, já que são despesas fixas. Para que ele tenha eficácia, é necessário que se consiga calcular a produção de cada empregado, assim como de maquinário ou computador utilizado, dessa maneira torna-se possível programar o orçamento para qualquer desajuste. A principal vantagem do orçamento flexível é que, como ele acompanha as variações de vendas e produção, todos os seus itens precisam ser acompanhados de perto. Uma desvantagem identificada é que é necessário que os indicadores do negócio sejam acompanhados mais de perto, uma vez que será preciso rever o orçamento de acordo com o desempenho do negócio.

O orçamento contínuo (ou Rolling Forecast) tem como característica principal o facto de que é revisto mensalmente, sempre a se projetar 12 meses à frente. Dessa forma, tem-se sempre um orçamento atualizado, uma alternativa para as empresas que precisam de rápidas respostas e não têm muita disponibilidade para analisar grandes volumes de dados. Esse tipo de orçamento não considera períodos fechados (ano), sempre serão 12 meses orçados. Por isso ele exige, além de um acompanhamento periódico do planeado e do realizado, um forte comprometimento dos agentes envolvidos nesse processo. Uma vantagem da utilização desse tipo orçamental é que não se faz necessário, a cada período, parar a empresa para que seja realizada uma grande e completa revisão, o que torna o processo bem mais simples e também eficaz. O orçamento contínuo pode ser indicado para empresas que estão inseridas em mercados voláteis, como moda ou tecnologia, também para aquelas que trabalham com produtos que tem um curto ciclo de vida, uma vez que são organizações que tem como características a dinamicidade e a agilidade. Como desvantagem, os especialistas apontam o alto custo que pode ser gerado pela constante atualização.

O orçamento ajustado ou revisado (*Forecast*) é uma resposta das empresas às mudanças, uma forma de reagirem a elas da melhor maneira. Ele resulta num orçamento estipulado para cada mês e revisado periodicamente, considerando-se o que foi planeado e realizado. A estrutura do *Forecast* busca garantir que mesmo que haja mudanças não planeadas, a meta anual seja alcançada, portanto aprender a identificar e adequar-se às novas variações é a sua proposta. Nesse tipo orçamental é possível fazer ajustes nos volumes anteriormente planeados para outros valores de referência, que podem ser modificados algumas vezes durante o período de apuração dos resultados. Algumas vantagens do orçamento ajustado são a geração de grande capacidade de flexibilização, maior possibilidade de alinhar as metas de acordo com a nova realidade do mercado e melhor atenção às variações que podem não ter sido percebidas previamente. Como desvantagem pode-se citar que, os ajustes propostos podem comprometer o planeamento inicial das áreas da empresa e também pode haver falta de critérios para os ajustes, podendo ser usados para corrigir falhas nas previsões orçamentais.

O orçamento baseado em atividades reflete os custos associados às atividades e os processos de negócios. É importante frisar que uma atividade é um conjunto de tarefas realizadas por pessoas ou máquinas com a finalidade de atender às necessidades do cliente, seja ele interno ou externo, e descreve o que faz uma organização relativamente à forma como o tempo e os produtos do processo são gastos e tem como função central a conversão de recursos em produtos e serviços. Diferentes organizações podem desenvolver a mesma atividade mesmo recorrendo a tarefas distintas (Correia, 2012). Para se performar esse tipo orçamental, precisa-se estimar todas as atividades realizadas para se produzir e entregar o volume estimado, depois é feito o cálculo dos custos que darão suporte a tais atividades. Mesmo sendo um tipo orçamental, o orçamento baseado em atividades não elimina a necessidade de do orçamento tradicional da empresa, ele serve de apoio para medir a quantidade de recursos que atenderão a demanda prevista. Neste tipo de orçamento os custos são medidos por cada atividade que a empresa pretende desenvolver e são também identificados os recursos necessários para cada atividade a realizar. Por este facto a gestão pode tomar decisões tendo em conta o comportamento direto dos custos. Neste processo de orçamentação é estimada a produção para o período a orçamentar em função do volume de vendas esperado por produto e cliente (Ferraria, 2019).

O orçamento base zero é utilizado no planeamento orçamental a partir de uma base que está zerada, de forma que não há a análise de um histórico de custos e despesas. Nele faz-se a exigência de que cada setor da empresa justifique todas as despesas que terão efeito durante o exercício e que haja a indicação dos benefícios resultantes. Esse modelo orçamental defende que é necessário analisar todas as atividades da empresa, estabelecer prioridades, além de construir um novo conjunto de aplicações de recursos, que será válido para o próximo exercício económico (Caiado, 2018). Durante a preparação do OBZ, há a interação entre níveis hierárquicos mais baixos e mais altos da empresa, e todos podem apresentar informações e sugestões que possibilitem aos gestores avaliar as necessidades das suas áreas. A utilização do OBZ cria nos gerentes a necessidade de que eles justifiquem detalhadamente todas as dotações solicitadas em seu orçamento, devendo-lhe detalhar todos os seus gastos e não apenas o aumento deles em comparação aos períodos anteriores. Assim sendo, uma vez que o

ponto de partida das linhas do item orçado é zero, é possível combater os orçamentos não justificados, que podem resultar em mau uso dos recursos da organização. Esse modelo orçamental permite que os departamentos sejam bem explorados, de maneira que o encontro de oportunidade de redução de custos é facilitado.

Para que o orçamento base zero possa ser posto em funcionamento, é necessário percorrer quatro percursos fundamentais:

1. Fazer corresponder um conjunto de formas alternativas de orçamentação a cada uma das atividades de base da empresa;
2. Avaliar e hierarquizar essas formas de orçamentação em função de critérios previamente definidos, como por exemplo o grau de rendibilidade;
3. Afetar apenas recursos humanos e financeiros que sejam estritamente necessários;
4. Efetuar o respetivo controlo, como se faz necessário em qualquer método de orçamentação.

Algumas vantagens trazidas pela utilização do OBZ são: mais pessoas são envolvidas no processo de elaboração orçamental de maneira que a comunicação fica mais participativa e intensa entre os agentes e as áreas das empresas; esse modelo identifica e elimina programas ineficientes; os administradores continuam a avaliar suas atividades, eficácia e eficiência em custo e podem, também, ser avaliados segundo os objetivos, desempenho e os benefícios com os quais se comprometeram. Apesar das vantagens listadas, é possível destacar também alguns pontos negativos na utilização do OBZ, como a necessidade de maior tempo e esforço destinados à sua elaboração; é preciso utilizar muitos recursos humanos e materiais; pode-se encontrar resistência a mudança nos agentes; para iniciar o processo orçamental é necessário analisar muitas informações num curto período de tempo uma vez que se parte do zero (Padoveze, 2012).

O orçamento base histórico (OBH), de forma oposta ao OBZ, utiliza números do Exercício anterior para o planeamento orçamental. Por norma aplica-se uma percentagem de crescimento sobre os resultados passados, levando-se em consideração quanto se quer crescer, a evolução da inflação e também quanto irá

aumentar os custos e as despesas da empresa. Esse tipo orçamental pode ser encontrado de maneira mais comum nas organizações, uma vez que sua operacionalização é mais simples e mais rápida, principalmente quando comparado ao OBZ. Como vantagens o OBH envolve menos pessoas no planeamento orçamental e também garante aprendizado e experiências dos períodos anteriores o que pode acarretar em menores desvios. Já algumas desvantagens do OBH são que ele pode resultar num planeamento afastado da realidade, uma vez que não exige um olhar atento às projeções de vendas, custos, despesas e investimentos, também pode ocasionar a diminuição do engajamento dos gestores, já que eles nem sempre precisam ser envolvidos ativamente no plano orçamental.

O orçamento colaborativo ou descentralizado vem com a moderna ideia de envolver mais pessoas no planeamento orçamental e no processo de decisão, de maneira que, além da diretoria e alta gerência, os gestores das diversas áreas colaboram não só no momento de planejar, como também no controlo ao acompanhar os custos, as despesas e os rendimentos. É claro que para fazer sentido assumir esse tipo orçamental na empresa, ela necessita ter uma cultura organizacional que incentive a colaboração e autonomia das pessoas. Uma vantagem associada ao orçamento colaborativo é que ele gera nos colaboradores um sentimento maior de responsabilidade. Já o que pode ser considerado uma desvantagem é que a empresa necessita ter um alto nível de maturidade e responsabilidade para que o processo todo funcione, uma vez que pode ser um grande desafio trabalhar de forma colaborativa sem muitas vezes ter as ferramentas necessárias.

O orçamento matricial traz a ideia de cruzar numa matriz eixos de rendimentos e despesas, custos e investimentos com os departamentos da organização. Essa metodologia para planeamento e controlo consiste numa avaliação detalhada das despesas e na identificação de oportunidades de ganhos com redução de custos (Ferraria, 2019). Padoveze (2015) indica que no orçamento matricial as variações orçamentais são justificadas de forma dupla pelo gestor de um centro de custo, ou rendimentos e pelo gestor responsável pelo total de gastos ou rendimentos. Santos *et al* (2008) afirmam que o Orçamento Matricial é um modelo válido para uma melhor elaboração e para um melhor acompanhamento do orçamento de uma empresa, e

apresenta elementos internos que melhoram a qualidade da gestão, incrementando objetividade e participação. Segundo relata Cruz (2019), o sucesso na implantação do orçamento e controlo matricial está na sensibilização de todos os envolvidos e cooperação de toda a empresa. A sua implantação deve ser gerenciada por pessoas que entendam de mudança organizacional e pelo negócio da empresa. É importante que haja um esforço contínuo de todos, e o comprometimento da alta direção, que deve ter uma visão clara e compartilhada da situação futura do negócio.

1.2.1.3. Fases do Orçamento

Compete ao controlo de gestão proceder à difusão dos documentos principais que servirão de suporte à elaboração do orçamento, assim como dos prazos que são necessários respeitar no processo orçamental (Caiado, 2018).

O processo orçamental é organizado em algumas fases. A fase da preparação, é o momento que a administração define e informa os objetivos de médio e longo prazo, as orientações, responsabilidades e instruções essenciais. Esse é o porto de partida para a elaboração do orçamento.

A segunda fase é a da preparação do orçamento de vendas, que deverá levar em consideração os fatores externos que foram identificados no momento do diagnóstico estratégico. Nessa fase deve-se atentar não apenas para a previsão quantitativa de vendas (como, por exemplo volume estimado), como aspetos qualitativos dos produtos, como imagem, comercialização e política de venda (Ferraria, 2019).

A fase de preparação de orçamentos por centros de responsabilidade geralmente é elaborada pelos gestores. Após o orçamento de vendas, é necessário elaborar os orçamentos dos custos. O responsável pelo orçamento de cada departamento deve desenvolvê-lo e negociá-lo com o seu superior hierárquico, a fim de que a eficácia desses dados seja determinada. Os orçamentos por centros de responsabilidades considerarão despesas como: para a produção, as unidades a produzir, custos dos materiais, custos diretos de trabalho e custos fixos; para o marketing, custos de atividades promocionais e despesas de vendas; devem fazer parte das despesas administrativas as previsões dos custos administrativos de cada departamento; outras despesas como juros também devem ser consideradas.

Após o orçamento operacional estar criado, a próxima fase é elaborar o orçamento de tesouraria, financeiro, demonstração de resultados previsionais e o balanço previsional por parte da direção financeira. No orçamento de tesouraria apuram-se as diferenças mensais entre recebimentos e pagamentos previstos, também devem ser considerados os movimentos decorrentes da estrutura de financiamento da empresa de exercícios anteriores. A demonstração previsional é resultado das vendas menos os custos dos produtos vendidos, custos comerciais, administrativos e financeiros. Por último o balanço previsional é elaborado e atua como peça importante para o processo de tomada de decisão da gestão (Ferraria, 2019).

Vale frisar que a análise financeira e a avaliação dos balanços contábeis são instrumentos que fazem parte da etapa de planejamento estratégico, e vão garantir aos gestores da organização o conhecimento adequado sobre a evolução dos seus negócios (Lopes, 2018). Nesse contexto, o levantamento eficaz dessas informações irá garantir previsões adequadas do balanço para o exercício seguinte.

1.2.2. Controlo Orçamental

O controlo orçamental é a principal razão de ser do controlo de gestão, ele faz parte essencial do sistema de Gestão Orçamental quando compara os resultados reais e os resultados orçamentados, apura os desvios e suas causas a fim de que os gestores possam tomar as medidas corretivas necessárias. O departamento de Controlo de Gestão tem papel fundamental, não só na concepção, preparação e entrada em funcionamento do orçamento, como também nessa etapa de acompanhamento, controlo e reformulação (Caiado, 2018).

