

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

**MÉRITON SOARES DA SILVA**

**IMPACTOS DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO:** uma análise da  
implementação da metodologia de gestão matricial de despesas na  
indústria de celulose

**VITÓRIA  
2013**

**MÉRITON SOARES DA SILVA**

**IMPACTOS DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO:** uma análise da  
implementação da metodologia de gestão matricial de despesas na  
indústria de celulose

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba e Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis - Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Bezerra

**VITÓRIA  
2013**

## **MÉRITON SOARES DA SILVA**

### **IMPACTOS DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: uma análise da implementação da metodologia de gestão matricial de despesas na indústria de celulose**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis. Nível Profissionalizante.

#### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. FRANCISCO ANTONIO BEZERRA**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e  
Finanças (FUCAPE)  
Orientador

---

**Prof. Dr. VALCEMIRO NOSSA**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e  
Finanças (FUCAPE)

---

**Prof. Dr. GABRIEL MOREIRA CAMPOS**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Dedico este trabalho à  
Fabianne, esposa virtuosa e as  
filhas Aline e Amanda.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus por essa conquista.

Agradeço aos meus pais por ser a base para esta vitória.

Aos meus irmãos, cada um do seu modo me incentivou e serviu de inspiração para eu ser quem sou.

Agradeço a minha família, esposa e filhas, que em momentos de pressão, angústias, ausência, souberam me dar o apoio e incentivos necessários à ocasião.

Agradeço aos colegas de Portocel, que souberam entender os momentos de ausência e aos colegas da empresa objeto do estudo, que apoiaram a pesquisa.

Aos meus professores. Em especial ao Prof. Dr. Francisco Antonio Bezerra, exemplo vivo de que a docência é um dom divino, pela amizade e incentivo nos momentos difíceis.

Agradeço a FUCAPE, na pessoa dos professores Dr. Valcemiro Nossa e Dr. Aridelmo José Campanharo Teixeira.

## RESUMO

As organizações buscam otimizar a utilização de seus recursos com o intuito de aumentar sua lucratividade, obviamente as empresas precisam realizar essa tarefa associada aos mecanismos de planejamento nos quais estão descritos seus objetivos. Nesse contexto, o orçamento tem participação importante no controle e acompanhamento dos gastos. Esta pesquisa analisa os impactos causados em uma indústria de celulose com a implementação da gestão matricial de despesas, que é uma metodologia com características peculiares de gestão e controle do orçamento. O trabalho objetiva explicar se houve melhora na gestão dos gastos e indicar possíveis explicações de como a gestão matricial de despesas contribui no processo orçamentário e no controle do consumo de recursos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre orçamento, gestão matricial de despesas além da coleta de dados na empresa estudada. Para pesquisa, que é descritiva, qualitativa e quantitativa, implementada por estudo de caso, foi realizada a aplicação de um questionário para os gestores envolvidos no processo com o objetivo de verificar a aceitação da implementação da gestão matricial de despesas, e a coleta dos dados na empresa pesquisada com uma análise estatística Teste  $U$  de Mann-Whitney. Os resultados da pesquisa permitem inferir que a gestão matricial de despesas pode ser uma ferramenta de gestão e controle dos gastos eficientes, de forma que nos primeiros dois anos de implantação os resultados foram satisfatórios, haja vista que a gestão cruzada do orçamento no nível de contas contábeis e o uso das técnicas de qualidade para minimizar e corrigir as anomalias na execução do orçamento contribuiu na elaboração, execução e controle de todo processo orçamentário. Conclui-se então que a gestão matricial de despesas contribui de forma satisfatória para o processo orçamentário e na melhoria do consumo de recursos de produção, elevando assim o ganho da empresa.

**Palavras Chave:** Gestão matricial, orçamento e planejamento.

## **ABSTRACT**

Organizations seek to optimize the use of its resources in order to increase profitability, but companies need to perform this task associated with planning mechanisms which are described in their goals. In this context, the budget plays an important role in the control and monitoring of expenditures. This research analyzes the impacts on a pulp industry with the implementation of matrix management of expenditure, which is a methodology with specific characteristics of management and budget control. The paper aims to explain and indicate possible explanations of how the matrix management of expenditure contributes in the budget process and helps in the control of resource consumption. We performed a literature search on budget, matrix management expenses beyond data collection in the company studied. For research, which is descriptive, qualitative and quantitative, implemented by the case study, we performed a questionnaire for managers involved in the process in order to verify the acceptance of the implementation of matrix management expenses, and data collection in researched company with a statistical test of Mann-Whitney. The results allow to conclude that the matrix management expenses can be a tool for management and control of efficient spending, so that the first two years of implementation, the results were satisfactory, considering that the management of the budget cross-level accounts accounting and the use of quality techniques to minimize and correct deficiencies in the implementation of the budget contributed in the preparation, execution and control of the entire budget process. It is concluded that the matrix management expense contributes to the satisfaction of the budget process and improving the resource consumption of production, thus increasing the gain of the company.

**Key words:** Matrix management, budgeting and planning.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Estrutura da Gestão Matricial .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 2 – Régua de Metas.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 3 – Gestão Matricial de Despesas 2011.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 4 – Gestão Matricial de Despesas 2012.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 5 – Custo Fixo no Custo Caixa (%).....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 6 – Questionários Enviados .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 7 – Respostas a 1º pergunta .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 8 – Questionário Geral GMD (%).....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 9 – Questionário Gestores de Pacotes GMD (%).....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 10 – Questionário Gestores de Área GMD (%) .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 11 – Classificação para teste U de Mann-Whitney .....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Processo de Gestão .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2 – Controle .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3 – Gestão de Despesas através do PDCA .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4 – Controle cruzado – Orçamento Matricial .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5 – Relatório de desvio de metas .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 6 – Demonstração de Resultado .....</b>	<b>65</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Relação Agente x Principal .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 2 – Características ABC x ABB .....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 3 – Diferenças – Formas tradicional de orçamento x GMD .....</b>	<b>54</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVO GERAL	18
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3	JUSTIFICATIVAS E ANTECEDENTES	19
1.4	ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DO TRABALHO	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>23</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.2	PLANEJAMENTO OPERACIONAL	24
2.3	EXECUÇÃO E CONTROLE	25
2.3.1	Controle estratégico	26
2.3.2	Controle tático	27
2.3.3	Controle operacional	28
2.4	TEORIA DA AGÊNCIA E TEORIA OPORTUNÍSTICA	30
2.4.1	Assimetria de Informação	32
2.5	ORÇAMENTO COMO UM INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO	34
2.6	ORÇAMENTO: ASPECTOS E TIPOS DE ORÇAMENTOS	35
2.6.1	Limitações do orçamento	42
2.7	ORÇAMENTO MATRICIAL	43
2.8	GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS	45
2.8.1	Teoria Institucional e o fluxo de implementação da GMD	49
2.9	CARACTERÍSTICAS DA GMD	53
2.10	MODELO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA E DA EFICIÊNCIA NOS MODELOS DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	55
2.11A	IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO NA INDÚSTRIA DE CELULOSE	

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1</b>	<b>COLETA DE DADOS .....</b>	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO CASO .....</b>	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1</b>	<b>SOB A ÓTICA DE MELHORIA DOS GASTOS .....</b>	<b>76</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXO I.....</b>	<b>86</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A fase de planejamento norteia as ações futuras e mobiliza os agentes das organizações na construção e nas escolhas entre as alternativas de onde se espera que uma empresa venha a chegar (LUNKES, 2011).

Segundo Lunkes (2011) o planejamento teve origem nas ciências militares, e pode ser classificada em três de tipos: planejamento estratégico, tático e operacional.

No planejamento estratégico o futuro da empresa é antecipado através de cenários, identificando ameaças e oportunidades (CATELLI *et al.*, 2001). Para Lunkes (2011) o planejamento estratégico é geralmente formado por informações qualitativas da empresa, tais como: definição dos objetivos da empresa, setor de atuação e as estratégias para a empresa alcançar seus objetivos. É a fase que a empresa precisa saber onde está inserida, o que deseja como meta e como será sua operação para atingir os objetivos.

De acordo com Catelli *et al.* (2001), nesta fase a empresa busca assegurar o cumprimento da missão da empresa com um alinhamento entre objetivos e planos e atuação. O espaço temporal coberto pelo planejamento estratégico geralmente é de 5 a 10 anos, dependendo das diretrizes da organização (LUNKES, 2011).

Já o planejamento tático tem como função a associação dos objetivos com indicadores mensuráveis, proporcionando aos gestores metas qualitativas e quantitativas. O planejamento tático é um plano intermediário entre o planejamento estratégico e o operacional, descreve, em linhas gerais, a forma como a empresa pretende atingir seus objetivos de médio prazo. Os indicadores previstos no planejamento tático podem cobrir áreas como melhoria do nível de produtividade,

satisfação do cliente, indicadores de inovação, aumento do valor agregado dos produtos sob a ótica do cliente etc. (LUNKES, 2011).

De acordo com Catelli *et al.* (2001) o planejamento operacional é formado através dos cenários analisados na fase de planejamento estratégico, consistindo em executar a melhor entre as alternativas possíveis para a empresa. Ainda para Catelli *et al.* (2001, p. 140), alguns pontos devem ser observados no processo de planejamento operacional, que são:

1. Estabelecimento dos objetivos operacionais;
2. Definição dos meios e recursos;
3. Identificação das alternativas de ação;
4. Simulação das alternativas identificadas;
5. Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
6. Estruturação e quantificação do plano, e
7. Aprovação e divulgação do plano.

Na fase do planejamento operacional serão definidos os recursos a serem disponibilizados para o processo de produção para que a empresa atinja o nível de eficiência desejada, que de acordo com Nakagawa (1987, apud CATELLI *et al.*, 2001, p. 65), “é um conceito relacionado a método, processo, operação, enfim, ao modo certo de se fazer as coisas.”

Após as fases de planejamento, segue-se a fase de execução do planejamento que após definido e devidamente aprovado, os recursos são colocados a disposição e são consumidos e, conseqüentemente, ocorre a produção dos produtos ou a prestação dos serviços. Nesta fase pode acontecer as implementações conforme o planejado ou com ajustes, esses últimos feitos com o intuito de se adequar a uma dada situação real que viria a se apresentar à empresa

como um impeditivo a que ela atingisse a eficácia planejada, que segundo Bio (1985, apud CATELLI *et al.*, 2001, p. 65) “é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos.”

A Figura 1 representa um processo de gestão, na qual pressupõe que para existir o controle dos gastos de uma empresa é importante que exista a formalização do planejamento, que é o primeiro passo para as empresas na busca da sustentabilidade. Porém, não basta somente planejar, é preciso monitorar e acompanhar para que estas metas sejam cumpridas, isso ocorre na fase do controle (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2006).