Em regra geral, na etapa de controlo orçamental, os dados reais que são fornecidos pelos registos da contabilidade mensal são comparados com as previsões que constam no orçamento anual, numa base mensal, o que resulta nos desvios mensais. No caso de esses desvios serem significativos, deverão ser postas em ação medidas corretivas. Essa análise de desvios e a compreensão das suas causas é importante principalmente para que a gestão possa tomar uma decisão de correção rápida e eficaz (Franco et al, 2008).

É importante para o controlo orçamental não apenas o prognóstico, que é a avaliação do que pode acontecer, como também a avaliação dos resultados que irão se realizar, que são os objetivos, e da forma e dos meios com que serão realizados, que são os programas de ação quantificados em termos financeiros. Um bom sistema de controlo orçamental deve isolar o montante dos desvios por cada uma das suas causas, incluir uma reformulação da previsão anual e explicar as razões dos desvios (Jordan, Neves, Rodrigues, 2015).

Na etapa de controlo orçamental, a análise de desvios apresenta dois objetivos principais: manter cada gestor informado da performance do seu departamento, comparando as previsões com o realizado, identificando a causa das diferenças e explicando a necessidade de ações corretivas; apreciar o desempenho de cada gestor, como fator de motivação, avaliação e de incentivo para o alcance dos objetivos anuais.

O departamento de controlo de gestão é quem deve padronizar os mapas para efetuar o controlo orçamental, esses mapas devem conter os valores orçamentados para o ano, o grau de realização em valor e em percentagem e os comentários pertinentes aos dados avaliados. Todos os orçamentos devem indicar as datas em que se deve realizar o controlo para fins principalmente de organização, porém nada impede que não se possa realizar controlo em outros momentos que não os pré-determinados, principalmente no que diz respeito a ajustes necessários.

Um dos resultados que pode ser trazido pela etapa do controlo orçamental é a necessidade do reajuste do orçamento. No caso de ser identificado que os objetivos inicialmente contratados não refletem mais a realidade da empresa, torna-se relevante reavaliar e recontratar objetivos que façam mais sentido a situação corrente, desde que a gestão da empresa esteja de acordo. O processo de reajuste é de facto mais rápido do que o da elaboração orçamental, uma vez que será uma adaptação de um dado que já foi levantado anteriormente. Para que esse reajuste seja elaborado de maneira eficaz para a organização, é necessária que haja a participação dos respetivos departamentos em conjunto com o departamento de Controlo de Gestão (Caiado, 2018).

1.3. Gerenciamento Matricial de Despesas

O Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) é uma técnica utilizada para a otimização do lucro das empresas e tem como foco na otimização dos recursos e a redução de custos e despesas. O GMD é um instrumento utilizado para planejamento e controle do orçamento anual. O seu objetivo é um controle mais intenso em todos os gastos relevantes da empresa, a fim de que haja a redução dos valores de custos e despesas quer a nível de departamentos quanto por tipo de rendimento ou gasto.

Ele foi desenvolvido Pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), a atual consultoria brasileira Falconi, na década de noventa, e os seus conceitos foram utilizados pela primeira vez na empresa brasileira dedicada à produção de bebidas, a AMBEV, em 1998 quando a empresa criou um projeto chamado “Volta às Origens” que iria ser posto em prática no orçamento de 1999. Esse projeto resultou numa economia nos gastos fixos de R\$ 152 milhões em relação ao orçamento do ano anterior (Padoveze, 2012).

Hoje, o GMD é utilizado em diversas empresas no país, como a BRF, a Braskem, a Vale, também em organizações públicas, como a Câmara da cidade de São Paulo.

É parte da estrutura do GMD alguns conceitos que devem ser bem esclarecidos (Padoveze, 2020):

- Pacotes de gasto: são agrupamentos de variáveis de análise homogêneas em relação a natureza dos seus lançamentos, como por exemplo Despesa de Pessoal – que engloba folha de pagamento, auxílio transporte, encargos com seguros de vida, seguros saúde, dentre outros.
- Entidades: são áreas da estrutura organizacional. É o menor nível onde será realizado o levantamento de dados, pode ser também um centro custos.

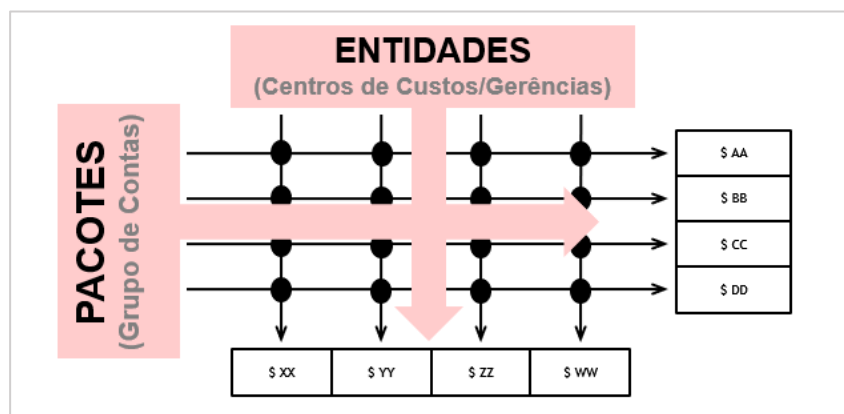
Sá (2008) indica que o GMD é baseado em três princípios básicos:

1. Controle cruzado: a responsabilidade do controle pelas despesas orçadas é de dois gestores, o gestor de coluna que é responsável pela peça orçamental do seu departamento ou atividade (gestor de centro de custo), e o gestor de linha que é responsável por um conjunto de contas contábeis (gestor de pacotes).

2. Desdobramento de gastos: significa que para se definir as metas, todas as despesas devem ser detalhadas desde a unidade orçamental até o nível das suas atividades. Aqui há a análise através de indicadores de preço e consumo.
3. Acompanhamento sistemático: o esforço dos gestores deve ser sempre direcionado para a criação de uma rotina de controlo e acompanhamento dos resultados, fazendo com que eles sejam sempre comparados aos objetivos definidas.

O controlo cruzado, realizado por gestores de entidades (ou centro de custos) e de pacotes, é uma das principais características do Gerenciamento Matricial de Despesas, ele indica um controlo que envolve uma visão horizontal e uma vertical (gestão dupla ou *double accountability*) e pode ser representado conforme figura 1:

Figura 1- Matriz de Controlo Cruzado



Fonte: elaboração própria

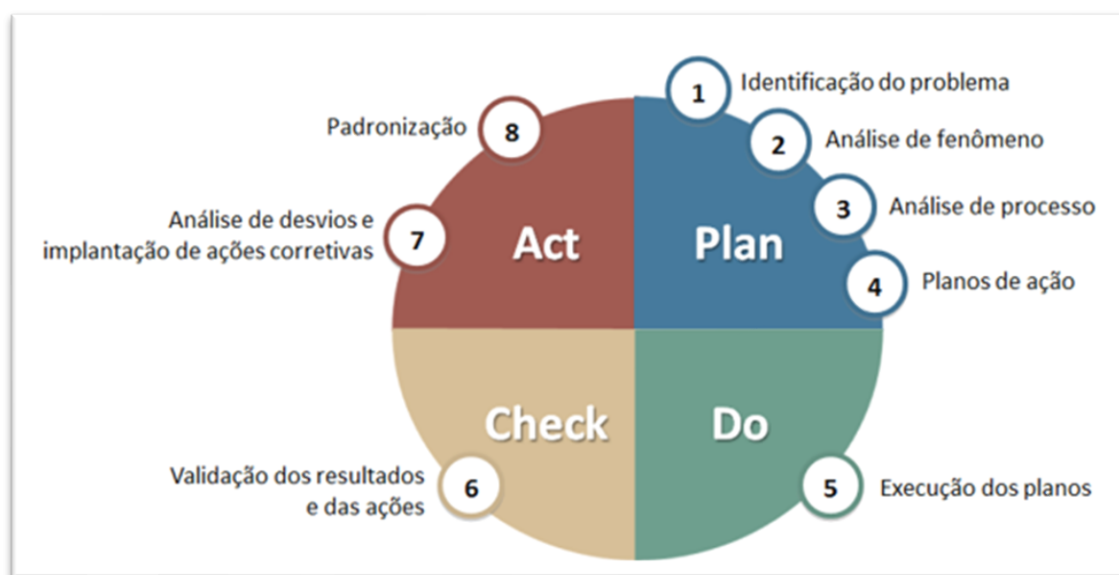
A implementação do GMD fundamenta-se num estudo estratégico para a empresa que o utiliza, ele oferece mudanças de estrutura, e da cultura sobre o controlo de gastos. Por isso, vai muito além de uma simples ferramenta de orçamento (Barcellos, 2006).

No GMD, é importante fazer o uso de uma metodologia que visa a solução de problemas, denominada Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que tem por objetivo a melhoria contínua das etapas de um processo, com isso uma das suas finalidades é a celeridade e o aperfeiçoamento dos processos de uma organização, identificando a causa dos problemas e buscando as devidas soluções (Bezerra, 2014). Suas fases são as seguintes:

1. *Plan* (planejar): seleção de um processo que necessite de melhoria, e elaboração de medidas claras e executáveis;
2. *Do* (fazer): implementação do plano que foi elaborado e seu acompanhamento;
3. *Check* (verificar): análise dos resultados obtidos através do plano executado e, no caso de ser necessário, reavaliação do plano;
4. *Act* (*agir*): no caso de resultado positivo, o novo processo é documentado e transformado em novo padrão.

Para Bezerra (2014), uma vez que o PDCA não possui intervalos nem repetições, ele visa controlar e melhorar os processos e produtos de forma contínua. As etapas do PDCA podem ser representadas conforme Figura 2:

Figura 2 - Etapas do Ciclo PDCA



Fonte: Lopes (2018)

A partir dos pontos demonstrados na Figura 2 é possível relacionar as etapas do GMD com o PDCA.

1.3.1. Etapas para a implantação do GMD

Segundo o próprio INDG (2010) citado por Class (2015), que foi a organização desenvolvedora dessa metodologia, para implementar o GMD são necessárias as

seguintes etapas: Preparação das bases orçamentais, preparação e coleta de dados, definição de metas preliminares do orçamento, negociação do orçamento, consolidações do orçamento e acompanhamento. Essas etapas estão melhor descritas abaixo:

1. Preparação das bases orçamentais

Essa é a fase de definições e validações. É nesse momento que são definidos os gestores de pacotes e de entidades, assim como a equipa responsável pela orçamentação. Também são validados os pacotes de conta.

O gestor do pacote necessita identificar e estruturar o modelo de gestão de cada tipo de gasto, nesse sentido esse agente precisa ter as seguintes características: conhecer a natureza de cada gasto, definir parâmetros e os índices de desempenho dos gastos que estão sob sua responsabilidade, negociar tais índices com os gestores de entidade, ter o papel de facilitador durante a elaboração orçamental, realizar *benchmarking* interno entre os centros de custos, identificar desvios e preparar um relatório com acções corretivas.

2. Preparação e coleta de dados

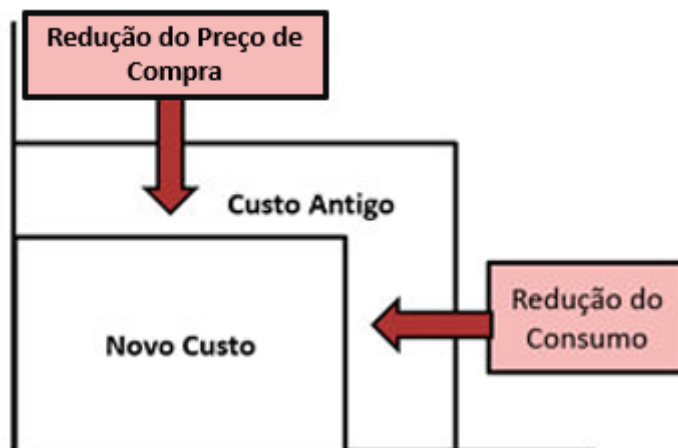
É a etapa em que são feitas as análises das despesas e seus subitens, também são definidos os indicadores, que vão permitir a comparação de desempenho entre as diversas entidades. Esses indicadores devem ser parâmetros quantitativos que permitirão a comparação dos gastos. Os parâmetros são importantes para se oferecer um padrão de comparação de consumo entre os setores, um exemplo a ser citado pode ser o de uma empresa que utiliza fornos na produção, que funcionam através do consumo de energia eléctrica, o parâmetro de comparação pode ser o valor monetário de energia eléctrica dividida pela quantidade de material produzido em cada forno.

3. Definição das metas preliminares do orçamento

Essa etapa é realizada pelos gestores de pacotes, pois são decididas as metas das contas contábeis e dos gastos. A ideia, nesse momento, é ter um planeamento aprofundado sobre todo o tipo de gasto que seja relevante para a empresa, é definir metas de redução de gastos, metas essas que devem ser divididas entre preço unitário

de aquisição e consumo. Essa redução focada nesses dois pontos é conhecida como redução por compressão, conforme demonstrado na Figura 3:

Figura 3 - Redução por compressão



Fonte: Adaptado de Padoveze (2020)

Para a análise e definição de redução de preços de aquisição, é possível negociá-los de melhor maneira com os fornecedores, já as metas de consumo podem ser realizadas análises históricas, comparações sistêmicas, referências externas e base-zero.

4. Negociação do orçamento

Nessa etapa o gestor de entidade tem bastante importância, já que ele será o responsável por avaliar as propostas feitas e definir se vai aceitá-las. No caso de estas não serem aceitas, é necessário que o gestor proponha uma nova alternativa com a respectiva justificativa. O gestor de entidade deve avaliar as metas propostas pelo gestor de pacote, informar se vai aceitá-las, e posteriormente trabalhar na consolidação do orçamento. É nessa etapa, também, que se preparam os padrões para a redução dos gastos (Class, 2015).

5. Consolidação do Orçamento

Nesse momento é quando o orçamento é fechado, e também é realizada uma análise do seu impacto nas metas. Também são divulgados oficialmente as novas regras de gastos (Lopes, 2018).

6. Acompanhamento do Orçamento

Esse é o momento do controlo proposto pelo GMD, em que algumas ferramentas de apoio são utilizadas:

- **Matriz de acompanhamento:** essa matriz é um relatório em que as metas acordadas são evidenciadas, os resultados obtidos e os possíveis desvios. Sá (2008) indica que para facilitar a visualização, é utilizado um código de cores, denominado “Farol”, cujos critérios são previamente estabelecidos. A tabela 1 indica uma matriz visual com as seguintes definições:
 - a. Despesas situadas entre 0% e 80% da meta: farol verde
 - b. Despesas situadas entre 81% e 100% da meta: farol amarelo
 - c. Despesas situadas acima de 100% da meta: farol vermelho

Tabela 1 - Matriz de Acompanhamento

Período: jan/2017 a mar/2017

Pacote: Serviços de Apoio	Meta	Realizado	Desvio	Farol
Aluguel e condomínio	310.000	295.000	-15.000	
Aluguel de equipamento	150.000	120.000	-30.000	
Energia elétrica	350.000	345.000	-5.000	
Água, esgoto e telefone	20.000	19.000	-1.000	
Seguros	90.000	82.500	-7.500	
Clubes e Associações	5.000	4.300	-700	
Material de Escritório	50.000	45.000	-5.000	
Manutenção de equipamentos	60.000	45.000	-15.000	
Cópias e reproduções	15.000	17.000	2.000	
Total	1.050.000	972.800	-77.200	

Fonte: adaptado de Sá (2008)

É possível notar o quão visual é essa Matriz, de forma que fica mais simples de identificar qual deve ser o foco dos esforços dos gestores de pacotes.

- **Gestão a vista:** assim como a Matriz de Acompanhamento, essa ferramenta possibilita a fácil observação da performance pelos responsáveis. São gráficos que devem ser exibidos em locais de fácil visualização, de maneira a motivar as pessoas para atingirem as metas acordadas (Sá, 2018).
- **Relatório de anomalia:** é um relatório para evidenciar os desvios. Sá (2018) indica que o relatório deve indicar a natureza do desvio e as medidas de correção.

Padoveze (2012) relata que o GMD é um instrumento prático para o processo de otimização de custos e despesas, que permite o envolvimento de todos os gestores, e também oferece instrumentos para a coordenação e padronização para os custos e as despesas da empresa. A sua utilização traz alguns benefícios para as operações de controlo da organização, como: conhecimento detalhado dos gastos, facilidade em se avaliar o desempenho de cada área, o foco em se definir metas justas e desafiadoras, levantamento de dados mais qualificados para a tomada de decisão, possibilidade de implementação de melhorias no processo de gestão dos recursos e a criação de um orçamento de custos que garanta o alcance da diretriz anual de diminuição de despesas.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Objetivos e questões de pesquisa

O objetivo do presente trabalho consiste em estudar o processo orçamental de uma instituição financeira cooperativa do Brasil com ênfase na utilização do Gerenciamento Matricial de Despesas como ferramenta de apoio às etapas de planeamento e controlo orçamental.

Neste sentido, pretende-se caracterizar o setor das Instituições Financeiras Cooperativas (IFC) no Brasil, perceber como estas elaboram o processo orçamental, quais as características do Gerenciamento Matricial de Despesas nesse processo, bem como as suas vantagens e desvantagens no contexto em questão, além de elaborar uma análise crítica em cima dos resultados levantados, avaliando se o processo apresentado é o mais adequado às suas necessidades. Destes objetivos específicos resultam as seguintes questões de pesquisa:

- Como é elaborado o processo orçamental numa IFC no Brasil?
- Como se caracteriza o GMD nesse processo?
- Quais as vantagens e desvantagens do GMD nesse contexto?

2.2. Método

Segundo Bogdan & Biklen (2010), a utilização da metodologia qualitativa permite a descrição da complexidade de uma certa situação, a percepção e qualificação dos processos praticados por determinados grupos sociais e a colaboração no decorrer da mudança. A investigação qualitativa possui características que facultam a sua distinção, nomeadamente: a pesquisa ser efetuada num âmbito natural, uma vez que o investigador é o principal responsável pela recolha de informação; esta informação ser de natureza descritiva; focar-se maioritariamente no processo de investigação em vez de se concentrar nos resultados; e o estudo da informação se realizar de forma indutiva (Bogdan & Biklen, 2010).

O estudo de caso é uma técnica flexível, que permite ao pesquisador passar do contexto descritivo para o interpretativo à medida que se avance na pesquisa (Pádua, 2010).

Ponte (2006) afirma que o estudo de caso é uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão de um fenómeno de interesse.

Nos estudos de caso é importante que o investigador comece por reunir toda a informação disponível relativa ao caso em análise e registe o nome e o cargo dos indivíduos e a quem se pode dirigir. O investigador poderá recorrer à realização de entrevistas, inquéritos, observações, entre outras técnicas de investigação complementares. Esta aquisição de dados, através de várias fontes, permite diminuir lacunas que possam existir na informação obtida inicialmente. É provável que surjam outras lacunas, as quais terão de aguardar por uma nova recolha de informação para que possam ser analisadas. Sempre que o investigador não consiga presenciar diretamente o evento pretendido deve recorrer à realização de inferências (Yin, 2009)

Segundo Yin (2003), o *case study* está dividido em três categorias, que são a exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória tem como objetivo a descoberta, através do uso de técnicas de pesquisa. O estudo de caso descritivo tem

como objetivo observar, registar e analisar o objeto de investigação. O explicativo, por sua vez, regista os factos, analisa, identifica e explica os acontecimentos.

Neste trabalho, realizou-se a elaboração de um estudo de caso descritivo, relativo à empresa CoopCred, uma IFC sediada no Brasil.

2.3. Recolha e Análise dos Dados

No presente estudo a recolha de informações foi realizada através de entrevistas utilizando um guião com 23 questões (Anexo I), que foram realizadas nos dias 30 de junho de 2021 e 07 de julho de 2021 através da ferramenta de chamada de vídeo do Whatsapp com duas colaboradoras da empresa objeto de estudo: uma especialista de custos e orçamento e uma analista sênior de custos e orçamento. Essas duas colaboradoras foram escolhidas devido ao facto de atuarem diretamente com o processo orçamental e de custeio da empresa e serem parte da equipa que não somente implementou o GMD na organização, como trabalham com o modelo. As colaboradoras também identificaram os pontos positivos e negativos dele no contexto dessa organização, e posteriormente lideraram as modificações do modelo na empresa para que atendesse melhor às características do negócio. Através de uma metodologia qualitativa, buscou-se saber como funciona o processo orçamental no Centro de Serviços Partilhados de uma Instituição Cooperativa Financeira brasileira e como o GMD está inserido nesse processo desde a sua implementação até o momento atual. As colaboradoras que atenderam às entrevistas têm 40 e 36 anos e fazem parte do quadro de colaboradores da empresa há 17 e 7 anos respectivamente.

Após redigir e interpretar as primeiras respostas obtidas nas entrevistas realizadas a investigadora procedeu a um novo contacto com uma colaboradora Analista Sênior de Custos e Orçamento que ofereceu mais detalhes e explicações sobre os processos questionados.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo será iniciado com uma breve apresentação sobre as características de uma Instituição Financeira Cooperativa no Brasil, que levarão ao entendimento sobre

o porquê e como esse modelo de organização se diferencia de um Banco comum. Posteriormente, uma explicação a respeito da empresa para que se possa fornecer o conhecimento sobre a sua dimensão geográfica, a sua estrutura, o seu negócio e a sua organização. Seguidamente descreveremos seu processo orçamental e suas características, bem como a maneira como é utilizado o Gerenciamento Matricial de Despesas nas etapas de planeamento e controlo orçamental na empresa. Por último será realizada uma análise da investigadora sobre os resultados demonstrados.

3.1. Cooperativas de Crédito Brasileiras

É fácil confundir Bancos e Cooperativas de Crédito, uma vez que as duas organizações são fiscalizadas pelo Banco Central do país e oferecem produtos e serviços similares, como conta corrente, poupança, cartões, aplicações, dentre outros. Entretanto, a característica mais marcante da Cooperativa de Crédito é o facto de que é uma organização formada pela associação de pessoas para prestar serviços exclusivamente aos seus associados. Ao mesmo tempo que os cooperados ou associados são usuários da Cooperativa de crédito, também são donos, pois participam da sua gestão e da tomada de decisão através de Assembleias Gerais em que cada associado tem direito a um voto de maneira democrática, independente da sua cota de participação no capital social da Cooperativa, diferente dos Bancos tradicionais onde os clientes não influenciam na gestão e nos produtos e serviços (Port, 2016).

Para associar-se a uma Cooperativa de crédito, a pessoa singular necessita dar um aporte financeiro no capital social da empresa.

No que diz respeito ao resultado financeiro da Cooperativa de Crédito, esse tipo de organização não tem fins lucrativos, uma vez que o seu objetivo maior é trazer vantagens aos associados no momento de administrar os seus ativos e não lucro aos investidores, o que difere dos Bancos comuns que têm no lucro o objetivo principal. Dessa maneira, na Cooperativa de Crédito os resultados positivos são compartilhados com os associados proporcionalmente às operações utilizadas e não ao valor investido. Vale ressaltar também que não há a cobrança de taxas diferentes para mesmos produtos e serviços. Além disso, os rendimentos nas Cooperativas podem apresentar retornos mais significativos do que os Bancos tradicionais, pois estes realizam o

recolhimento de depósitos compulsórios e as Cooperativas são isentas desses tributos (Nascimento et al, 2021).

Esse modelo de organização também tem a possibilidade de apresentar taxas ajustadas para atender os custos e necessidades do reinvestimento, ou mesmo isenção de taxas em alguns casos. Nos Banco geralmente essas taxas são superiores. Devido a essa característica das Cooperativas de Crédito, elas são uma das principais fontes de crédito para micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Porém, mesmo tendo acesso a essas facilidades de taxas, é importante ressaltar que o associado está protegido pelo Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) que garante os depósitos e os créditos que estão mantidos nas Cooperativas e nos Bancos Cooperativos em alguma situação de intervenção ou liquidação extrajudicial dessas instituições (Nascimento et al, 2021).

A figura 4 mostra uma simulação de empréstimo que compara as taxas entre instituições financeiras, sendo duas Cooperativas de Crédito e dois Bancos tradicionais. A simulação conta com uma solicitação de empréstimo, realizada em julho de 2020 de R\$ 50.000,00 que deverá ser quitado em 24 parcelas mensais:

Figura 4 - Esquema de comparação de taxas entre Instituições

Instituições Financeiras	Valor do Empréstimo	Número de Parcelas	Taxa de Juros Mensal Estimada	Custo Efetivo Total (CET) - % a.m	Valor das Parcelas	Valor Total
Banco Bradesco ¹	R\$ 50.000,00	24	6,66%	7,30%	R\$ 4.314,00	R\$ 103.536,00
Banco Itaú ²	R\$ 50.000,00	24	5,78*	5,83%	R\$ 3.958,86	R\$ 95.012,64
Sicoob Credicor - SP	R\$ 50.000,00	24	2,8%	Não informa	R\$ 2.889,13	R\$ 69.339,12
Sicoob Cooperbom	R\$ 50.000,00	24	2,89%	Não informa	R\$ 2917,50	R\$ 70.020,00

¹ A IOUU utiliza Aval como forma de garantia em suas operações de crédito.