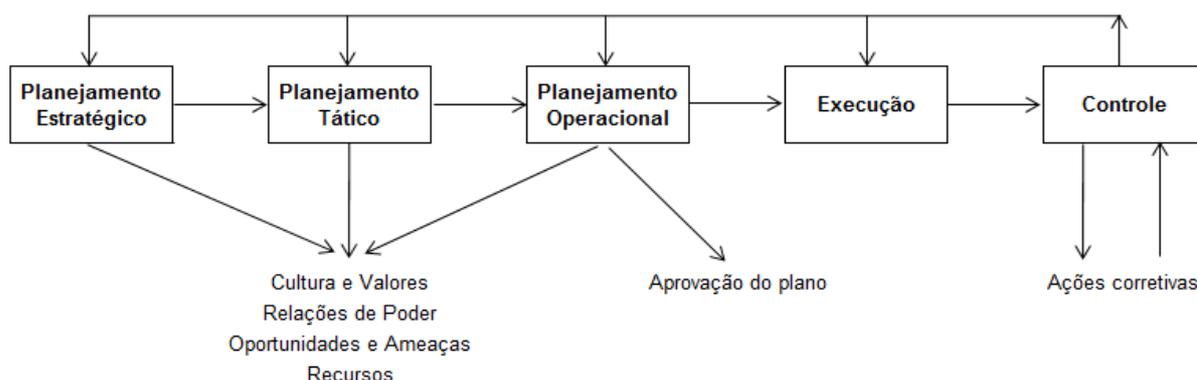


Figura 1: Processo de Gestão  
Fonte: Adaptado de Catelli *et al.* (2001).

Wanzuit (2009) descreve que as empresas buscam a melhoria contínua por intermédio de um gerenciamento de seus processos e isso é realizado essencialmente pela utilização de mecanismos de controle. O controle passa a ser necessário para o atingimento dos objetivos (WELSCH, 1996; SOBANSKI, 1994), pois ele gera a retroalimentação do processo de gestão permitindo a correção do rumo, nos casos em que ocorra um desvio em relação ao que foi planejado.

Catelli *et al.* (2001) mostram que o controle tem que ser executado, indistintamente, por todos os setores ou departamentos da empresa, operacionais

ou não, nesta fase, pretende-se assegurar, sobretudo, que o planejamento da empresa seja alcançado pelo atingimento individualizado das metas previstas para cada um dos componentes da empresa (departamentos). Contudo, para que a fase de controle tenha sucesso, deve se sustentar nas seguintes etapas:

1. Definição dos resultados na forma de medidas de desempenho (integração com a fase do planejamento);
2. Captura das informações sobre o desempenho real (cálculo do resultado corrente da empresa);
3. Comparação do desempenho real com o previsto (controle propriamente dito, análise dos desvios em relação ao previsto);
4. Retroalimentação: verificação quando uma decisão foi deficiente e correção do procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível.

De acordo com Welsch (1996) uma das formas de controle é a implantação do orçamento empresarial, já que o orçamento tem a capacidade de ajudar os gestores a atingir os objetivos da organização como um todo.

O orçamento, que é um plano de ação detalhado (CATELLI *et al.*, 2001) pode ser visto como uma forma de visualização de decisões estratégicas, cujo objetivo é de fazer com que os planos passem a ter uma dimensão menos abstrata (BIN e CASTOR, 2007).

Para Lunkes (2011) o orçamento está inserido no planejamento estratégico, pois é nesta fase que se discute a melhor relação entre resultados e o consumo dos recursos (custos e despesas), de forma a atender os objetivos maiores da empresa.

O orçamento tem importância no processo estratégico, pois de acordo com Welsch (1996) é um elo entre a estratégia, a execução e o controle.

Para diversos autores (ANTONY e GOVINDARAJAN, 2006; FREZATTI, 2009; LUNKES, 2011; NOGUEIRA *et al.*, 2012; WANZUIT, 2009) o orçamento pode ser analisado sob diversas perspectivas, tais como:

a) Quanto ao tipo de participação na elaboração do orçamento:

- I. Top Down;
- II. Botton Up ou participativo.

b) Quanto ao processo de elaboração e acompanhamento:

- I. Orçamento Empresarial;
- II. Orçamento Rolling ou Contínuo;
- III. Base Zero;
- IV. Orçamento Flexível;
- V. Orçamento por Atividades;
- VI. Orçamento Matricial de Despesas.

Catelli *et al.* (2001) argumenta que para a empresa ter sucesso no controle de seus gastos, é preciso prever resultados, ter ciência do desempenho real através de comparações entre real x previsto, e corrigir a estratégia quando necessário.

Em outras palavras, um modelo de controle orçamentário é tão melhor como artefato gerencial, quanto maior for sua capacidade de potencializar: a integração das ações individualizadas dos departamentos como objetivos gerais da empresa, permitir o acompanhamento e facilitar as ações de correções de rumo nos momentos em que forem sendo detectados desvios em relação ao planejamento.

Dentro deste contexto, a Gestão Matricial de Despesas (GMD), por funcionar como um metodologia própria de elaboração e controle orçamentário, intrinsecamente engloba as características citadas por Catelli *et al.* (2001) quando da definição do que seria um sistema de controle efetivo.

A GMD é um método que tem a intenção de melhorar, exatamente, o controle dos gastos de uma empresa (NOGUEIRA *et al.*, 2012), basicamente, pela descentralização do controle dos gastos, pela especialização na gestão do gasto corporativo e pelo acompanhamento dos desvios.

Segundo Wanzuit (2009), a GMD é uma metodologia importante no apoio ao planejamento e controle, ela tem como objetivo principal a redução de gastos, sendo um método de controle de orçamento em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Contudo, pouca pesquisa de cunho científico foi realizada até hoje sobre essa metodologia (BARTILOTTI, 2006). No Brasil, são dignos de nota os trabalhos de Bartilotti (2006) e Wanzuit (2009) que analisaram aspectos relacionados às etapas de definição de escopo e de implementação da metodologia nas empresas de telecomunicações e indústria de alimentos, respectivamente.

A GMD é um assunto relativamente novo, que em uma implementação pode provocar uma mudança organizacional, necessitando sua institucionalização na empresa, o que na verdade é uma substituição de uma prática institucional anterior por uma teoricamente superior (GUERREIRO *et al.*, 2005).

Diante disso, elaborou-se a questão de pesquisa deste trabalho: ***A implementação do sistema de gestão matricial de despesas contribui com a institucionalização do controle orçamentário que se traduz na melhoria percebida pelos gestores do nível de eficiência no consumo de recursos?***

## 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do estudo é evidenciar a percepção dos gestores de uma organização sobre a implementação da metodologia da gestão matricial de despesas sob um contexto de avaliação de que a GMD contribui com a implementação de um processo de controle orçamentário efetivo (constituído de indicadores, comparação com realizado, retroalimentação e correção de rumo).

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Descrever o modelo de mensuração de eficácia do mecanismo orçamentário em empresas da indústria de celulose;
- ✓ Descrever o modelo de avaliação do grau de eficiência de utilização de uma ferramenta orçamentária;
- ✓ Analisar os resultados da aplicação de um modelo orçamentário baseado em uma matriz de despesas sob a ótica do grau de eficiência e eficácia de sua utilização.
- ✓ Analisar a avaliação feita pelos gestores da empresa sobre a metodologia da gestão matricial de despesas.

Para analisar o objetivo específico que trata da avaliação dos resultados do orçamento sob a ótica financeira, será realizado um teste de hipóteses, que de acordo com Cooper e Schindler (2011) tem o objetivo de verificar se há diferenças entre os resultados apurados, que no caso, os dois anos da aplicação da GMD.

A seguir os parâmetros do teste:

$$\begin{aligned} H_0: \mu_1 &\geq \mu_2 \\ H_1: \mu_1 &< \mu_2 \end{aligned} \quad (1)$$

Onde:

- $H_0$ : A média do desvio do ano de 2011 é igual ou superior à média do desvio do ano de 2012.
- $H_1$ : A média do desvio do ano de 2011 é inferior à média do desvio do ano de 2012.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS E ANTECEDENTES

A realização deste estudo justifica-se pelo fato das empresas terem no orçamento um instrumento capaz de traduzir, implementar, acompanhar e controlar as etapas de execução de suas estratégias (BARTILOTTI, 2006; FREZATTI *et al.*, 2012).

O orçamento tem uma função crucial no planejamento e controle, partindo inicialmente dos objetivos de longo prazo da empresa, e com a evidenciação dos resultados que são base para comparabilidade entre o previsto e o realizado (HANSEM e MOWEN, 2001).

Sob o ponto de vista do controle, Catelli *et al.* (2001) afirmam que é preciso assegurar o cumprimento das metas, com análise dos desvios, corrigindo-os quando necessário.

Alguns estudos anteriores mostram a relação do orçamento como parte de um planejamento estratégico em uma empresa (LEITE, SILVA, CHEROBIM e BRUFEM, 2008; COVALESKI *et al.*, 2007; MERCHANT e MANZONI, 1989), e que

tem participação importante no controle das ações de curto prazo, e alinhando-as com as de longo prazo.

A pesquisa de Leite *et al.* (2008) tem o objetivo de conhecer como estão os estudos sobre orçamento empresarial no Brasil no período de 1995 a 2006. Os autores chegaram à conclusão que estudos sobre orçamento e literaturas especializadas no país são escassas.

Covaleski *et al.* (2007) apresentam três perspectivas teóricas do processo orçamentário, que são:

- ✓ Perspectiva econômica – está baseada em maximizar o resultado pelo alinhamento dos interesses da empresa e gestores.
- ✓ Perspectiva Psicológica – está baseada em como os indivíduos vão responder aos estímulos oferecidos em face do cumprimento do orçamento; e
- ✓ Perspectiva Sociológica – esta perspectiva está baseada em como se dá o comportamento organizacional no processo orçamentário.

Essa pesquisa baseia-se no pressuposto de que, sob a ótica da perspectiva econômica, o orçamento desempenha um papel importante de coordenar as atividades e proporcionar adequados incentivos dentro da organização, e pode exercer um forte impacto no comportamento dos participantes.

Segundo Nogueira *et al.* (2012) um processo de gestão orçamentário é regido pela análise de “causa e efeito”. Esse, aliás, é um dos princípios da GMD. Além disso, estudo sobre gestão matricial de despesas ainda está no início, com pouca literatura específica sobre o assunto (WANZUIT, 2009). Foram encontradas apenas três dissertações de programas de mestrado, e um artigo de Silva e Gonçalves (2006) que discutem a GMD.

O primeiro trabalho é o de Bartilotti (2006), um estudo de caso com a proposta de avaliar a metodologia do orçamento matricial em uma empresa de telecomunicações, que tem suas tarifas regulamentadas por uma agência do governo. Seus resultados comprovaram que o orçamento matricial é uma ferramenta adequada para o acompanhamento e controle dos gastos fixos de uma empresa que tem suas tarifas controladas.

O trabalho de Wanzuit (2009) teve como proposta uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial em uma empresa do ramo de alimentos. O autor chegou à conclusão que o orçamento matricial se ajusta em relação à atividade da empresa pesquisada, sendo considerada flexível, contudo, sugere que a pesquisa seja aplicada em outros tipos de empresas.