² Além do valor total, há também a serem pagos o IOF de R\$856,89 e uma taxa adicional de R\$1500,00; O empréstimo do Bradesco inclui a ga Alienação Fiduciária.

³ Capital de Giro na modalidade GiroPré Automático.

*Taxa de juros remuneratória.

Obs.: Os valores e taxas acima estão sujeitos a aprovação de crédito e podem mudar; E a CET corresponde ao índice que engloba todos os en tributos e despesas; O Valor Total corresponde ao valor das parcelas multiplicado pelo número de parcelas.

Fonte: Nascimento et al (2021)

Essa simulação foi realizada nos próprios portais das empresas em questão e, mesmo que as informações estejam sujeitas a alterações é possível notar a discrepância existente entre as taxas operadas pelos Bancos e pelas Cooperativas, o que irá resultar em valores totais bem diferentes e mais significativos para as instituições bancárias.

Existem sete princípios que regem o cooperativismo, são eles:

1. Adesão livre e voluntária: são organizações voluntárias que estão abertas a todas as pessoas que estão aptas a utilizar os seus serviços;
2. Gestão democrática: como citado anteriormente, elas são geridas pelos seus membros associados, que participam ativamente na tomada de decisão;
3. Participação econômica: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas Cooperativas e controlam-no de maneira democrática;
4. Autonomia e independência: são organizações autônomas, de ajuda mútua, geridas pelos próprios membros;
5. Educação, formação e informação: são promovidas a educação e a formação aos membros das Cooperativas, de maneira que sejam capazes de contribuir para o desenvolvimento dessas organizações e da comunidade local;
6. Intercooperação: as Cooperativas trabalham num conjunto através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais com o intuito de fortalecer o movimento cooperativo;
7. Interesse pela comunidade: o foco das Cooperativas é trabalhar pelo desenvolvimento económico, social e ambiental das comunidades onde atuam.

A Lei nº 5764/1971 define a Política Nacional do Cooperativismo no Brasil, os seus princípios e os seguintes tipos de cooperativas (Banco Central do Brasil, 2015):

- Singulares: podem ser constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas, permite a adesão de empresa que tenham como objeto atividades econômicas correlatas às de pessoa singular, ou, ainda, aquelas que não tenham fins lucrativos.
- Centrais ou Federações Cooperativas: necessitam ter no mínimo três singulares filiadas.
- Confederações de Cooperativas Centrais: constituídas por pelo menos três Cooperativas Centrais ou Federações de Cooperativas.

3.2. Apresentação da Empresa

A empresa que constitui o foco de estudo desse trabalho de investigação tem o nome fictício de CoopCred¹¹.

A CoopCred é uma sociedade cooperativista do tipo Confederação de Cooperativas Centrais. Empresa de referência em seu negócio, foi a primeira instituição cooperativa financeira do Brasil e, hoje, é um dos três principais sistemas cooperativos de crédito brasileiros. Iniciou a sua atuação no país no ano de 1902 através da iniciativa de um padre jesuíta Suíço que se estabeleceu na região sul do Brasil, e atualmente conta com cerca de 5 milhões de associados, 102 cooperativas, pouco mais de 2 mil agências espalhadas pelo país, cerca de 30,1 mil colaboradores e está presente em 24 estados brasileiros (do total de 26) mais o Distrito Federal. Dados de maio de 2021 (mais atualizados divulgados), indicam totais em reais de 21,7 bilhões em patrimônio líquido, 177 bilhões em ativos, 106 bilhões de saldo em carteira de crédito e 117,9 bilhões em depósitos totais. Ela oferece aos seus associados um total de 300 produtos e serviços financeiros, que focam principalmente no desenvolvimento do pequeno e agronegócio.

A CoopCred está, desde 2015, presente nos 5 estados brasileiros, ano em que aconteceu a expansão para o estado do Nordeste, o único que até então não tinha a presença da empresa. Cada estado é representado por uma Central, que são constituídas para organizar em maior escala os serviços das cooperativas filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização dos serviços. São também responsáveis pela supervisão auxiliar das singulares. As Centrais “centralizam” e organizam as decisões e a governança das cooperativas.

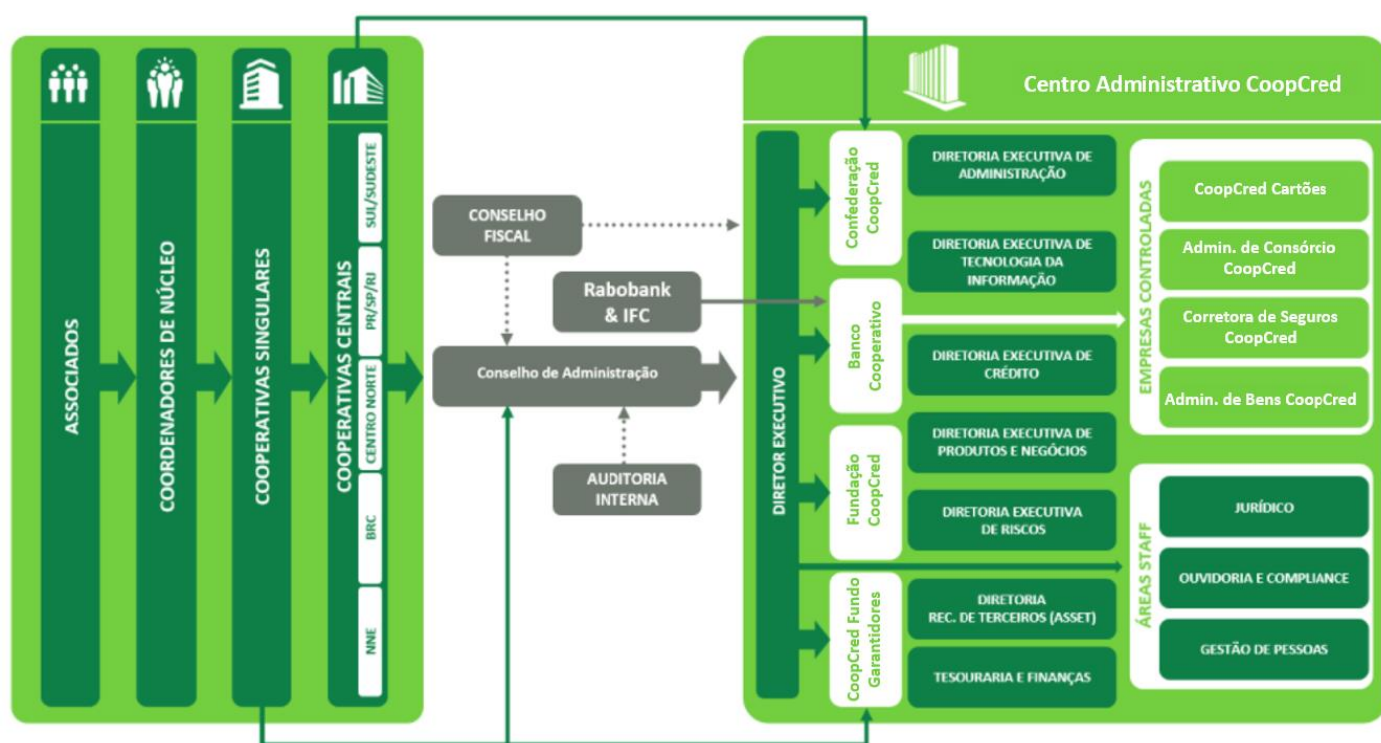
A empresa também acumula alguns prêmios, como a presença - em 2021 - pelo 9º ano consecutivo no *ranking* das “Melhores Empresas para Você Trabalhar”, reconhecimento da revista brasileira Você S/A; 7º ano consecutivo como “Melhores & Maiores” da revista brasileira Exame; Além de o reconhecimento realizado pela revista americana Forbes que divulgou no seu *ranking* de “*World’s Best Banks 2021*” o resultado de 7º melhor instituição financeira do Brasil, com a melhor presença física e digital no país.

¹¹ Coopcred – Parte da informação constante neste capítulo 3.2 baseia-se no site da empresa que por razões de confidencialidade não pode ser referido.

A CoopCred conta com uma integração vertical, em que suas cooperativas estão organizadas em cinco Centrais, acionistas da CoopCred Participações S.A. (Empresa-mãe), uma Confederação, uma Fundação, os Fundos Garantidores e um Banco que controla as empresas que atuam na distribuição de seguros, administração de cartões e consórcios.

A Confederação é um centro de serviços partilhados que centraliza atividades financeiras, de contabilidade, tesouraria, compras, informática e recursos humanos das demais empresas do grupo. É importante frisar que a Confederação, num sistema cooperativo, também tem como objetivo orientar, coordenar e executar atividades das Centrais, nos casos em que o aspecto dos empreendimentos e a natureza das atividades transcenderem o âmbito de capacidade ou a conveniência de atuação dessas Centrais. Na Figura 5 pode ser observado o organograma da empresa:

Figura 5 - Organograma CoopCred



Fonte: adaptado pela autora

As informações a serem divulgadas e analisadas nessa pesquisa são geradas através do trabalho da Equipe de custos e eficiência (subdividida entre a coordenação de custos e a de orçamento) da Confederação CoopCred. Os dados que serão

observados referem-se às empresas do Centro Administrativo, que, conforme demonstrado no Organograma, é composto pela Confederação, Banco e empresas controladas. Esse conjunto de empresas está localizado no Sul do Brasil, na cidade de Porto Alegre e conta com um total de 800 colaboradores.

3.3. Processo Orçamental CoopCred

O processo de elaboração orçamental na CoopCred é iniciado do mês de maio do ano anterior, sendo apresentado em setembro e deve ser aprovado até o final de outubro pelo Conselho de Administração.

Os orçamentos são realizados a partir de uma base instalada de gastos do ano corrente, que é utilizada como ponto de partida para a sua produção. A partir daí são adicionados novos valores para o exercício seguinte, que consiste no período a partir de janeiro até o mês de dezembro.

A empresa não utiliza um modelo único específico de orçamentação anual, por isso há uma certa flexibilidade na sua elaboração, uma vez que ele é construído detalhadamente pessoa a pessoa, contrato a contrato e despesa a despesa.

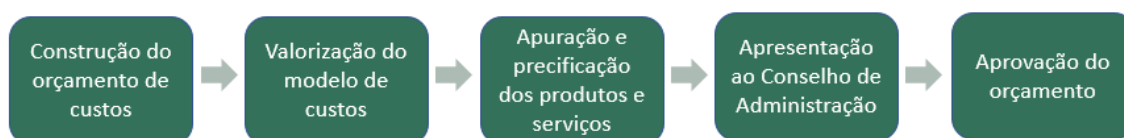
A coordenação de Orçamento é a subárea da gerência de Custo e Orçamento da CoopCred. Essa coordenação é composta por 6 colaboradores entre analistas e especialistas mais a gerente responsável. Esses colaboradores lideram a elaboração do orçamento geral, entretanto contam também com o envolvimento dos responsáveis das demais áreas do Centro Administrativo e as suas empresas, a fim de que indiquem as despesas mensais e possíveis rendimentos previstas para o ano seguinte. Em uma das etapas do processo orçamental da CoopCred, a equipa de orçamento também conta com o apoio dos gestores das Cooperativas singulares.

Para iniciar todo o processo, a equipa de Orçamento envia aos gestores das áreas responsáveis os dados do “Realizado” do ano anterior e uma comparação entre os valores orçados e realizados em relação a gastos e rendimentos. Com isso, as áreas elaboram as suas previsões para o exercício posterior. Essas previsões podem ser analisadas e questionadas para que estejam em conformidade com o cenário dos anos anteriores e não apresentem discrepâncias.

3.4. Etapas do orçamento CoopCred

A elaboração do orçamento da CoopCred conta com cinco etapas principais demonstradas na figura 6, que posteriormente serão explicadas de maneira mais detalhada:

Figura 6 - Fases do processo orçamental da CoopCred



Fonte: elaboração própria

1. Construção do orçamento de despesas – pessoal, contratos, demais custos

As áreas das empresas que compõem o Centro Administrativo CoopCred têm até o final do mês de junho para enviar as suas previsões de aumento de custos, considerando, por exemplo, reajustes em contratos que tenham, necessidade de incremento de pessoal em suas equipas, dentre outras. Esses dados são enviados em ficheiro de Excel, e conter justificações claras dos aumentos dos custos, quando houver.

Cada tipo de gasto é alocado num centro de custo. Os gastos com pessoal, por exemplo, englobam não apenas os salários dos funcionários, como também as necessidades de formação que são determinadas pelo nível do cargo do colaborador (todos os colaboradores plenos, por exemplo, devem ter algumas certificações que são providenciadas pela empresa e deve ser considerada no momento de elaboração do orçamento de cada área), medicina do trabalho, subsídios e bonificações.

O custo previsto relacionado com contratos é também tido em consideração nesse processo de orçamentação. Estes são celebrados com companhias que vão garantir que os serviços e produtos finais possam ser utilizados e comercializados com eficácia. Um exemplo é o contrato com o Serasa Experian (empresa brasileira de análise e informações para decisões de crédito), que existe para que os colaboradores das Cooperativas singulares possam identificar o perfil dos associados no momento de decidir se irá os conceder créditos ou se não irá.

Os demais custos podem englobar gastos fixos e variáveis que não fizeram parte do cálculo dos itens anteriores.

Os dados considerados para a elaboração do orçamento devem levar em conta também as projeções com base no cenário económico e planeamento estratégico da CoopCred. Por isso, é necessário que os gestores das áreas conheçam bem os produtos ou serviços de maneira que, ao analisarem os seus custos, considerando as métricas de cobrança da empresa, possam identificar no momento da elaboração orçamental individual quais custos podem estar a gerar desperdícios e quais são passíveis de acções que possam gerar poupanças.

Para a construção do orçamento de gastos das áreas, os seus respetivos gestores já têm o conhecimento prévio da base instalada dos custos correntes, dessa forma eles têm a possibilidade de definir qual será o incremento solicitado nas suas estruturas de custos, de pessoal, contratos, e qual será a sua projeção de *saving* ou crescimento se for o caso.

É importante frisar que existe uma avaliação realizada pela própria equipa de orçamento dos valores informados pelas áreas. Ou seja, antes mesmo de essa equipa consolidar os dados de todas as áreas, ela pode também identificar e avaliar juntamente com os gestores responsáveis, valores informados que possam parecer discrepantes com relação ao período anterior e não apresentem uma justificação válida de acordo com os critérios da orçamentação da empresa.

2. Valorização do modelo de custos

Para a CoopCred a gestão de custos é tratada com grande importância, pois juntamente com a orçamentação consiste numa maneira de acompanhar o resultado da empresa e, consequentemente aumentar a competitividade do negócio no mercado.

O modelo de custeio utilizado pela empresa é o modelo de custeio ABC (em inglês *Activity Based Costing*), esse modelo aplica a sua análise no consumo de recursos pelas atividades e direciona os custos para aquelas que os consomem de facto. Na CoopCred esse modelo é utilizado na Confederação – onde é realizada a alocação das

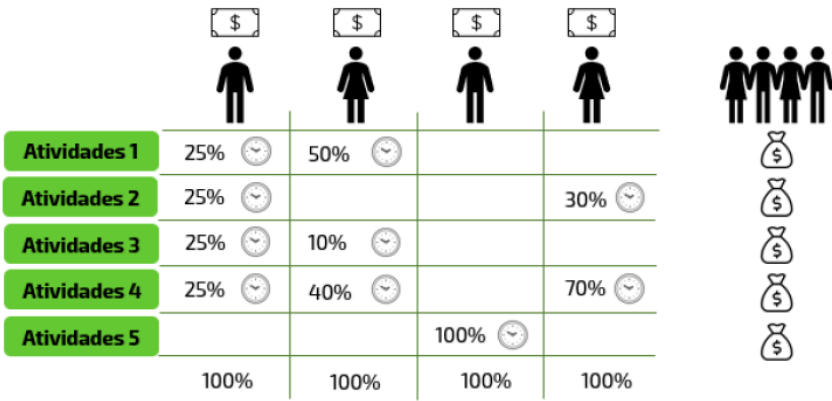
atividades em serviços, uma vez que a Confederação é exclusivamente prestadora de serviços – no Banco e nas empresas controladas.

As despesas das empresas são alocadas em 100% das atividades e posteriormente nos produtos, conforme os tipos citados abaixo:

- Despesas de Pessoal: cada área tem a responsabilidade de fornecer a percentagem de alocação de tempo de cada colaborador nas atividades. O custo é distribuído na proporção do tempo total dos colaboradores por atividade. A figura abaixo demonstra.
- Despesas Gerais: os custos das despesas administrativas são distribuídos diretamente às atividades.
- Aluguel, Condomínio e Depreciação: os custos são distribuídos nas atividades na mesma proporção dos tempos alocados nas atividades de cada centro de custo.

É feito o levantamento de todas as atividades por centro de custo, alocando-se os tempos dos colaboradores em cada atividade, perfazendo uma percentagem de consumo do recurso de pessoal por atividade. A figura 7 ilustra esse cenário:

Figura 7 - Alocação de recurso de pessoal nas atividades



Fonte: Oliveira (2020)

As despesas gerais serão alocadas diretamente nas atividades, classificando-se linha a linha de acordo com a atividade exercida para onde foi direcionada ao gasto.

Cada atividade possui um direcionador para alocar o custo nos produtos. Dentre os direcionadores destacam-se abaixo:

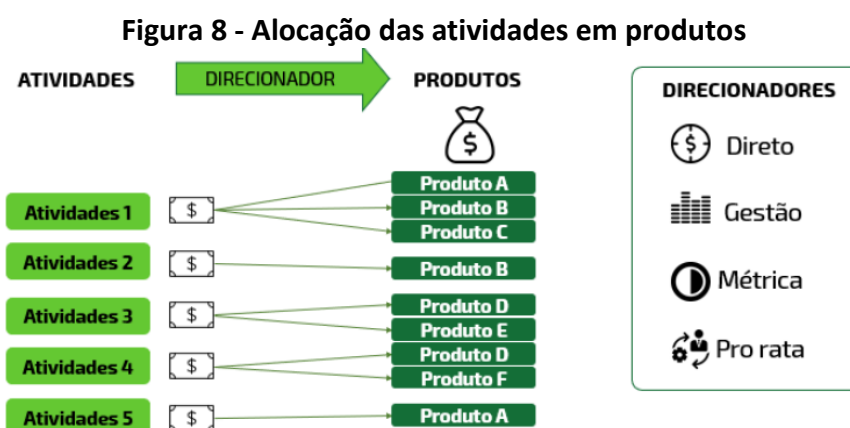
- Diretos: é a alocação que tem uma definição clara e direta de itens de custos com atividades.

- Gestão: aloca-se com base na atividade de gestão de cada centro de custo.

- Métrica: é a alocação com base na identificação da relação, causa, efeito, entre a ocorrência da atividade e a geração dos custos. Essa relação é expressa através de direcionadores de custos e recursos.

- *Pro-rata*: é realizado quando não há possibilidade de utilizar alocação direta ou algum tipo de métrica.

Após a alocação dos recursos nas atividades é realizada a alocação nos produtos de acordo com as métricas definidas para cada um. A figura 8 mostra essa alocação de atividades nos produtos:



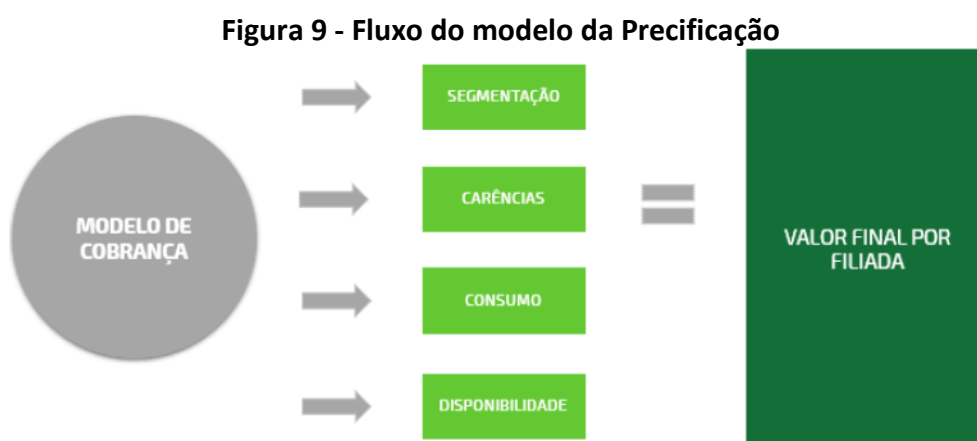
Fonte: Oliveira (2020)

3. Apuração e Precificação dos produtos e serviços

A Confederação CoopCred uma vez que é exclusivamente prestadora de serviços tem uma especificidade no seu modelo de custeio que é denominado Precificação. Primeiramente é utilizado o modelo de custeio ABC para a alocação dos custos em atividades, depois esses custos são direcionados para os produtos e serviços financeiros que serão prestados às Cooperativas singulares. Esses custos serão cobrados pela Confederação CoopCred e quitados pelas Cooperativas singulares, uma vez que a Confederação presta serviços diretamente para elas. Existem duas categorias de custos da Confederação, que são os custos diretos e os indiretos. No que diz respeito aos custos

diretos, sabe-se exatamente quais Cooperativas originaram esses custos e eles são repassados direta e integralmente para cada uma, já os indiretos são gastos realizados com despesas administrativas, como despesas de pessoal por exemplo. É para o cálculo desses custos que existe o processo da precificação, que vai definir que parcela de cada gasto será direcionada para cada unidade singular proporcionalmente à utilização dos produtos e serviços fornecidos à empresa.

O fluxo do custo indireto até a sua distribuição às Cooperativas está ilustrado na figura 9:



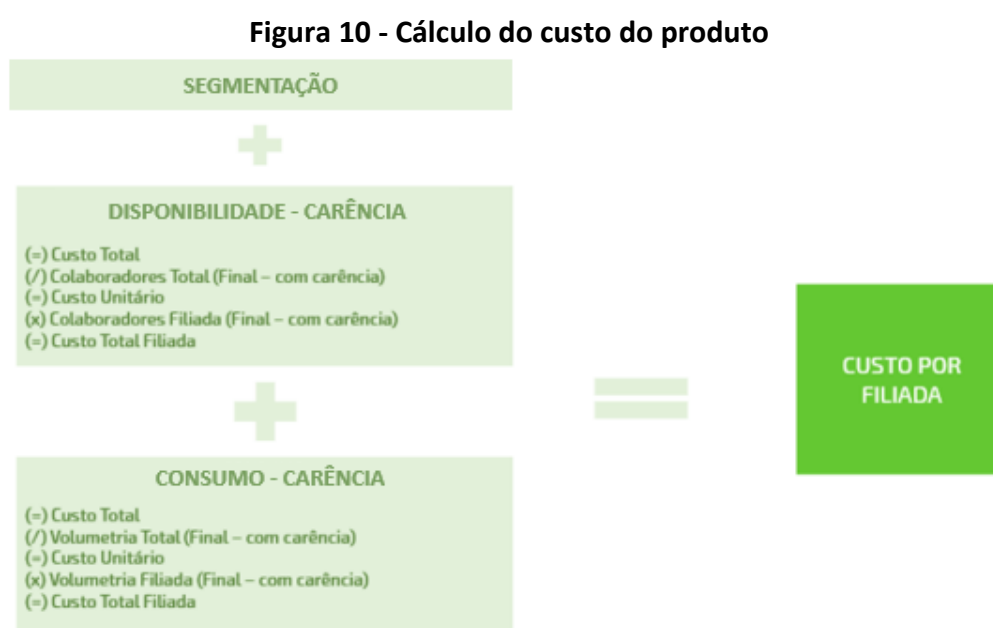
Fonte: Oliveira (2020)

É importante esclarecer na figura 9, que o termo “Filiada” se refere às Cooperativas singulares do sistema CoopCred. Abaixo podem ser visualizadas as definições dos demais termos:

- Segmentação: as cooperativas podem ter atuação diferentes de acordo com a sua natureza, se atendem uma categoria específica de associados, dentre outros aspectos. Dessa forma, algumas cooperativas, dependendo das suas particularidades, não utilizam ou comercializam determinados produtos, por isso não serão cobradas por custos que provenham deles. Essas são denominadas segmentadas. Já as cooperativas não segmentadas podem operar contando com todos os produtos disponíveis.
- Carências: as cooperativas tem o benefício de um período de 30 meses de tempo de carência a partir do mês da sua inauguração, em que são cobradas de maneira parcial até o fim desse período.
- Consumo: cada cooperativa pagará por um valor atrelado à quantidade que utilizou de cada produto.