Magalhães (2009) em seu estudo verificou a aplicabilidade do orçamento matricial para a redução de custos de terceirização nos contratos de terceiros em uma empresa multinacional do setor vidreiro. O resultado encontrado pelo autor foi de que a empresa otimizou os custos fixos, mas em relação a terceirização, há outras variáveis que deveriam ser levadas em consideração, como: “custo, especialidade das operações, *core-business* da empresa, cultura da empresa entre outras.”

Silva e Gonçalves (2006) apresentam um estudo de caso múltiplo, onde são comparados processos orçamentários em duas empresas brasileiras, uma do setor de Atacado e outra, uma empresa familiar do setor de produção de bens de consumo, com objetivo de caracterizar o controle orçamentário das duas empresas, baseando o estudo em cinco itens, que são:

1. Tecnologia;
2. Participação de mercado;

3. Acompanhamento orçamentário;
4. Integração no sistema orçamentário.
5. Ênfase na utilização do sistema orçamentário.

O achado das autoras foi que o acompanhamento orçamentário é utilizado como principal ferramenta de controle gerencial em ambas as empresas, entretanto não há participação da média e baixa gerência no processo de planejamento estratégico.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que o capítulo 1 apresenta a introdução, onde se encontram o problema, os objetivos geral e específicos, justificativa e antecedentes e a organização do trabalho.

No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico, que dá apoio ao desenvolvimento do trabalho.

No capítulo 3, apresenta-se à metodologia de pesquisa utilizada, classificando a pesquisa quanto ao tipo, ao objeto e ao objetivo, bem como, descreve-se a forma de coleta, análise dos dados e os procedimentos de entrevistas realizados.

O capítulo 4, apresenta-se o caso, os dados e a análise dos principais resultados encontrados com o objetivo de responder a questão de pesquisa.

No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho, as limitações da pesquisa, além de recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Lunkes (2011) a utilização do planejamento estratégico como o conhecemos hoje se iniciou em meados de 1970, e está em constante evolução dentro dos ambientes empresariais.

O planejamento estratégico é a formulação de intenções que a organização pretende seguir, em forma de programas e metas que irão orientar sua execução por intermédio de decisões operacionais (MINTZBERG E WATERS, 1985).

Para Fischmann e Almeida (1995) o planejamento estratégico é uma técnica administrativa, que através da análise do ambiente da empresa, identifica as possíveis oportunidades e ameaças que estão relacionadas com o negócio e sobre as quais é necessário definir um caminho de ação para aproveitá-las ou reduzir os efeitos danosos delas.

Anthony e Govindarajan (2006) asseveram que o planejamento estratégico em uma empresa começa pela formulação de estratégias, processo pelo qual se decide qual estratégia adotar, onde a administração define os objetivos e qual os caminhos usar para atingi-los. É na etapa da formulação da estratégia que todas as premissas devem ser estudadas com finalidade de ter maior chance de obter sucesso no momento da execução do planejamento.

O planejamento estratégico pode assegurar a empresa algumas vantagens, que Anthony e Govindarajan (2006) destacam:

- a) Uma estrutura para a elaboração de um orçamento anual;
- b) Instrumento de aperfeiçoamento de executivos;
- c) Mecanismos para induzirem os gestores a visualizar o longo prazo;
- d) Alinhamento entre os agentes;
- e) Realinhamento de estratégias no curto prazo, auxiliando no cumprimento das metas de longo prazo.

Apesar destas vantagens citadas, Anthony e Govindarajan (2006) descrevem que o planejamento estratégico pode apresentar problemas:

- a) O planejamento estratégico pode se tornar uma atividade burocrática;
- b) Pertencer a departamento único responsável, sem envolvimento da empresa como um todo;
- c) Pode consumir muito tempo e ser dispendioso.

Com relação a flexibilidade, ou adaptação ao ambiente, o planejamento estratégico, pode ser alterado durante sua execução, isso irá depender da visão dos gestores da empresa sobre as novas oportunidades que possam surgir durante a execução do planejamento ou até mesmo em relação às ameaças (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Catelli *et al.* (2001) descrevem que diante das diretrizes e dos cenários contidos no planejamento estratégico é formulado o planejamento operacional.

## 2.2 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional, para Catelli *et al.* (2001, p. 140) “consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha do plano

de ação a ser implementado”. Ainda segundo os autores, esse processo deverá acontecer com os gestores de diversas áreas da empresa de forma que o planejado tenha condições de ser executado com o comprometimento e compromisso destes, com a finalidade de cumprir o plano.

O planejamento operacional pode ser dividido em pré-planejamento operacional, planejamento operacional de médio e longo prazo e planejamento operacional de curto prazo (CATELLI *et al.*, 2001).

O pré-planejamento operacional consiste na fixação dos objetivos, ou seja, as metas operacionais propostas na fase do planejamento estratégico, identificando as melhores alternativas a serem adotadas que permitam o cumprimento das diretrizes estratégicas (CATELLI *et al.*, 2001).

No planejamento operacional de médio e longo prazo há o detalhamento das premissas selecionadas, de acordo com o espaço temporal determinado, quantificando todas as variáveis consideradas importantes (CATELLI *et al.*, 2001).

O planejamento operacional de curto prazo é o momento no qual se efetua um ajuste no planejamento, em momento mais próximo a execução do evento, momento que se percebe as variáveis com maior nível de confiabilidade. Após a fase de planejamento operacional, acontece a aprovação do plano para então iniciar-se a execução de todo planejamento (CATELLI *et al.*, 2001).

## 2.3 EXECUÇÃO E CONTROLE

Na execução do planejamento são postas em prática os encaminhamentos definidos e aprovados no planejamento, atendendo os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, ou seja, são implementadas as escolhas

feitas entre as alternativas de ação possíveis no intuito de se atingir os objetivos propostos (CATELLI *et al.*, 2001).

Para Lunkes (2011) executar o planejamento estratégico dentro dos planos estabelecidos é um desafio para as empresas, sendo fundamental monitorar as ações através da implementação de controles.

De acordo com Welsch (1996, p. 21), o controle é “um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento”. Existem três tipos de controle: estratégico, tático e operacional, a Figura 2 apresenta o nível hierárquico onde são aplicados esses controles.

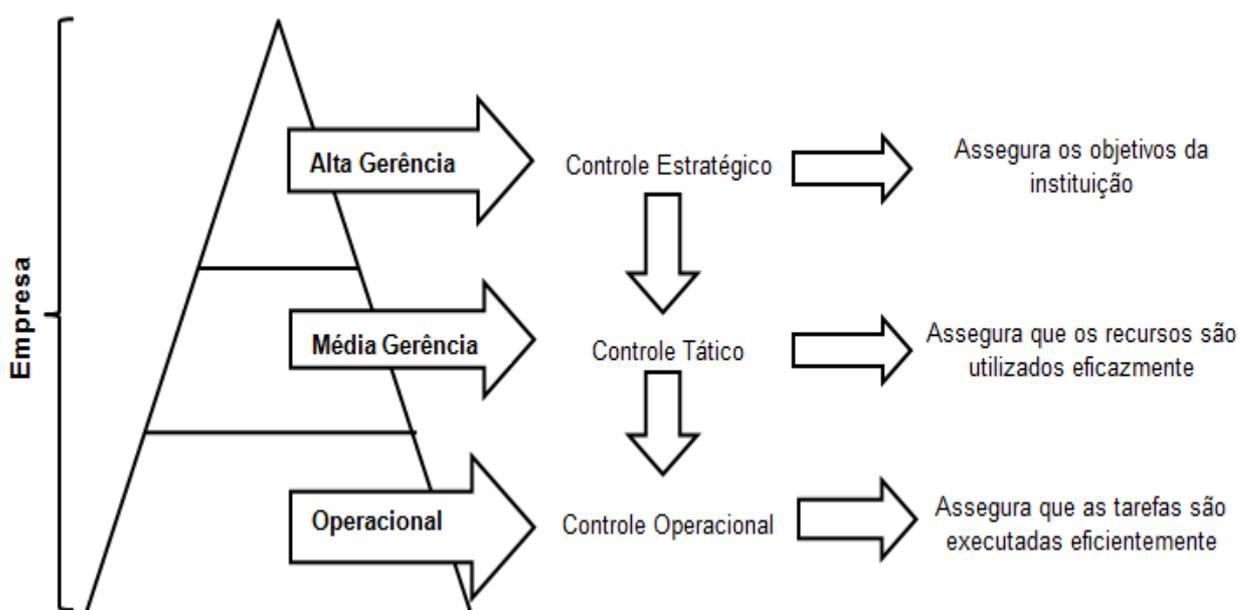


Figura 2: Controle  
Fonte: Adaptado de Lunkes (2011) e Oliveira *et al.* (2011)

### 2.3.1 Controle estratégico

O controle estratégico monitora se a empresa mantém a direção estratégica previamente estabelecida, evidenciando os progressos por intermédio de indicadores estratégicos (LUNKES, 2011).

De acordo com Simons (1995), o sistema de controle estratégico deve estar fundamentado em quatro constructos diferentes ou alavancas:

1. Sistema de crenças;
2. Sistema de fronteiras;
3. Sistema de controle de diagnóstico; e
4. Sistema de controles interativos.

O sistema de crenças é usado para enfatizar os valores da empresa relacionados a estratégia do negócio e mover a empresa a novas posições, sempre enfatizando os valores centrais da organização. O sistema de fronteiras minimiza os riscos ajustando o limite dos comportamentos estratégicos indesejáveis (LUNKES, 2011). O sistema de controle de diagnóstico tende a monitorar os resultados do planejamento estratégico, e segundo Dielh (2006), são sistemas tradicionais de controle de gestão.

Para Dielh (2006), o sistema de controles interativos é inverso ao sistema de controle de diagnóstico, pois estimulam o aprendizado, monitorando as incertezas estratégicas ou ambientais. Lunkes (2011) afirma que esses sistemas são usados para discutir incertezas estratégicas e aprender com os resultados alcançados em ambientes inconstantes.

Para Lunkes (2011) o sistema de controle estratégico é resultado de um conjunto de sistemas diferentes, mas que na sua essência monitora o desempenho do planejamento estratégico.

### **2.3.2 Controle tático**

Através do controle tático pode se fazer a verificação e o acompanhamento das metas gerais da empresa. Esse controle tem como função avaliar o

desempenho dos gestores intermediários por meio de medidas qualitativas e quantitativas, constituindo-se em um conjunto de indicadores que permitem verificar se as metas estão sendo alcançadas (LUNKES, 2011).

Através do controle tático é possível acompanhar se os gestores estão compreendendo os objetivos estratégicos e estão alinhados às diretrizes gerais da empresa (LUNKES, 2011; NOGUEIRA *et al.*, 2012).

### **2.3.3 Controle operacional**

Para Welsch (1996) o controle operacional é uma ação que assegura a realização dos objetivos da empresa, na medida em que está relacionado com as atividades fins para as quais a empresa foi criada e sobre as quais a empresa planeja o futuro.

O controle operacional deve ser considerado pelos responsáveis de uma entidade como controle balizador para que a empresa alcance o sucesso esperado. Em contrapartida, a forma de controle operacional deve ser descentralizada, buscando motivar os executivos à sua execução (LUNKES, 2011).