- Disponibilidade: é uma taxa mínima que deve ser paga pelas cooperativas pelo facto de ter os produtos disponíveis para a sua utilização. O montante a ser pago pela disponibilidade é calculado com base na quantidade de colaboradores de cada unidade.

Por fim, para se chegar ao custo indireto que será devido pelas Cooperativas para fins de ressarcimento das despesas administrativas da Confederação, utiliza-se a seguinte fórmula (Figura 10):



Fonte: Adaptado de Oliveira (2020)

Para fins de orçamentação, o valor total das previsões das despesas indiretas deve também ser informado a equipa de orçamento no mesmo período destinado às demais áreas, que é o final do mês de junho. É responsabilidade da equipa de custos, que faz parte da gerência de Custos e Orçamento e conta com 8 colaboradores, informar esses dados no prazo correto e com a acuracidade necessária. Para que isso aconteça, a equipa conta com o apoio das próprias cooperativas singulares, que devem indicar as previsões de alteração de pessoal para o exercício subsequente, a fim de que possam ser calculados os preços internos de disponibilidade dos produtos.

4. Apresentação ao Conselho de Administração

A apresentação ao Conselho é realizada em reunião no início do mês de setembro, onde participam todos os membros do Conselho Administrativo, dois analistas sênior e uma especialista da área de Custos e Orçamento, bem como a gerente da área que é a pessoa responsável pela apresentação. Os questionamentos realizados são direcionados aos analistas e a especialista de orçamento, que também são responsáveis pela ata da reunião e pelos apontamentos realizados pelo Conselho que porventura indiquem necessidade de algum reajuste. Mesmo que haja indicações durante a reunião, os membros do Conselho têm aproximadamente uma semana para apresentarem suas considerações sobre o orçamento e indicarem reformulações. Esse prazo é necessário a fim de que a equipa de Orçamento tenha tempo hábil para contactar as áreas impactadas, ajustar os dados apontados e, na primeira semana do mês de outubro consigam direcionar o orçamento ajustado para a aprovação pelo Conselho de Administração.

5. Aprovação do Orçamento

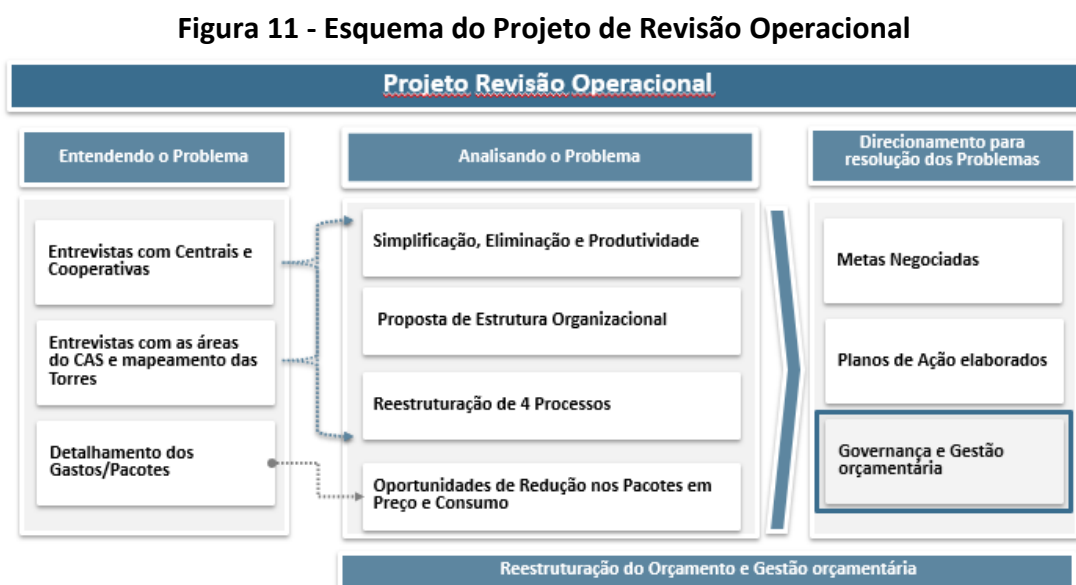
Após o envio final do documento com os ajustes solicitados, o Conselho de Administração tem até o final do mês de outubro para a aprovação do orçamento anual. Nesse momento não há a necessidade de um momento formal de reunião, a não ser que algum ponto que não foi mencionado anteriormente precise ser tratado, caso contrário a aprovação é feita por e-mail, o comunicado vai para a caixa de e-mail de toda a equipa de orçamento, de maneira que todos os integrantes tenham acesso à informação no mesmo momento. A partir dessa aprovação, é responsabilidade da equipa de orçamento comunicar às áreas e alinhar as informações e os acompanhamentos necessários. O orçamento aprovado é lançado no sistema Oracle Hyperion, que é um sistema de gestão de desempenho com funções como elaboração do orçamento, previsão de rendimentos, geração de indicadores, simulação de lucratividade, consolidação financeira e geração de relatórios. Conforme citado anteriormente, como a CoopCred apresenta um modelo de orçamento mais flexível, esses valores lançados do Oracle Hyperion podem sofrer alterações ao longo do exercício fiscal de acordo com os critérios estabelecidos.

3.5. O GMD no Planejamento e Controle Orçamental da CoopCred

A CoopCred buscou diferenciar-se entre as organizações que atuam no seu mesmo nicho de mercado através de uma reestruturação de gastos. E, para conseguir o retorno esperado nesse quesito, a empresa optou pela implantação do Gerenciamento Matricial de Despesas.

No ano de 2017, foi implementado na CoopCred como modelo de planejamento orçamental e controle gastos o Gerenciamento Matricial de Despesas. Para que isso fosse possível, foi realizado um contrato com a empresa de consultoria Falconi, que atuou na sua implantação em conjunto com a equipe de Custos e Orçamento

Inicialmente o projeto de implantação do modelo denominado “Projeto de Revisão Operacional do Centro Administrativo CoopCred” foi focado em três etapas principais, entendimento do problema, análise do problema e direcionamento para a resolução do problema. Cada etapa a conter ações principais, conforme detalhado abaixo (Figura 11):

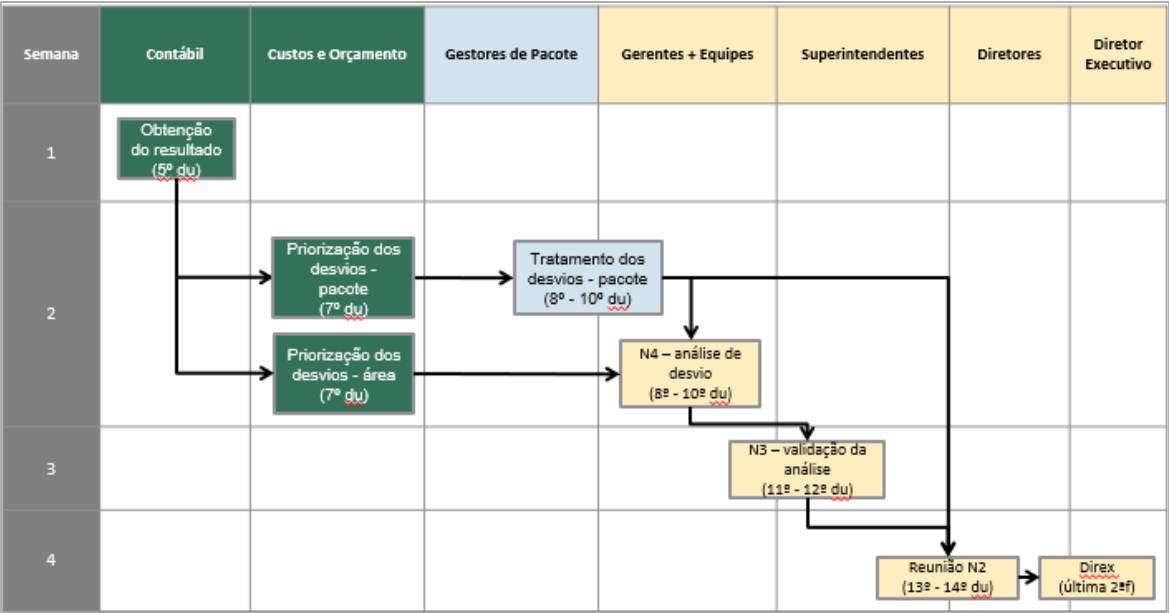


Fonte: CoopCred

No que diz respeito ao modelo orçamental adotado pela empresa, a CoopCred seguiu a sua estrutura orçamental já utilizada anteriormente, que faz uso de incrementos baseados nos resultados do exercício anterior, uma vez que fazia mais sentido para a estrutura da organização.

Quanto aos desvios orçamentais, a consultoria Falconi sugeriu que houvesse etapas e responsáveis a fim de que fossem apresentadas as suas análises, identificadas as suas causas, definidas diretrizes e estratégias de redução de desvios e apresentação do status das acções. Os envolvidos seriam os colaboradores da equipa de Custos e Orçamento, gestores das áreas com desvios, gestores de pacotes, superintendentes e diretores da empresa. Abaixo (Figura 12) pode ser observado as etapas do desse processo detalhadamente, no fluxograma de controlo mensal de desvios. Pode-se verificar que o parâmetro utilizado para cada etapa é o dia útil do mês (du):

Figura 12 - Fluxograma de controlo mensal de desvios

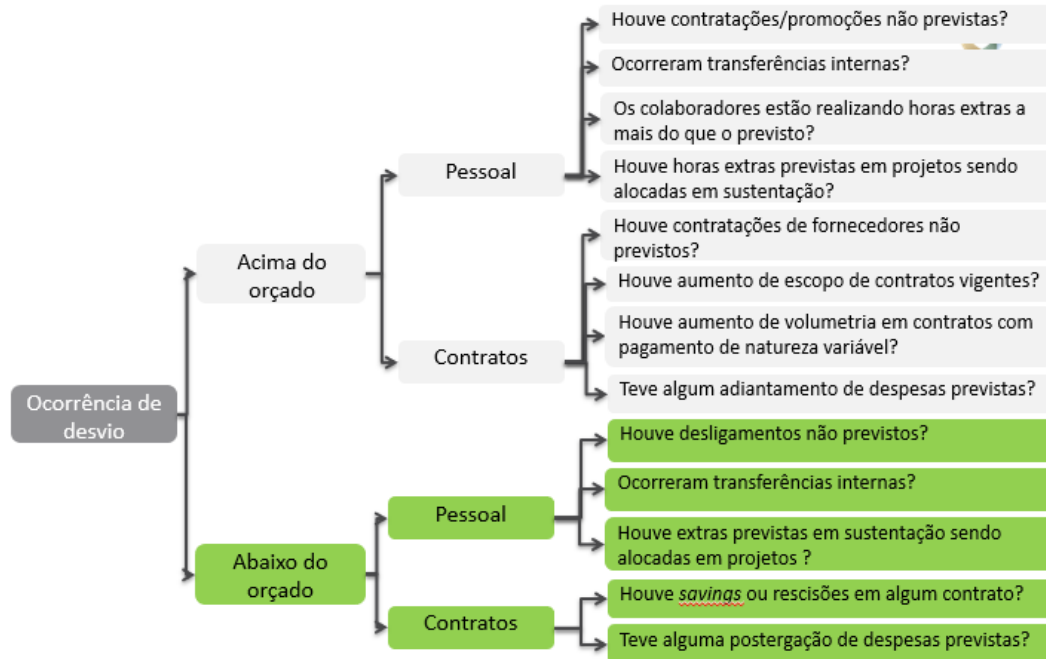


Fonte: Coopcred

Na CoopCred, o papel principal dos gestores de pacotes é o de avaliar os resultados alcançados, priorizar e analisar os principais desvios e garantir a execução das acções nos prazos definidos. Já a equipa de Custos e Orçamento deve disponibilizar os resultados no prazo correto para os gestores, apoiá-los nas análises dos desvios e garantir a execução das reuniões necessárias principalmente para a análise de desvios e resultados.

Abaixo pode ser observado um esquema que orienta uma maneira de analisar os desvios na organização (Figura 13):

Figura 13 - Esquema de análise de desvios



Fonte: Adaptado de CoopCred

Através de questionamentos, fica mais simples e fácil chegar à causa-raiz do problema e atuar de maneira mais eficaz na sua resolução. Uma ferramenta que também auxilia a documentar os resultados levantados e mapear os responsáveis e as ações que estão a ser tomadas em relação aos desvios é o *Planner*. Abaixo pode ser verificado o modelo do *Planner* indicado pela consultoria para uso da CoopCred (Figura 14):

Figura 14 - Planner

AÇÃO:	Inserir a ação que será feita para eliminar a causa fundamental.
Atribuir	Deve ser atribuído somente a 1 pessoa
Bucket: Tarefas pendentes Progresso: Não iniciada Data de início: Começar a qualquer momento Data de conclusão: Concluir a qualquer momento	
Descrição: FATO: CAUSA: Lista de Verificação: ☐ Adicionar um item Anexos: Adicionar anexo	Preencher com o Facto (desvio de R\$ x no pacote/ contrato y) e com a Causa Fundamental Se necessário, anexar <u>evidência</u> (e-mail, arquivo, foto etc) da conclusão da ação

Fonte: CoopCred

Em 2017, no período da implantação do modelo na CoopCred, também foram definidos quais seriam os pacotes de despesas da empresa, assim como os seus gestores, conforme identificado abaixo (Figura 15):

Figura 15 - Pacotes de despesas da CoopCred em 2017

Pacote	Responsável
Pessoal / Treinamento / Educação	Gerente de Recursos Humanos
Manutenção, Aluguel, Energia, Água, Telefonia e Seguros	Coordenador da Manutenção do Condomínio Coordenador de Telecomunicações
Despesa com Softwares	Gerente de Arquitetura de Dados
Serviços Financeiros, <u>Process.</u> e <u>Comun.</u> de Dados	
Serviços Técnicos e Especializados	Gerente de TI Gerente de Compras e Logística
Comunicação e Marketing	Gerente de Comunicação Institucional
Viagens	Superintendente do Centro de Serviços <u>Patilhados</u>
Outras Despesas Fixas e Variáveis / Gastos Gerais	Gerente de Contas a Pagar e a Receber
Depreciação	Coordenador de Contabilidade

Fonte: adaptado pela autora

A partir do ano de 2019 o modelo do GMD na empresa sofreu modificações em decorrência dos resultados obtidos com a sua implantação e o pouco engajamento dos colaboradores envolvidos. Na opinião da colaboradora Especialista em Orçamento que respondeu à entrevista, não foi notada por parte de toda a equipa uma melhora significativa no que diz respeito à Gestão orçamental o controlo de despesas com a implantação do Gerenciamento Matricial de Despesas, uma vez que a organização já utilizava a separação de despesas por pacotes anteriormente. Para ela, a implantação do GMD pela consultoria acarretou uma carga de trabalho excessiva para a equipa de orçamento, todavia não causou o envolvimento necessário e adequado das demais áreas, conforme mencionado no excerto abaixo:

“Vimos que a questão de ter um gestor de pacote de despesas não funcionava na prática.”

Resposta à entrevista de 30 de junho de 2021 – Especialista de Custos e Orçamento

Foi criado um processo de reuniões mensais que eram realizadas com cada diretoria da empresa em que eram apresentados os principais desvios, mas nenhuma acção de facto estava a ser feita. Dessa forma, viu-se a necessidade de simplificar o processo, flexibilizar a compensação entre pacotes e implementar o *forecast* periódico como controlo de desvios orçamentais. Este *forecast* é apresentado para o CFO e demais diretores, a fim de que haja o conhecimento e a tomada de decisão sobre quais acções necessitam ser implementadas para que não haja, ao fim, desvio significativo face ao orçamento.

Após dois anos de utilização, a equipa de Custos e Orçamento chegou à conclusão de que ter um gestor para cada pacote não funcionava nesse modelo de organização na prática. Além disso, a equipa também sentiu a necessidade de flexibilizar a compensação de valores entre os pacotes de despesas de forma que o processo não ficasse engessado como vinha sendo e não gerasse retrabalho para essa área, todavia, mesmo que não haja um colaborador responsável, ainda existe a separação de pacotes de despesas na empresa.

O novo formato utilizado pela CoopCred conta com um total de doze pacotes de despesas, demonstrados abaixo (Figura 16):

Figura 16 - Pacotes de despesas da CoopCred a partir de 2019

Pacotes
Pessoal/Treinamento/Educação
Despesa com Softwares
Serviços de terceirizados
Aluguer e Condomínio
Telefonia e Links
Contingência Judiciais
Comunicação e Marketing
Viagens
Outras Despesas Fixas e Variáveis / Gastos Gerais
Depreciação e Controladas
Impostos e Contribuições
Serviços Financeiros

Fonte: elaboração própria

Todos eles são, desde as mudanças realizadas em 2019, controlados pelos colaboradores da equipa de Orçamento. No caso de sentirem necessidade, podem recorrer aos gestores das áreas para que haja o entendimento e a justificação de valores alcançados, assim como para alinharem acções adequadas.

Mesmo que ainda utilizem a estrutura de divisão por pacotes, não há uma meta anual de despesas por cada um. Os gastos são previstos no próprio período de elaboração do orçamento seguindo a estrutura de ajuste baseado no ano fiscal anterior.

No que diz respeito aos desvios orçamentais, eles são acompanhados através da construção do *forecast* periódico. Esses desvios, sejam eles positivos ou negativos, são demonstrados na apresentação mensal ao Conselho de Administração (através de ficheiro em Power Point) e também através do quadro resumo do *forecast*.

Ao identificar desvios desfavoráveis com relação à projeção orçamental, a equipa de Orçamento pode, em conjunto com os responsáveis das áreas onde se identificaram os desvios, identificar acções de correção, como por exemplo o congelamento das contratações de pessoal por um determinado período, o cancelamento de alguns contratos e a revisão de outras despesas, como gastos gerais e viagens. A partir da decisão conjunta de quais acções poderão ser realmente tomadas e seus respetivos impactos, a equipa de Orçamento as propõe à Diretoria Executiva, que é quem define quais de facto serão implementadas.

Já na situação de serem observados desvios favoráveis, os valores ficam como economia que podem subsidiar novos gastos não previstos no ano fiscal. Todavia, vale salientar que os gastos que serão subsidiados serão determinados também serão definidos pela diretoria, após apresentação realizada pela equipa de Orçamento.

No caso de necessidade de ajustamentos ao orçamento, há uma dinâmica parecida a dos desvios. Quando é identificada a necessidade de novas entregas que vão gerar mais despesas às áreas da empresa, é realizado um pedido de orçamento adicional para o Conselho de Administração. Esse pedido também é destacado na apresentação mensal, no mesmo ficheiro em formato Power Point em que se apresentam os desvios. Se os valores solicitados forem aprovados, são assim incrementados ao orçamento.

4. CONCLUSÃO

4.1. Considerações finais e sobre as questões de investigação

Considera-se o orçamento como importante ferramenta de gestão na empresa CoopCred. Uma equipa constituída por seis colaboradores, com o apoio da gestora da área, atua de maneira exclusiva na elaboração e no controlo do orçamento anual. Além desses agentes, os gestores das diversas áreas da empresa também auxiliam no bom funcionamento de todo o processo orçamental quando são contactados para explicarem possíveis desvios entre o orçado e o realizado.

Na empresa estudada, não há uma definição específica de que tipo de orçamento é utilizado, mas é possível verificar a importância do *forecast* nesse processo, à medida que ajusta o orçamento definido para o ano fiscal com as necessidades que podem surgir. O orçamento da CoopCred também é participativo, mas deve haver sempre a autorização do Conselho de Administração para a sua aprovação, assim como autorização da Diretoria no que diz respeito às acções propostas sobre os desvios.

A fim de diferenciar-se no mercado em que se encontra e em busca de uma estratégia bem estruturada de redução de desperdícios, a empresa optou em 2017 pela implantação de um modelo de planeamento e controlo orçamental, o Gerenciamento Matricial de Despesas, que através da sua metodologia e das suas ferramentas, iria auxiliar a CoopCred no alcance dos seus objetivos de redução. Contudo, pode-se observar que por mais que essa metodologia tenha ajudado grandes empresas brasileiras, como a Ambev, no objetivo de redução de despesas, esse cenário não foi alcançado com eficácia na CoopCred, de forma que em 2019 houve a necessidade de adaptar a metodologia. Na teoria, o envolvimento dos gestores de pacotes e de linhas deixaria o processo mais fluído e facilitaria à organização no controlo das despesas, mas o que aconteceu foi que não houve o envolvimento necessário de todos e, com isso, a equipa de orçamento ficou sobrecarregada. Dessa forma, o GMD foi flexibilizado, deixou de haver o processo de controlo cruzado, e os gestores ganharam o papel de apoiadores quando fosse necessário identificar, justificar e gerenciar desvios identificados pela equipa de orçamento.

Uma limitação que pode ser observada, no que diz respeito ao modelo orçamental em si da empresa é a falta de metas que irão nortear esse trabalho no ano. Apesar de não ter sido apontado como um problema para a organização, seria interessante haver metas globais e por pacotes de gastos mais definidas, o que auxiliaria na etapa de controlo orçamental e de gastos realizada pela equipa de orçamento. Uma vez que a área de Custos e Orçamento já atua em colaboração com as demais áreas do Centro Administrativo CoopCred, uma sugestão seria adicionar a definição de metas para o ano em cada pacote de gasto, mesmo que posteriormente haja ajustamentos através do *forecast*. Essa estratégia pode fomentar a cultura de melhor acompanhamento das despesas pelos gestores das áreas, mesmo que de maneira menos formal da que sugere o GMD, e consequentemente diminuir a carga de trabalho da equipa de orçamento. Sugere-se que não só as metas definidas, como também a posição atual da área quanto a essas metas seja exposta também aos demais colaboradores das áreas através de esquema de gestão a vista, a fim de que todos possam entender o seu papel nesse controlo, possam expor ideias que venham a ter para a redução de desperdícios e alcance dos objetivos definidos. Essas acções podem criar nos gestores e demais funcionários um perfil mais colaborativo.

Outra limitação refere-se a metodologia do GMD, quando utilizada na Coopcred. A situação apontada pela própria entrevistada é de que alguns dos aspetos do GMD não foram bem sucedidos no que diz respeito a maneira como a empresa está estruturada dentro do seu negócio. Segundo o seu relato, não houve a participação efetiva das áreas e dos gestores de pacotes designados, de forma que a equipa de orçamento não alcançava o resultado esperado nas reuniões definidas para acompanhamento dos resultados, também não se observava o esforço necessário por parte desses gestores para criarem estratégias para a diminuição de suas despesas. Dessa forma, sentiu-se a necessidade de flexibilizar alguns pontos da metodologia. Foi possível notar também que, devido a falta do envolvimento necessário dos gestores, houve um incremento de carga de trabalho para a equipa de orçamento sem que esse aumento trouxesse melhoria nos resultados de facto. Dessa forma, a própria empresa optou por não utilizar o método na íntegra desde 2019 e optou por adaptá-lo de maneira que passasse a atender às suas reais necessidades.

Procurando responder às questões de pesquisa, quanto ao questionamento sobre como é elaborado o processo orçamental numa IFC no Brasil, destaca-se que a CoopCred não trabalha com um tipo orçamental específico, sendo utilizada uma base de gastos que vai nortear esse trabalho para o ano seguinte. Os responsáveis por todo o processo desde a elaboração até o controle final são os colaboradores da gerência de Custos e Orçamento, que contam com o apoio das áreas do Centro Administrativo e das Cooperativas para as previsões e análises dos desvios. Observa-se flexibilidade, uma vez que há a possibilidade de ajustes ao orçamento anual, sendo que esses ajustes devem ser autorizados ou não pelo Conselho de Administração. O processo orçamental na CoopCred conta com um fluxo de 5 principais etapas: construção do orçamento de Despesas, valorização do modelo de custos, apuração e precificação dos produtos e serviços, apresentação ao Conselho de Administração e aprovação do orçamento.

A respeito do questionamento sobre como se caracteriza GMD na CoopCred, pode-se citar que o modelo foi implantado em 2017 com todas as suas características originais, porém sofreu modificações em 2019, uma vez que a equipa de orçamento notou que não houve o envolvimento necessário dos responsáveis designados nomeadamente os gestores de pacotes. Essa falta de envolvimento equipa de orçamento que decidiu extinguir a figura do gestor de pacote, também reestruturou o método de forma que não fosse tão engessado e facilitasse o fluxo de trabalho. Os pacotes de despesas também sofreram alteração e os responsáveis pelas demais áreas do Centro Administrativo e das Cooperativas singulares passaram a apoiar mais na etapa de controle e justificação dos desvios e identificação das acções de correção.