Para Frezatti (2009) o controle operacional deve ter foco principal nas atividades de produção e serviços, suprimentos, vendas e atividades de apoio. Afirma ainda o autor que todos os processos da empresa devem ser monitorados, independentes de sua representatividade, para que o sucesso do controle seja garantido.

O controle orçamentário é um dos principais componentes do controle operacional e, como em qualquer outro mecanismo de controle, envolve processos de avaliação de desempenho, comparando o real com as metas estabelecidas, bem como analisando os desvios em relação ao planejado e permitindo a correção de

rumo por intermédio da retroalimentação de informações aos gestores que podem tomar ações corretivas quando necessário.

Sobre esse assunto, Watts (1996) evidencia que para existir controle orçamentário efetivo são necessárias quatro condições:

1. Determinação prévia dos objetivos;
2. Devem existir medidas de causa e efeito;
3. Os fatores devem ser mensuráveis;
4. A ação corretiva deve ser possível.

Contudo, a implementação de mecanismos orçamentários pressupõe a definição de regras de consumo dos recursos, meta de resultado, etc. Isso interfere diretamente sobre a alçada de decisão dos gestores de uma empresa e esbarra, invariavelmente, no problema de agência.

Para Dalmácio e Nossa (2004), o problema de agência é gerado pelo conflito de interesses entre dois ou mais indivíduos, onde um indivíduo busca maximizar a satisfação dos seus interesses em detrimento dos objetivos da empresa como um todo. A teoria da agência (que se relaciona com a existência do conflito de interesses) e a teoria oportunística (que descreve a intenção dos indivíduos de maximizarem os resultados relacionados aos interesses pessoais) corroboram na sustentação da necessidade de controles em todos os níveis administrativos, em especial na operação.

## 2.4 TEORIA DA AGÊNCIA E TEORIA OPORTUNÍSTICA

Para Bonner e Sprinkle (2002) a teoria da agência mostra que os indivíduos buscam mais uma tarefa do que outra dependendo do grau de maximização do seu interesse.

Hendriksen e Breda (1999) afirmam que em uma relação entre dois indivíduos, onde existe atribuição de responsabilidades, um desses indivíduos é chamado de agente (aquele sob a qual recai a obrigação de execução), e o outro chamado de *principal* (aquele que delegou a função). O agente compromete-se em realizar determinadas tarefas para o principal, enquanto o principal compromete-se em remunerar o agente.

Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência com sendo um contrato para execução de um serviço. Segundo Martinez (1998) a relação de agência (principal x agente) não se estabelece somente entre proprietários e gerentes.

No Quadro 1, são apresentadas algumas situações onde ocorrem o problema de agência.

As pesquisas sobre a separação da propriedade e a gestão nas empresas se iniciaram por volta de 1932, com estudos de Berle e Means. Os autores discutem que com o crescimento das organizações mudou a estrutura administrativa das empresas, a gestão saiu das mãos dos proprietários e foi para os administradores profissionais (FARIA *et al.*, 2011).

A teoria da agência tem sido aplicada para compreender e explicar a necessidade de controle nos diferentes níveis da organização.

Relações		O que o Principal espera do Agente?
Principal	Agente	
Acionistas	Gerentes	Gerentes maximizem a riqueza do Acionista (valor das ações).
Debenturistas	Gerentes	Gerentes maximizem o retorno do Debenturista
Credores	Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento.
Clientes	Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o Cliente; qualidade (maior), tempo (menor), serviço (maior) e custo (menor).
Governo	Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da empresa.
Comunidade	Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente etc.
Acionistas	Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações contábeis (foco na rentabilidade e na eficiência).
Credores	Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações contábeis (foco na liquidez e endividamento).
Gerentes	Auditores Internos	Auditores internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes	Empregados	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos.
Gerentes	Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos gerentes no momento necessário e nas quantidades requisitadas.

Quadro 1 – Relação Agente x Principal  
 Fonte: Adaptado Martinez (1998);

Na presença de problema de agência o orçamento pode ser impactado, pois o agente apresenta as propostas para aplicações de recursos do principal, sejam elas de curto ou longo prazo. As propostas, entretanto podem estar em conflito com os interesses da empresa e ao mesmo tempo maximizando o resultado para o gestor (OSTERGREN e STENSAKER, 2011; FARIA *et al.*, 2011).

Para Rankin *et al.* (2008) o processo orçamentário para ser eficiente, a informação deve ser obtida de subordinados que estão em estreita proximidade com uso de recursos. No entanto, se os objetivos de seus subordinados divergem da empresa, esses mesmos subordinados podem deturpar dados importantes.

Para exemplificar o problema de agência, Indjejikian (1999) descreve que pode existir o gerenciamento dos resultados em resposta aos planos de ganhos financeiros distribuídos aos gestores da empresa, e que neste caso fica consistente que os incentivos financeiros afetam o comportamento do indivíduo, mesmo que de forma involuntária.

Dias Filho e Machado (2004) afirmam que gestores, após acordarem o método de remuneração podem gerenciar as políticas contábeis para que o lucro da empresa seja maximizado e com isso aumentaria a sua remuneração, usando assim a gestão do resultado da empresa em benefício próprio.

Um dos motivos da existência do problema de agência é pelo fato do agente sempre possuir mais informação do que o principal sobre a empresa. A delegação de poder e o afastamento do dono da empresa das decisões de dia-a-dia aumenta ainda mais a assimetria de informação entre o agente e o principal. A existência da assimetria de informação entre principal e o agente é uma das causas do problema de agência (LOPES, 2005).

### **2.4.1 Assimetria de Informação**

Lopes (2005) descreve que na firma clássica todos envolvidos na empresa tinham o mesmo acesso à informação, porém no mundo atual é possível perceber grandes diferenças informacionais entre os agentes e o principal. Essas divergências são chamadas de assimetria da informação.

De acordo com Lima *et al.* (2012) o marco inicial de pesquisa sobre assimetria de informação foi o trabalho de Akerlof em 1970, que apresentou o caso do mercado de carros usados, conhecido como o mercado dos limões. O caso trata de vendedores (considerados como agentes) e dos compradores dos carros

(principais), onde nessa situação o vendedor detém toda informação sobre o produto (carro) enquanto o principal não tem acesso a essas informações.

Para Bertolin *et al.* (2008, p. 62) a “assimetria da informação descreve o fenômeno segundo o qual os agentes econômicos têm mais informação que sua contra partida moldando um cenário incerto e inseguro”. Ainda de acordo com Bertolin *et al.* (2008) a assimetria da informação dá condições favoráveis a atitudes oportunistas para o detentor da informação.

A assimetria de informação tem relação direta com o problema de agência, pois o gestor (o agente) tem uma quantidade de informações maior que o proprietário da empresa (principal) originando uma situação de assimetria informacional (BIRCHLER e BUTLER 2007).

Faria *et al.* (2011) asseveram que o problema de agência revela a influência da assimetria da informação e que no processo orçamentário esse conflito pode estar presente, haja vista que o colaborador possui informações diferentes e privilegiadas que podem ser gerenciadas no sentido de maximizar os interesses dos gestores em detrimento dos interesses da empresa.

Para Faria (2012) a folga orçamentária é uma das formas dos agentes se beneficiarem da assimetria da informação. A folga orçamentária consiste em obter recursos maiores que os necessários para determinada área com o intuito de que o resultado da avaliação de desempenho seja favorável mesmo se o consumo de recurso for um pouco superior ao planejado.

Neste sentido, Covaleski *et al.* (2007) dizem que a teoria da agência possui fundamental importância para o orçamento, mostrando que o modelo de orçamento contratado (entre agente e principal) pode minimizar a assimetria informacional, pois o principal pode interferir na definição da meta a ser alcançada pelo agente,

fornecendo ao agente um incentivo para exercer um determinado esforço com custo menor. Isso permite que os interesses sejam, em certa medida, alinhados em relação aos interesses da empresa.

## 2.5 ORÇAMENTO COMO UM INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

Segundo Faria *et al.* (2011), o processo orçamentário pode minimizar a existência da assimetria informacional, nos casos em que seja possível aplicá-lo como um mecanismo de alinhamento dos interesses entre o principal e o agente, isso é feito principalmente na definição das metas (financeiras e não financeiras).

Anthony e Govindarajan (2006) pressupõem que o orçamento participativo pode reduzir a assimetria informacional, se elaborado seguindo os seguintes requisitos:

- a) A meta é montada a partir da participação do pessoal dos departamentos e não imposta por ordens superiores;
- b) A elaboração do orçamento com a participação do pessoal possibilita intercâmbio de informações importantes, sendo que as rubricas aprovadas provêm de experiências dos executivos em relação aos setores que estão sendo orçados.

Merchant e Manzoni (1989) em pesquisa com gestores de unidades organizacionais, concluíram que metas orçamentárias que podem ser alcançadas (metas dentro da realidade da empresa) tendem a reduzir a assimetria de informação. Segundo os autores, se a empresa tiver metas sem perspectiva de

serem alcançadas, pode existir uma tendência de aumento da assimetria informacional.

Em um processo de consumo de recursos de uma empresa, a diretoria e os gestores de unidades consumidoras de recursos podem possuir informações assimétricas (LOPES, 2005; MARTINEZ, 1998). Esse comportamento tende a ser reduzido com a realização do orçamento da empresa. No processo orçamentário no qual diretores e gerentes discutem as metas da organização leva os gerentes a um comprometimento maior, fazendo menor uso do oportunismo (HOPWOOD, 1972).

## 2.6 ORÇAMENTO: ASPECTOS E TIPOS DE ORÇAMENTOS

Lunkes (2011, p. 24) afirma que “a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade, sendo que a palavra orçamento teve origem na antiga Roma”, mas sua prática como a conhecemos hoje se deu através da Constituição Inglesa (1689), pois a lei da Inglaterra permitia que o rei e o primeiro ministro cobrassem impostos e ter certos tipos de gastos, entretanto com a aprovação do congresso inglês, tendo assim a necessidade de controle através de um mecanismo de orçamento de gastos.

Segundo Frezatti (2004), o uso do orçamento em entidades lucrativas teve início na década de 1920, quando várias empresas industriais instituíram essa prática (Du Pont, General Motors, ICI NE Siemens).

No Brasil, de acordo com Zdanowicz (1983, apud Lunkes, 2011) o orçamento empresarial só começou a ser utilizado com mais frequência a partir de 1970, apesar de alguns focos de estudos começarem por volta dos anos de 1940.

Segundo Anthony e Govindarajan (2006) o orçamento é um instrumento importante para qualquer empresa, e tem como finalidade auxiliar no planejamento de curto prazo.

Para Frezatti *et al.* (2012) o resultado financeiro das empresas ou entidades dependem de vários aspectos, e se pode destacar entre eles, um bom processo de orçamento, pois este permite que os recursos da organização sejam canalizados para ações que possam otimizar o resultado econômico para a empresa.

Boisvert (1999) afirma que o orçamento passa a ser um conjunto de ações estruturadas a serem colocadas em prática pelas empresas, embasado em bases históricas ou em situações previstas para o período que se elabora o orçamento, e que tem como objetivo as seguintes questões: organizar, comandar, dirigir, motivar, inspirar, coordenar.