Sobre as vantagens e desvantagens do GMD nesse contexto, pode-se observar que a organização buscou, na sua implementação, usar uma metodologia de redução de despesas bem estruturada e que trouxe bons resultados para outras grandes organizações no país. Todavia as vantagens que o GMD garantiu nessas outras empresas não existiram na CoopCred devido a estrutura já existente na empresa. A colaboradora entrevistada Especialista em Custos e Orçamento mencionou que não observou vantagens, nem melhorias significativas com a implantação do GMD, uma vez que os gastos já eram separados por pacotes. Como desvantagem, destacou-se que não houve comprometimento dos gestores de pacotes quanto ao acompanhamento dos gastos e,

apesar de existirem reuniões mensais onde eram apresentados os principais desvios, nenhuma acção efetiva era feita. Isso acarretou em sobrecarga de trabalho para a equipa de orçamento.

4.2. Limitações do estudo e sugestões futuras

Em conformidade com Yin (2001), o estudo de caso é a investigação empírica que averigua um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos, e no qual múltiplas fontes de evidência podem ser utilizadas.

Uma limitação observada foi a falta de acesso a reuniões presenciais com as colaboradoras devido ao distanciamento geográfico entre elas e a pesquisadora. A proximidade poderia contribuir para o recebimento das informações de maneira mais fácil, também para a melhor análise do processo orçamental da empresa, das dificuldades enfrentadas e consequentemente diminuiria a necessidade de contactos com as participantes para perceber melhor as respostas fornecidas.

Outra limitação é que o período de elaboração orçamental estava a ocorrer na CoopCred no momento em que foi planeada a realização das entrevistas. Assim, a disponibilidade das colaboradoras estava mais restrita e necessitou-se de reagendar as entrevistas por duas vezes.

Através da elaboração desse estudo, pretendeu-se contribuir para a disseminação do conhecimento primeiramente sobre o modelo de negócio de uma Instituição Financeira Cooperativa, posteriormente sobre a maneira como é constituído o seu orçamento e, dentro desse assunto, como essa instituição utiliza da metodologia do Gerenciamento Matricial de Despesas no seu processo orçamental, demonstrando as suas etapas de implantação, as suas características no que tange à essa organização em específico, clarificando esse conceito e apresentando as vantagens e desvantagens no contexto em questão. Dessa maneira, este estudo poderá contribuir para o aumento do conhecimento e aplicação prática para outras empresas do mesmo setor que busquem desenvolver o seu processo orçamental, ou mesmo que busquem metodologias de apoio ao planeamento e controlo orçamental. Os próprios gestores da

empresa podem se beneficiar deste trabalho, uma vez que entenderão melhor como funciona esse processo na empresa e como podem ser mais participativos e auxiliar de maneira mais efectiva.

Como sugestão, para futuras investigações seria de fazer um estudo comparativo com outras empresas do mesmo setor de atividade que utilizam da mesma metodologia, e identificar nesse estudo as semelhanças e diferenças entre os seus resultados e os resultados alcançados da CoopCred.

REFERÊNCIAS

- Aleixo, F. C. (2017). Gerenciamento matricial de despesas (GMD): como funciona na empresa?. <https://blog.bcntreinamentos.com.br/gerenciamento-matricial-de-despesas>, acessado em 9 de maio de 2021.
- Barcellos, A. S. F. (2006). Análise crítica da implantação do orçamento matricial numa empresa do setor jornalístico: o caso da RBS jornal (Trabalho de conclusão Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
- Bezerra, F. (2014). Ciclo PDCA: do conceito e aplicação. <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>, acessado em 22 de maio 2021
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2010). Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora.
- Caiado, A. e Caiado, J. (2018), Gestão de Instituições Financeiras, 3ª Edição, Edições Sílabo.
- Campos, V. F. (1999) TQC? Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Editora de Desenvolvimento Gerencial. Belo Horizonte.
- Class, M. V. (2015). Gestão Matricial de Despesas em uma Empresa do Setor Alimentício: Impacto Informacional Percebido pelos Envolvidos na Implementação (Trabalho de conclusão de Graduação, UFRS). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10183/147426>.
- Correia, S. M. A. M. (2012). Orçamentação e controlo de custos: estudo de caso (Tese de mestrado, Universidade do Minho). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/21632>.
- Cruz, L. (2019). Orçamento Matricial como Ferramenta de Controle. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/orcamento-matricial-como-ferramenta-de-controle>, acessado em 8 de maio de 2021.

- de Melo, H. P. A., da Silva, G. R., Nicolau, A. M., & de Lima, A. C. (2017). O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: Um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da Paraíba. *Revista Ambiente Contábil*, 9(1), 290-305.
- Donnelly, J. H. et al (1998). *Fundamentals of Management*. 10th Edition. Lincoln: McGraw-Hill Education.
- Drury, C. (2004). *Management and Costing Accounting*. 6th Edition. London: Thonson Business Press.
- Ferraria, M. D. F. C. (2019). O orçamento como instrumento de apoio à gestão das empresas: Estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços (Tese de mestrado, Universidade do Porto). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.22/16035>.
- Franco, V. S., Oliveira, Á. V., Morais, A. I., Oliveira, B. d., Lourenço, I. C., Major, M. J., et al. (2008). *Temas de Contabilidade de Gestão: Os Custos, os Resultados e a Informação para a Gestão*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Gilles B. De Paula (2019). O que é Planejamento Orçamentário e tudo que você precisa saber para definir o melhor futuro financeiro para sua empresa. <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-orcamentario/>, acessado em 16 de setembro de 2021.
- Hansen, S., & Stede, W. V. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*.
- Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. 10ª edição, Áreas Editora. Lisboa.
- King, R., Clarkson, P., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare business. *Management Accounting Research*.
- Leite, V. (2021). Conheça os 9 tipos de orçamento possíveis para uma empresa. <https://blog.nubank.com.br/tipos-de-orcamento>, acessado em 8 de maio de 2021.

- Lenz, E., & Feil, A. A. (2016). A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 112-127.
- Lopes, T. S. (2018). Gestão matricial de despesas: uma busca pela melhor performance econômico-financeiro no ambiente corporativo (Artigo de pós-graduação, PUCRS).
- Lunkes, R. J. (2003). Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial. Tese de Doutorado. Florianópolis.
- Lunkes, R. J. (2009). Manual de Orçamento. 2ª edição, Atlas. São Paulo.
- Mathias, L (2018). 5 etapas do planejamento estratégico e como implementar em sua empresa. <https://mindminers.com/blog/etapas-do-planejamento-estrategico/> acessado em 16 de setembro 09 de 2021
- Nascimento, C. S. S., Soares, B. K., & de Almeida Santos, F. (2021). Estudo comparativo sobre financiamentos ofertados pelas fintechs, cooperativas financeiras e bancos tradicionais no Brasil. *Revista Linceu On-Line*, 11(1), 67-94.
- Nogueira, R. et al. (2012) Gestão matricial de despesas. Manual prático. Coleção gestão em foco. v. 04. editora 01. Cymo. Belo Horizonte.
- Nunes, J. U. (2021). Diagnóstico estratégico aplicado em uma empresa de transportes de cargas. (Trabalho de conclusão de bacharelato, Universidade Federal Rural do Semi-Árido). Retrieved from: <http://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/6490>.
- Oliveira, P. S. (2020). Modelo de cobrança de custos: como utilizar para redução de custos procedentes da centralizadora (Artigo de pós-graduação, UFRS).
- Padoveze, C. (2012) Orçamento Empresarial. Pearson Education do Brasil. São Paulo.
- Padoveze, C. (2015) Planejamento Orçamentário. 3 Ed. Cengage Learning. São Paulo.
- Padoveze, C. (2020). Gerenciamento Matricial de Despesas. <https://www.revistafermentamental.com.br/?cod=artigo/gerenciamento-matricial-de-despesas>, acessado em 9 de maio de 2021.

- Padua, E. M. M. (2010) Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática. 16ª edição, Papirus. Campinas.
- Port, M (2016). O que é uma Cooperativa de Crédito ou Instituição Financeira Cooperativa? <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>. Acedido em 5 de junho de 2021
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema, pp. 105-132.
- Sá, A. (2008). O Gerenciamento Matricial de Despesas. <http://carlosalexandresa.com.br/artigos/O-Gerenciamento-Matricial-de-Despesas.pdf>, acedido em 15 maio 2021.
- Santos, J.; et al. (2008): Fundamentos de orçamento empresarial. 1ª ed. Atlas. São Paulo.
- Santos, P (2020). Controle Preliminar. <https://cadernodeprova.com.br/controle-preliminar/>, acedido em 18 de setembro de 2021.
- Xavier, L. S. E. (2012). O controlo de gestão nas instituições financeiras e a aplicabilidade do *balanced scorecard* numa instituição financeira a nível regional (Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.21/2586>.
- Yin, R. (2001). Estudo de caso: Planejamento e métodos. 2ª ed. Bookman. Porto Alegre.
- Yin, R. (2003). Case study research: Design and methods (third edition). Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. (2009). Case study research: design and methods. Sage Publications Thousand Oaks, CA.

ANEXOS

Anexo I – Guião de Entrevistas

Entrevista 1 – À Especialista em Custos e Orçamento

1. De acordo com o website da empresa, a empresa nasceu a 118 anos juntamente com o cooperativismo de crédito no Brasil. Ela é caracterizada como uma Instituição financeira Cooperativa, com mais 30,1 mil colaboradores, 5 milhões de associados e presente em 24 estados brasileiros mais o Distrito Federal. No Centro Administrativo CoopCred estão presentes cerca de 800 colaboradores. Estão corretos esses dados?
2. Seria possível disponibilizar o organograma da empresa?
3. Quais são as principais características que definem o que é uma Cooperativa de Crédito?
4. Quais são as principais diferenças entre uma Cooperativa de Crédito e um Banco no Brasil?
5. Quais são os benefícios para uma pessoa singular associar-se a uma cooperativa de crédito e não optar por ser cliente de um Banco?
6. Qual é a diferença entre o processo de distribuição de resultados de um Banco e uma Cooperativa de Crédito?
7. Para a elaboração do orçamento anual, qual(is) o(s) modelo(s) que a empresa utiliza (ex.: orçamento base zero, orçamento contínuo)?
8. Quem é o responsável que lidera a elaboração do orçamento (função do colaborador)? Quem mais participa no processo?
9. Qual é o período utilizado para elaboração orçamental (em que mês do ano inicia e em que mês é enviado para aprovação final)?
10. Quais são as fases para a elaboração do orçamento da empresa (início até aprovação final)?
11. A empresa realiza ajustamento do orçamento ao longo do ano? Quais são as possíveis razões para isso? Se sim, qual é a técnica utilizada (ex.: forecast) e a periodicidade?
12. É possível citar o principal motivo que levou a empresa a aderir ao Gerenciamento Matricial de Despesas como método de Planeamento e controlo orçamental?

13. Quais foram os agentes envolvidos na implantação do GMD na empresa e em que ano aconteceu?
14. Como são definidas as metas na organização. É definida uma meta global e essa depois “transformada” em metas por pacotes?
15. Os pacotes de gastos da empresa são os demonstrados abaixo ou houve alterações desde a implantação do método?
16. Quem participa da definição de metas de cada pacote de gasto e quem é responsável por validar essas metas?
17. Além dos gestores de área e de pacote, há mais agentes envolvidos no controle de desvios? Se sim, quem são?
18. No caso de os desvios serem desfavoráveis, que medidas são tomadas?
19. Há envolvimento da equipa de orçamento na definição de metas dos pacotes de gastos e no tratamento dos desvios? De que forma?
20. Quais indicadores são utilizados para demonstrar os resultados das estratégias de redução de despesas (é possível citar ao menos um)?
21. No caso de os desvios serem favoráveis, o que acontece?
22. Os responsáveis pelos desvios fazem utilização de *Planner* para indicar causas desses desvios, metas de ações e prazos para tratamento dos mesmos?
23. Como especialista do processo orçamental, você acredita que após a implantação do GMD é possível identificar melhoria no alcance dos objetivos orçamentais da empresa e no controle de gastos?

Entrevista II - À analista sênior de Custos e Orçamento

1. A colaboradora especialista em Custos e Orçamento destacou 5 fases do processo orçamental da CoopCred. Poderia trazer mais detalhes sobre essas etapas (destacas abaixo)?

- Construção do orçamento de despesas: pessoal, contratos e demais despesas
- Valorização do modelo de custos (o modelo de custeio da empresa é o ABC)
- Apuração da precificação dos produtos e serviços
- Apresentação ao Conselho de Administração
- Aprovação do orçamento