Bartilotti (2006) mostra que um benefício possibilitado pelo orçamento, é o fato de poder identificar nas empresas os pontos de eficiência ou ineficiência, com finalidade de corrigi-los de acordo com a necessidade.

Quanto a sua composição o orçamento, de acordo com Anthony e Govindarajan (2006) e Lunkes (2011), pode ser dividido em dois tipos: operacional e financeiro.

O orçamento operacional, segundo Anthony e Govindarajan (2006), possui quatro finalidades principais, são elas:

1. Resumir o planejamento estratégico;
2. Auxiliar os gestores sobre as atividades da empresa;
3. Definir responsabilidades dos gestores, e
4. Reconhecer que o orçamento é uma forma de avaliação de desempenho.

Segundo Bartilotti (2006) o orçamento operacional pode ser dividido em quatro fases de elaboração, que são:

1. Orçamento de vendas. O início do processo de elaboração das peças orçamentárias, e tende a refletir o posicionamento da empresa em relação ao planejamento estratégico.
2. Orçamento de custos e produção. Lunkes (2011) e Bartilotti (2006) afirmam que o orçamento de produção tem seu início com a finalização do orçamento de vendas, pois após estimar o volume de vendas, é realizado o planejamento de produção para suportar as vendas da empresa. Dá-se nesta fase também a estimativa dos gastos com matérias primas e demais custos de produção, que de acordo com Lunkes (2011) tem como objetivo a compra pela quantidade certa e pelo preço planejado.
3. Orçamento de materiais e estoque. Compreende a movimentação dos estoques e da conta de fornecedores.
4. Orçamento de despesas gerais. É o orçamento de cada área administrativa da empresa, seguindo a departamentalização, e por centros de responsabilidade.

O orçamento financeiro está vinculado ao orçamento de capital, balanço patrimonial e fluxo de caixa. Segundo Lunkes (2011), esta fase ocorre quando o orçamento operacional está totalmente pronto, e inicia as projeções para as análises e avaliações dos resultados.

Por natureza, através do orçamento se mede o potencial do lucro da empresa, e se calcula o desempenho, eficiência ou ineficiência, ajustando assim o rumo, caso haja necessidade (BARTILOTTI, 2006).

Contudo, Bartilotti (2006) alerta que o orçamento pode assumir formas variadas, possibilitando a apuração de resultados por área de responsabilidade nas empresas. O processo orçamentário nas empresas pode variar, ou seja, os processos não possuem as mesmas características, pois há diferenças de acordo com o meio ao qual está inserida a organização, tais como, o tamanho, a forma de liderança, o tipo de produto fabricado ou serviço prestado, entre outros.

O orçamento empresarial tem algumas características no que diz respeito a sua forma de implementação, que pode ser *Top Down* ou *Botton Up*. No orçamento *Top Down*, de acordo com Anthony e Govindarajan (2006), a alta administração define o orçamento para os níveis inferiores da estrutura organizacional. No processo *Botton Up* ou participativo, todos os executivos, de alto ou baixo escalão, participam da elaboração do orçamento (COVALESKI *et al.*, 2007).

Independentemente de sua forma de implementação o orçamento pode ser de vários tipos: Orçamento contínuo, Orçamento base zero, Orçamento flexível e Orçamento por atividades.

1. **O orçamento contínuo** – baseado em prazo que se move ao término de cada período, ou ciclo. Quando termina um período, outro logo se inicia outro de forma que se tenha a ideia de contínuo, mas as projeções são geralmente de 12 meses (LUNKES, 2011).

Existem empresas com ciclos de produtos curtos, a exemplo de empresas de tecnologia e isso faz com que este tipo de empresa faça revisão contínua de seu orçamento. Esta revisão pode ser mensal, trimestral, semestral, onde seu início é um orçamento anual, e a cada período estipulado é revisado, em todas as suas fases de implementação. No orçamento contínuo a empresa pode desenvolver o processo de pró-atividade corrigindo os desvios do orçamento original, fazendo uma nova

projeção, abrangendo o orçamento de vendas, de produção, despesas administrativas e caixa. Este tipo de orçamento pode ser aplicado juntamente com outros tipos de orçamento (LUNKES, 2011).

2. **Orçamento base zero (OBZ)** – a primeira formalização do orçamento base zero ocorreu em 1960 no Governo dos Estados Unidos e a primeira experiência em pesquisas foi em 1970, na Harvard Business Review. O OBZ rejeita as premissas do orçamento do ano ou período anterior e começa da estaca zero. O orçamento base zero teve início no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos em 1960 com o objetivo de projetar um novo orçamento sem tendências do passado (LUNKES, 2011). Para Windsor (1982) o OBZ pode ser usado em qualquer tipo de empresa, sendo privada ou pública.

O OBZ propõe um novo orçamento a cada período, a partir do zero, sendo reexaminadas as atividades e recursos, porém com justificativas lógicas para as novas apropriações de recursos (LUNKES, 2011).

De acordo com Costa *et al.* (2007), o OBZ tem total dependência dos envolvidos no processo de elaboração e de controle. Cada gestor é responsável por preparar seu pacote de decisões, ou seja, o orçamento da área ou departamento sob sua responsabilidade.

Para Lunkes (2011) os responsáveis pelo OBZ devem conhecer bem a estrutura da empresa, dimensionando-a para o exercício seguinte, elaborar a memória de cálculo para variável do OBZ, e realizar comparações com o ano anterior com finalidade de justificarem os recursos a serem consumidos.

3. **Orçamento flexível (GPK)** – teve início na década de 70, na Alemanha por Kilger e Plaut, pautado em dois princípios básicos: controle e cálculo de custo por produto e a diferenciação entre os custos fixos e variáveis. O objetivo era auxiliar a empresa no cálculo de sua capacidade de produção e assim prever seus custos para vários níveis de atividades (LUNKES, 2011).

O orçamento flexível e as variações auxiliam os gerentes a obter uma visão direta sobre a razão de desvios entre planejado e realizado, o que pode ter uma importância significativa sobre as atividades de planejamento e controle das operações de uma empresa (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 1997).

A separação entre os custos fixos e variáveis permite a busca por explicações mais detalhadas sobre as variações identificadas entre o orçado e o realizado. É possível a identificação dos responsáveis pela variação que pode ser um ou mais desses elementos: preço da matéria prima, volume de produção, taxa de mão de obra, horas consumidas na produção, preço do custo indireto de produção e demais itens que compõem o custo de produção.

4. **O orçamento por atividades** – esse tipo de orçamento permite a projeção de gastos por estimativa de execução das atividades e é utilizado por empresas que usam o sistema de custos baseado em atividades (ABC). O ABC é a forma de alocação de “custos indiretos às atividades e das atividades aos objetos de custo por meio de direcionadores” de custos (LUNKES, 2011).

Apesar de terem a atividade como base de mensuração, o custeio por atividades e o orçamento baseado em atividades são bem distintos como demonstra o Quadro 2.

<b>Custo baseado em Atividades - ABC</b>	<b>Orçamento por Atividades - ABB</b>
Objetivo: determinar o custo de produtos e processos.	Objetivo: determinar a quantidade de recursos necessários para alcançar o nível de produção desejado.
Histórico por natureza	Preditivo por natureza
Aplicação de cima para baixo	Aplicação de baixo para cima
Entrada de dados: histórico	Entrada de dados: previsão
Os resultados de custos são determinados usando um direcionador, como o tempo de execução (direcionador) .	Os resultados são monitorados constantemente (realizado versus estimativa).
O resultado do modelo é usado geralmente para tomada de decisões operacionais	O resultado do modelo prevê antecipadamente como uma mudança no orçamento afetará o desempenho da empresa no futuro.
É orientado primordialmente para resultados financeiros.	É orientado primordialmente para resultados quantitativos (unidades produzidas, horas consumidas etc.). A conversão para valores financeiros é feita em um segundo momento.
São estabelecidos o número de vezes que foram executadas as atividades e o custo das unidades a partir do volume atual de produção.	Uma definição mais precisa da demanda de produção é o ponto de partida. A quantidade de atividades é estimada para atender a demanda de produção prevista.
Prevê conexões entre os recursos, atividades, produtos e processos da empresa.	Prevê conexões entre produtos, atividades, recursos, capacidade de produção, desempenho financeiro e orçamento tradicional.

Quadro 2 – Características ABC x ABB

Fonte: Adaptado Lunkes (2011)

O orçamento por atividades tem como foco a alocação de custos indiretos às atividades e num segundo passo a alocação dos custos dessas atividades aos produtos. A escolha de direcionadores apropriados permite a criação de projeções orçamentárias baseadas em volumes de ocorrência desses direcionadores (número de horas trabalhadas, volume produzido etc.) (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 1997).

### 2.6.1 Limitações do orçamento

Segundo Frezatti (2004), com o passar do tempo, é natural que conceitos sobre determinado assunto possam ser reconsiderados. Quando falamos em orçamento, alguns autores criticam a forma tradicional, como Hope e Fraser (2003) que acreditam que o orçamento tem pouco valor por conduzir as pessoas à redução de custos e não se preocuparem com a competitividade.

Segundo Frezatti (2004), em linha geral, o orçamento tradicional é um processo moroso e requer demasiado esforço dos participantes no processo de elaboração.

Os sistemas de orçamentos tradicionais têm sido criticados por terem um processo de elaboração muito demorado, por conta da imposição de uma estrutura de comando e controle vertical; pela criação de tomada de decisão centralizada; pela iniciativa impositiva; e com foco na redução de custos, em vez de criação de valor (HANSEN *et al.*, 2001; HOPE E FRASER, 2003).

Outras críticas ao orçamento tradicional é que a agregação de valor é pequena associada ao produto final do orçamento, podem existir conflitos entre departamentos ou gestores, cobrindo o processo de elaboração com desconfiança dos envolvidos (HOPE e FRASER, 2003);

Lunkes (2011) quando descreve especificamente sobre o OBZ, afirma que este é um processo muito oneroso para a empresa, e que o tempo e recursos financeiros dispensados na elaboração deste tipo de orçamento poderia ser gasto em atividades mais produtivas, já que nesse tipo de orçamento inicia-se do zero todo tipo de projeção dos resultados.

Quando o orçamento é usado também para avaliação de desempenho de gestores ou de unidades de negócios, é importante que a empresa melhore suas

ferramentas de controle, evitando assim a folga orçamentária intencional, o que tornaria o processo orçamentário vulnerável (HOPWOOD, 1972; FERREIRA e DIEHL, 2012; VAN DER STEDE, 2000).

## 2.7 ORÇAMENTO MATRICIAL

O orçamento empresarial é um método de planejamento e controle empresarial que foca no controle dos gastos, de forma a reduzir os desperdícios, com o intuito de aumentar o resultado para a empresa (BARTILLOTTI, 2006).

Bunce, Fraser e Woodcook (1995, apud SOUZA *et al.*, 2010), afirmam que o orçamento matricial é diferente do orçamento tradicional por não estar resumido somente à departamentalização, englobando todos os processos da empresa.

Para Silva e Gonçalves (2006), o orçamento matricial tem o objetivo de buscar a participação de toda linha gerencial da empresa com intuito de encontrar formas de redução de gastos, e como consequência, atingir as metas da empresa.

O orçamento matricial pode ser considerado, de acordo com Souza *et al.* (2010, p. 5) “um dos produtos da evolução do tema orçamento na literatura, principalmente, na segunda metade do século XX.”

Para Zdanowicz (2006 apud Souza *et al.*, 2010, p. 6), um elemento distintivo do orçamento matricial é o controle em diferentes níveis organizacionais, segundo o autor a “principal característica do orçamento matricial é o uso de regras claras e de um controle contínuo das atividades: por diretoria, por gerência, por departamento e por setor.”

O orçamento matricial, segundo Silva e Gonçalves (2006) usa metodologias com conceitos retirados da administração de qualidade, especificamente do método de melhorias contínuas, o PDCA (*Plan, Do, Check, e Act*), descrito na Figura 3.

Para Silva e Gonçalves (2006), o uso PDCA no processo de acompanhamento do orçamento matricial tem relevância significativa, pois os desvios do orçamento são acompanhados por intermédio do processo exigido pela técnica PDCA, isso significa que um plano de ação detalhado é realizado para que seja feita uma interferência em determinado desvio (orçado e realizado), além disso, o ciclo PDCA permite que os gestores tenham a oportunidade de acompanhar e avaliar de perto as variações, aplicando quando necessárias ações corretivas.

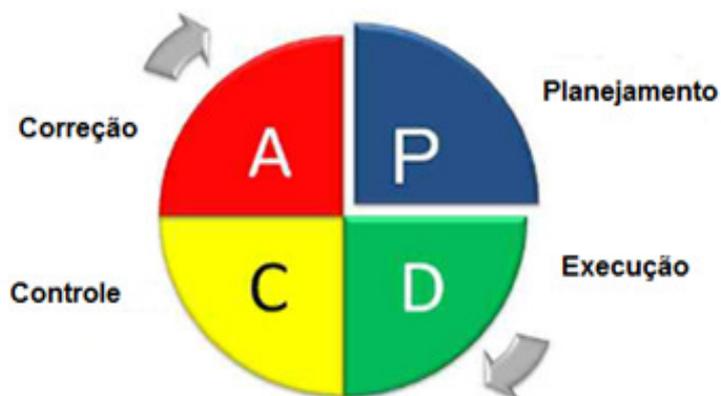


Figura 3: Gestão de Despesas através do PDCA  
Fonte: Adaptado Nogueira *et al.* (2012)

O orçamento matricial usa a metodologia do PDCA para gestão e controle do processo de execução orçamentária. O ciclo PDCA que foi idealizado na década de 20 por Walter A. Shewart, entretanto, foi Willian Edward Deming, quem o disseminou por todo mundo a partir da década de 50, passando a ser conhecido como “ciclo de Deming” (MAGALHÃES, 2009).

O ciclo PDCA foi introduzido nas empresas japonesas com finalidade de melhorar a qualidade dos produtos e com o intuito de reconstruir o país após a segunda guerra mundial. Após a implantação do PDCA, o Japão veio a se tornar o

líder mundial em gestão da qualidade, e sua metodologia passou a ser copiada por diversos países. O PDCA, por sua vez, passou a ser usado em empresas de diferentes formas, por sua versatilidade e capacidade de adaptação a diversas situações enfrentadas pelas empresas (TANG, 2008).

Para Magalhães (2009) o método PDCA é amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de qualquer empresa, principalmente aquelas relacionadas à melhoria contínua, possibilitando a padronização das informações, controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises ao torná-las de simples entendimento.

## 2.8 GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS - GMD

A metodologia de gestão matricial de despesas cria uma visão a partir de uma análise detalhada dos gastos, metas e reduções específicas de despesas para cada área, com desafios compatíveis com o potencial de ganho que pode ser gerado por unidade de negócio (BARTILOTTI, 2006).

Segundo Wanzuit (2009), a gestão matricial foi desenvolvida pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG) tendo como base para a sua elaboração o conceito de orçamento matricial, que tem como premissa básica o controle contínuo do consumo de recurso por função de forma descentralizada.

Ainda, de acordo com Wanzuit (2009), a Gestão Matricial de Despesas (GMD) é utilizada para planejamento e controle do orçamento anual, ao propor aplicar o ciclo PDCA, as anomalias orçamentárias podem ser identificadas de forma mais rápida e um plano definido para que ações específicas sejam postas em prática para solução do desvio.

A GMD tem sua implementação baseada em três princípios:

- Controle cruzado;
- Desdobramento de gastos; e
- Acompanhamento sistemático.

Nogueira *et al.* (2012) acrescenta ainda mais um princípio, não constante na metodologia do INDG, que é a **parametrização dos gastos**.

O controle cruzado consiste no acompanhamento das despesas do orçamento comparando-a com realizado por duas pessoas, com perspectivas diferentes, uma responsável pelos gastos de toda natureza na área de sua autoridade (departamento, por exemplo) e o gestor de pacote de gastos de determinado grupo de contas. A Figura 4 descreve o controle cruzado.

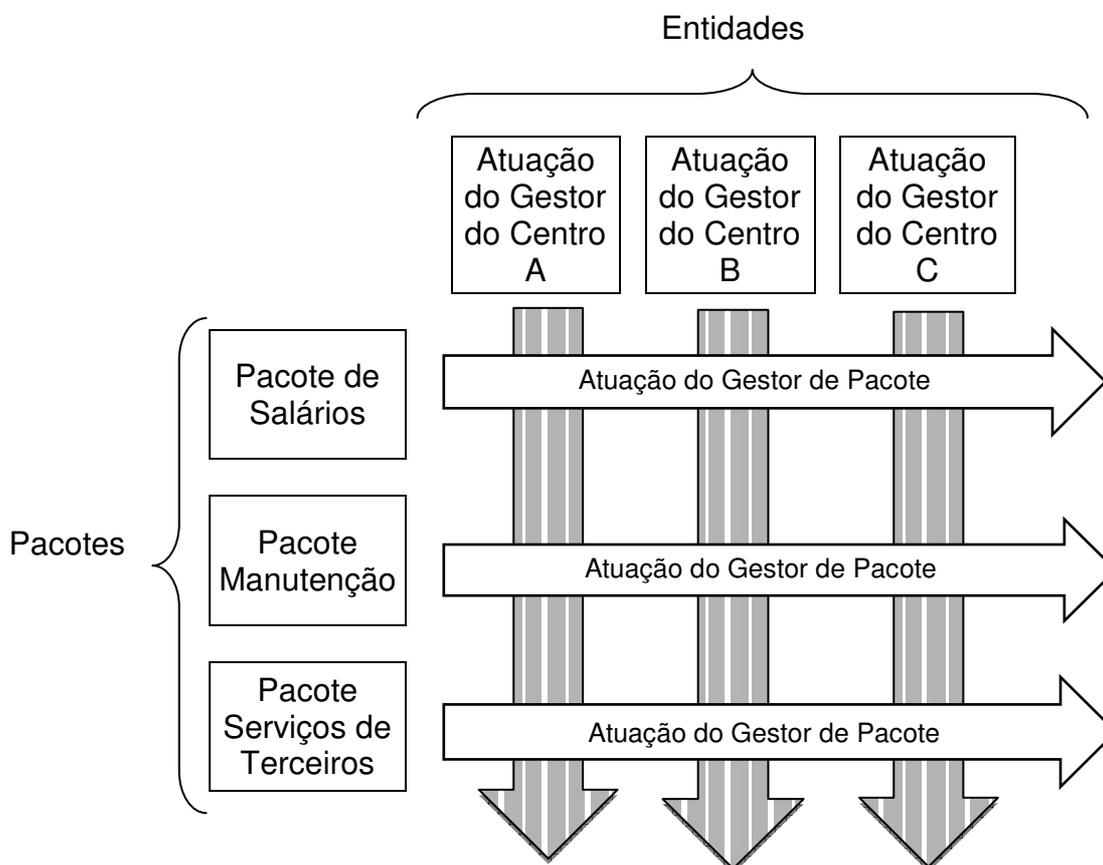


Figura 4: Controle Cruzado – Orçamento Matricial  
Fonte: Adaptado Silva e Gonçalves (2006)

O desdobramento dos gastos determina que, para a definição das metas, todos os gastos devem ser decompostos ao longo da cadeia hierárquica, permitindo sua rastreabilidade, que resulta na melhoria do nível de gestão, isso viabiliza ainda comparações entre os centros de custos que possuem o mesmo perfil.

A ocorrência dos gastos deve ser monitorada e confrontada com as metas, com a finalidade de correção de rumo se for detectado qualquer desvio.

A parametrização dos gastos permite que eles sejam disponibilizados para permitir comparações históricas, análises de tendências e projeções.

Na GMD as contas de resultado (consideradas como custo fixo) são divididas em grupos, ou pacotes, que devem ser acompanhados mensalmente. Em seguida é formada uma matriz de acompanhamento, onde os dados são controlados por mais de uma pessoa (controle cruzado), conforme demonstrado na Tabela 1.

**TABELA 1: ESTRUTURA DA GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS**  
Em R\$ Mil

Classes de custo	Gestor de Pacote	Gerência A			Gerência B			Total
		Custos Reais (CR)	Custo Planejado (CP)	Desvio (CR-CP)	Custos Reais (CR)	Custo Planejado (CP)	Desvio (CR-CP)	Desvio (Gerências A e B)
Pessoal	Gestor 1	7.675	2.592	5.083	14.987	10.836	4.151	9.234
Benefícios	Gestor 2	1.072	14	1.058	3.029	1.138	1.891	2.949
Qualidade	Gestor 3	11.100	13.456	(2.356)	9.500	15.000	(5.500)	(7.856)
Frete	Gestor 4	2.500	4.500	(2.000)	3.495	6.264	(2.769)	(4.769)
Insumos	Gestor 5	79.604	75.000	4.604	1.525	5.000	(3.475)	1.129
Aluguéis	Gestor 6	17.707	20.737	(3.030)	15.808	15.560	248	(2.782)
<b>Débito</b>		<b>119.658</b>	<b>116.299</b>	<b>3.359</b>	<b>48.344</b>	<b>53.798</b>	<b>(5.454)</b>	<b>(2.095)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (dados hipotéticos).

Perceba-se que o gestor da Gerência A está com o valor realizado acima da meta planejada, o gestor deve verificar as despesas fora da meta e encontrar alternativas para ajustá-las. O gestor da Gerência B está com seus gastos abaixo da meta planejada, e que em outra metodologia de orçamento a avaliação ou qualquer

tipo de ação não seria necessária. Todavia, na visão da GMD a figura do gestor de pacotes faz a gestão do pacote independente dos desvios encontrados nas gerências, pois nas duas gerências há pacotes com gastos acima do orçamento, o que leva o gestor de pacote a fazer questionamentos sobre os desvios e até mesmo interferir na solução dos problemas de desvio em relação ao planejado. Essa é a principal diferença entre a gestão da execução orçamentária das metodologias tradicionais e a GMD.

Para Nogueira *et al.* (2012) a gestão matricial deve estar alicerçada em algumas premissas importantes:

- ✓ Resultado do orçamento matricial igual ao resultado contábil;
- ✓ Reais históricos disponíveis para análises;
- ✓ Correta alocação dos lançamentos contábeis.

Para Nogueira *et al.* (2012), alguns elementos são básicos para a implementação da GMD, como:

- ✓ Entidades: Unidades de estrutura organizacional onde ocorrem os gastos, e a forma de desdobramento desta entidade de acordo com a estrutura organizacional; e
- ✓ Pacotes e contas: os gastos são classificados de acordo com a natureza da conta contábil, representando o nível de desdobramento da contabilidade da empresa e o agrupamento das contas, que possuem lançamentos de gastos com natureza semelhantes.

### **2.8.1 Teoria Institucional e o fluxo de implementação da GMD**

Aligleri e Souza (2010) descrevem que a teoria institucional pode ser primordial para demonstrar o funcionamento das empresas em face de novas propostas a serem inseridas em seu meio. Ainda segundo os autores, a teoria

institucional, só pode ser estudada se os valores defendidos pela empresa forem institucionalizados, ou seja, transformações na forma de gestão, controle, entre outros.

A mudança organizacional pode ser ocasional ou estratégica (intencional), com o objetivo de alcançar um determinado objetivo. As mudanças tecnológicas, legislação, forças de mercado tendem a conduzir as empresas à mudanças (GUERREIRO *et al.*, 2005).

É importante observar que dentro das empresas há existência de hábitos que podem tornar uma mudança complexa, entretanto as pessoas tem a responsabilidade de desempenhar seu melhor no dia a dia da empresa. A teoria institucional busca explicar como os fenômenos organizacionais se legitimam e quais os resultados alcançados (GUERREIRO *et al.*, 2005; ROSSETTO e ROSSETTO, 2005).

A implementação de uma nova metodologia de gestão de gastos em uma empresa pode trazer um confronto entre duas culturas distintas (GUERREIRO *et al.*, 2005). No caso da gestão matricial de despesas, para minimizar o impacto da mudança na forma como se gerenciam os desvios (gestor departamental x gestor do pacote), segundo Nogueira *et al.* (2012) é importante seguir algumas etapas:

- a) Identificar a meta estratégica: como premissa da GMD, é necessário identificar a estratégia da organização, nela estão definidas a missão, visão, posicionamento estratégico, objetivos e políticas que norteiam a organização para a elaboração do orçamento.
- b) Identificar os níveis da entidade: o desdobramento das empresas deve ser realizado por níveis hierárquicos, onde se tenha condições de

mapear a estrutura organizacional identificando os gestores das entidades.

- c) Definição de pacotes e gestores de pacotes: as classes contábeis devem ser agrupadas de acordo com natureza do gasto. Para isso, deve-se analisar o plano de contas da empresa, entender a natureza de cada classe e, por fim, agrupá-las nos pacotes. Em seguida, deve-se nomear os gestores de pacotes corporativos.
- d) Capacitar os gestores de pacotes: o alinhamento da metodologia com os gestores é indispensável, pois conhecerão os objetivos da empresa com a implementação dessa metodologia. A empresa deve esperar que o gestor de pacote conheça o que é lançado em cada conta de despesa, que identifique indicadores para avaliar a produtividade e permitir o estabelecimento de metas e identifique as melhores práticas e defina metas. Espera-se também que possa definir metas preliminares e negociar as metas e padrões com os departamentos.
- e) Preparar a base orçamentária: a preparação da estrutura da matriz é necessária para simular os diversos cenários e já servir como uma proposta de acompanhamento. Vale ressaltar que a gestão matricial de despesas é adequada aos gastos de natureza fixa, sem variação direta com a quantidade produzida. Geralmente a base orçamentária para a GMD está estruturada para um ano. Nesta fase é importante ter cuidados especiais com as novas contas criadas e com novos centros de custos. Se por acaso a empresa tenha sofrido alteração de estrutura no último ano, é importante que os dados do ano de comparação sejam

equalizados nos moldes do ano em questão, facilitando assim o seu entendimento e interpretação dos dados.

- f) Definir parâmetros e indicadores: a formalização do parâmetro para efeitos comparativos dá a oportunidade de todos acompanharem seu desempenho e avaliarem todo processo. Os parâmetros e indicadores podem ser diferentes ou não, para cada pacote, como por exemplo, para o pacote de comunicação, pode-se definir como indicador o gasto de comunicação dividido pelo número de funcionários do departamento, ou com relação ao pacote de manutenção poderíamos dividi-lo por quantidade de toneladas produzidas, no caso da celulose.
- g) Coletar dados: em primeiro lugar se deve coletar os dados históricos dos parâmetros como finalidade de criar os indicadores e as réguas. Com os indicadores históricos coletados e as réguas coletadas, verificar as oportunidades de sinergias que podem ser realizadas, buscando sempre oportunidades de otimização de despesas. As réguas são gráficos de comparações, com origem nos indicadores, que podem ser comparativas ou não.
- h) Definição de metas preliminares: para a definição das metas preliminares é prudente a exclusão dos *outliers*, para que a meta não seja contaminada por um resultado fora do comum. O estabelecimento de metas deve ser com valores de real possibilidade de alcance, e ao mesmo tempo desafiador. É nesta fase que são revistos os contratos para verificar a oportunidade de otimização.
- i) Negociação de metas e padrões de gastos: com a definição das metas preliminares propostas pelos gestores de pacotes, a gestão da

empresa analisa e negocia as metas preliminares com os gestores de pacotes, para torná-las definitivas. Vale ressaltar que as metas negociadas devem estar de acordo com as metas corporativas da empresa.

- j) Divulgação do orçamento: quando finalizada a etapa de negociação das metas, é o momento de divulgação e elaboração dos padrões de gastos, objetivando a redução dos mesmos. Nesta fase é descrito procedimentos em relação a como fazer gestão dos gastos e são definidos planos de ações para possíveis desvios.
- k) Implementação e controle do orçamento: nesta etapa se executa o orçamento de acordo com os padrões de gastos estabelecidos. O controle orçamentário é feito para acompanhar desvios e se necessário implementar ações de melhoria.
- l) Ação dos envolvidos: o gestor de pacote analisa os resultados de suas contas contábeis (pacote) identificando os desvios por conta, para tomar as ações que mais se adéquam para a realização das metas estabelecidas pela empresa. A atuação do gestor deve ser focada no centro de custo com desvio em relação aos valores orçados.
- m) Periodicidade de acompanhamento: a matriz de acompanhamento é gerada uma vez por mês, onde são cruzadas as informações por pacotes, e o gestor de pacotes avalia cada resultado, da mesma forma que o gestor departamental. É importante uma reunião de apresentação dos resultados, compartilhando os ganhos e estudando a forma de redução nas áreas ou pacotes que não aconteceram os ganhos.

n) Planos de ação e identificação de anomalias: conforme já descrito a GMD tem como premissa identificar falhas no processo para corrigi-las (PDCA), onde o ciclo é fechado com a ação a ser desenvolvida para melhorar o processo. A identificação das anomalias, despesas indesejadas, são analisadas e traçados planos de ação, conforme exemplificado na Figura 5.

Relatório de Desvio de Metas								
Pacote	Período Inicial	Período Final	Valor da Meta	Valor Realizado	Desvio	Planejado	Resultados	
Telefonia	01/01/X1	31/01/X1	R\$ 90.000,00	R\$ 110.000,00	R\$ 20.000,00	Utilizar padrões de gastos definidos, a fim de diminuir os gastos com telefonia.	Os gastos com telefonia excederam o valor estipulado em R\$ 20.000,00.	
						Executado	Causas	
						Os padrões de gastos não foram utilizados.	O telefone não foi programado para realizar ligações pela operadora contratada.	
Ação	Responsável	Prazo	Status	Porque?	Como?	Onde?	Observação	Orçamento
Reprogramar telefones para realizarem ligações pela operadora contratada.	Funcionário Y	02/02/X1 à 04/02/X1	Planejamento concluído					

Figura 5: Relatório de Desvio de Metas  
Fonte: Adaptado Nogueira *et al.* (2012)

## 2.9 CARACTERÍSTICAS DA GMD

Nas principais metodologias de orçamento, no processo orçamentário as premissas de redução de gastos são replicadas de cima para baixo, sem que haja aprofundamento dos gastos, trazendo consequências desiguais para as áreas, ou seja, privilegiando maus gestores, pois se este não tem controle dos gastos de sua área provavelmente haverá desperdícios, ficando mais fácil reduzir gastos numa situação de corte dos gestores (VAN DER STEDE, 2000).

A gestão matricial de despesas propõe uma nova visão, onde os gastos são analisados por duas pessoas, sendo que as propostas de redução de gastos são proporcionais ao potencial de redução de cada área, com análise baseadas em dados numéricos e através de negociação (NOGUEIRA *et al.*, 2012).

O Quadro 3 apresenta um comparativo entre as formas tradicionais de orçamento e a GMD.

<b>Formas Tradicionais de Orçamento</b>	<b>Gestão Matricial de Despesas</b>
Redução de despesas de cima para baixo	Redutor de despesas com negociação
Ausência de exame detalhado dos gastos	Exame detalhado das despesas
Desafios desiguais para as áreas	Desafios compatíveis com o potencial de cada área
Ônus da prova com a Diretoria	Ônus da prova com a Gerência
Beneficia maus gestores	Benefício para todas as áreas
Poucas auditorias contábeis	Constante auditorias contábeis
Reuniões somente na confecção do orçamento	Reuniões mensais de resultados
Difícil correção de desvios	Rápida identificação e correção de desvios
Centralização	Descentralização

Quadro 3 – Diferenças - Formas tradicionais de orçamento x GMD

Fonte: Adaptado Nogueira *et al.* (2012)

Para Bartilotti (2006), a gestão matricial propõe a realização de reuniões mensais, denominadas reuniões de resultados, onde as anomalias são apresentadas para que sejam aprovados planos de ação para absorção dos desvios ocorridos. A autora ainda mostra que outra proposta da GMD é a realização de auditorias contábeis constantes em toda organização, objetivando o cumprimento dos padrões e planos de ação, no intuito de orientar para a padronização das medidas adotadas pelo orçamento matricial.

## 2.10 MODELO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA E DA EFICIÊNCIA NOS MODELOS DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico no qual são estimados e determinado qual a relação entre resultado e despesas que atendem as necessidades, características e objetivos da empresa em determinado período (TAVARES, 2000).

Dentro desta perspectiva, Wanzuit (2009) assegura que um modelo de avaliação do orçamento é o confronto do que foi planejado com o que foi realizado. Segundo Leone (1977) pode-se calcular a variação percentual de um orçamento montando o seguinte modelo:

$$Eficácia = \frac{Valores\ Orçados - Valores\ Realizados}{Valores\ Orçados} (2)$$

Na fórmula 2, a eficácia de um orçamento é medida pelo desvio entre o valor realizado e o valor orçado, sendo que a obtenção do resultado negativo mostra que o orçamento não está sendo tão eficaz, quanto proposto.

Para atingir a eficácia do orçamento, é necessário um método de eficiência que direcione a empresa, que para Farrel (1957) o método é eficiente quando não existe uma forma melhor ou equiparada de produzir mais com menor recurso. A GMD busca ser um método eficiente para redução do consumo de recursos, de forma que a empresa não perca produtividade (NOGUEIRA *et al.*, 2012).

## 2.11 A IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO NA INDÚSTRIA DE CELULOSE

O orçamento deve ser visto como a forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitam de cuidado por parte dos gestores, contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas (LEITE *et al.*, 2008).

Hope e Fraser (2003) mostram que o processo de orçamento, quando saudável, estabelece e direciona objetivos dos mais importantes, e Frezatti (2004) acrescenta que neste nível a empresa fica bem relacionada – colaboradores, acionistas.

O orçamento matricial tem sido aplicado em diversas empresas, de diversos setores da economia, empresas privadas e em instituições governamentais. Foi aplicado pela primeira vez no grupo AmBev para a elaboração do orçamento de 1999. O grande sucesso da ferramenta concretizou-se com uma economia de R\$ 152 milhões no ano de implantação na AmBev (WANZUIT, 2009).

Dentre as instituições governamentais que usam a ferramenta da gestão Matricial de Despesas, destaca-se a Prefeitura Municipal de São Paulo, os governos dos estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Destacam-se ainda vários tipos de empresas, como Telecomunicações (BARTILOTTI, 2006), Vidreiro (MAGALHÃES, 2009), Alimentos (WANZUIT, 2009), Atacadista e indústria (SILVA E GONÇALVES, 2006).

Segundo Pyhrr (1981), o processo orçamentário necessita de controle a todo momento. Pode-se verificar que o modelo de gestão matricial de despesas está com uso crescente no Brasil.

Especificamente na indústria de celulose, objeto do estudo, Lopes (1998) afirma ser de uma cadeia produtiva complexa, onde são abrangidas várias etapas, desde o reflorestamento, produção de madeira, produção da polpa de celulose até chegar a celulose seca, sendo um mercado de *commodities* e todo seu processo produtivo está ligado diretamente a outros setores da economia, como os de serviços, indústria química, engenharia, entre outros.

Para Lopes (1998) algumas características estruturais das indústrias de celulose podem ser destacadas, pois é uma indústria com capital intensivo, com investimentos em pesquisas e desenvolvimento constante, sujeita às oscilações da moeda, pois de acordo com a Associação Brasileira de Celulose e Papel – Bracelpa, mais de 80% da produção nacional é exportada.

Entende-se que uma empresa com a complexidade como a indústria de celulose necessita do acompanhamento orçamentário sistemático. Segundo Leite *et al.* (2008) outro benefício tende a ser obtido com a implantação do orçamento, é o controle maior dos gastos da empresa e conseqüentemente do Custo Caixa.

O custo caixa ou “*cash cost*” representa todo custo de fabricação de um produto, que significa o reconhecimento de todos os custos decorrentes de gastos diretos no processo de manufatura. Esse custo é a parte que a empresa desembolsa, que realmente sai do caixa da empresa, não sendo considerados os custos não desembolsáveis, como depreciação, por exemplo, e os custos indiretos, como despesas com vendas, logística (FROEKEL, 2002).

Froekel (2002) afirma que o custo caixa passa ter grande importância para as empresas visto que uma análise do custo dos produtos vendidos estava insuficiente por não representar a parte do desembolso da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa quanto a sua natureza pode ser classificada como quantitativa e qualitativa, sendo a quantitativa o uso da matemática para descrever os fenômenos e suas causas (FONSECA, 2002), e a qualitativa o uso de um conjunto de técnicas para explicar uma situação (COOPER E SCHINDLER, 2011).

Cooper e Schindler (2011) afirmam que a pesquisa quantitativa faz a mensuração precisa de algo, sendo voltadas para administração e finanças respondendo questões que são relacionadas a quanto, com que frequência, quantos, quando e quem.

A pesquisa qualitativa tem foco na descrição, explicação e previsão dos fatos, com objetivos de descrever, construir e testar teorias, através de análises de dados de acordo com a estatística e matemática (COOPER e SCHINDLER, 2011).

O método da pesquisa será um estudo de caso exploratório, que segundo Yin (2001, p. 21) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.”

O estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001, p. 21).

De acordo com a tipologia proposta por Yin (2001) para classificação de um estudo de caso realizado, esta pesquisa se trata de um estudo de caso único, apresentando os impactos apresentados com a implementação de uma metodologia orçamentária em uma única empresa.

Neste trabalho foram desenvolvidas as seguintes modalidades de pesquisa:

- Descritiva que segundo Gil (2010) as pesquisas descritivas têm por objetivo primordial descrever as características de uma determinada população, fenômeno ou estabelecimento em relações entre variáveis.
- Levantamento que para Gil (2010) caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante a análise quantitativa (dados da GMD), se obterem as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Em um primeiro momento, foi realizado um levantamento documental dos dados da empresa pesquisada, fazendo uma análise e compilação dos dados relevantes para a pesquisa. Em segundo lugar, foi elaborado um questionário, que Gil (2010) afirma ser uma ferramenta adequada para se atingir os objetivos da pesquisa descritiva. O questionário foi direcionado aos gestores de pacotes e gerentes de unidades.

O questionário terá a função de observar a percepção dos gestores em relação a implantação do mecanismo orçamentário, e se na percepção dos gestores pode ocorrer benefícios para empresa.

Na confecção do questionário, foi usada a escala somatória ou escala Likert, que de acordo com Mattar (2001, p. 101), a escala Likert mede as atitudes, onde “os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem, mas também informarem qual seu grau de concordância/discordância.” O questionário foi elaborado com as respostas na seguinte ordem: concordo totalmente, concordo parcialmente, nem concordo e nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente respectivamente.

Para responder o questionário foi escolhido um grupo de gestores da empresa que atuam diretamente com a GMD, e por possuírem suas metas atreladas ao atingimento dos objetivos da empresa.

Após obter os dados para análise, foi realizado um confronto com os resultados dos orçamentos da empresa, para o período estipulado. Além disso, foi realizado um teste estatístico não paramétrico (Teste  $U$  de Mann-Whitney) com o objetivo de verificar se os desvios são estatisticamente diferentes entre os anos de 2011 e 2012.

Para Cooper e Schindler (2011, p. 662), o Teste  $U$  de Mann-Whitney é usado para duas amostras independentes e é necessário a ordenação dos valores “de forma combinada e classificá-las algebricamente, da menor para a maior.” Os valores são ordenados de forma combinada (como ranks) em posições decrescentes ficando distribuídos aleatoriamente. Após a classificação, é necessário realizar o somatório das posições de cada amostra (2011 e 2012), e então aplicar aos resultados na fórmula.

A seguir as fórmulas utilizadas para o teste:

$$U = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_1(n_1+1) - R_1}{2} \quad (3)$$

$$U = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_2(n_2+1) - R_2}{2} \quad (4)$$

Onde:

- $n_1$ : número da amostra 1.
- $n_2$ : número da amostra 2.
- $R_1$ : soma das notas da amostra 1.
- $R_2$ : soma das notas da amostra 2.

Cooper e e Schindler (2011), afirmam que o teste não paramétrico Teste  $U$  de Mann-Whitney, é um teste alternativo para o teste  $t$ , sendo para duas amostras e com um número menor que 20 cada.

Com o Teste  $U$  de Mann-Whitney espera-se verificar se há diferenças entre os desvios de orçamento entre os anos de 2011 e 2012, bem como saber qual dos dois anos tem desvio superior.

### 3.1 COLETA DE DADOS

Os dados quantitativos deste trabalho foram obtidos através da análise dos documentos retirados do sistema de informações oficiais da empresa, SAP/R3, módulo controladoria e financeiro. Os gastos já vieram agrupados de acordo com a estrutura da GMD montada pela empresa. Foram analisados os dados dos anos de 2011 e 2012, porém os dados serão apresentados de forma percentual, de modo que não sejam expostas as informações da empresa, por questões de confidencialidade, o que não comprometeu os objetivos deste trabalho.

Os dados referentes ao questionário foram obtidos por intermédio de entrevistas com os gestores de centros de custos da empresa, a partir de um roteiro previamente estruturado. Buscou-se dos entrevistados as opiniões sobre a metodologia GMD além do relacionamento entre os gestores dos departamentos com os gestores de pacotes.

O grupo de gestores departamentais foram denominados como “grupo de foco”, que segundo Malhotra (2012), o grupo de foco do questionário passa a ter uma participação importante para a pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa, objeto deste estudo, é uma organização do setor de Celulose, sendo que no ano de 2011 a metodologia GMD começou a ser implantada, porém ainda com limitações. O processo orçamentário foi realizado entre os meses de setembro a dezembro de 2010, quando foi definida a lista dos gastos. A empresa estava em processo de reestruturação, pois ainda estava sob os impactos da crise mundial ocorrida em 2008.

A metodologia de gestão matricial de despesas foi implantada na unidade fabril da empresa no final do ano de 2010, somente com a figura da matriz de despesas com desdobramento de gastos até o nível de conta contábil e com acompanhamento, porém naquele momento, sem o controle cruzado, ou seja, sem a figura formal do gestor de pacote.

No ano de 2011, a empresa aplicou a metodologia conforme estruturado em 2010. Na elaboração do orçamento de 2012, foi formalizado o gestor de pacotes, onde a partir daí o controle cruzado foi implementado.

O parâmetro que a empresa definiu para efeito de comparabilidade entre suas unidades foi o valor gasto pela unidade consumidora de recursos dividido pela quantidade de celulose produzida no período analisado, ou seja, R\$/tons produzidas.

$$\text{Parâmetro de análise comparativa} = \frac{\text{Valores Realizados}}{\text{Produção de Celulose}} \quad (5)$$

Na realização do orçamento de 2011 a empresa apresentou um desvio considerável, quando analisados os 11 pacotes que fazem parte do orçamento da empresa.

Frezatti (2009) descreve que os limites das variações percentuais ou das variações em valores absolutos do orçamento devem ser definidos pela empresa. É necessário definir níveis aceitáveis de variação. Neste caso, a empresa analisada assume como premissa um desvio aceitável de até 2% em relação ao orçamento aprovado pela empresa, de acordo com a definição de régua de metas, conforme descrito na Tabela 2.

**TABELA 2: RÉGUA DE METAS**

Régua de Metas	
Meta 100	102%
Meta 300	100%
Meta 500	99%

Fonte: Elaborado pelo autor

A meta contratada para o ano de 2011 para os gestores de unidades consumidoras é com base na meta 300. O desafio é estar atingindo a meta 500, ou seja, gastos abaixo do orçamento. A meta 100 serve como um teto máximo para as despesas. O desvio total para o ano de 2011 foi de 12,5%, o que para um orçamento com limite aceitável de desvio de 2%, foi muito alto.

Mas quando se partiu para a análise por pacotes, verificou-se alguns pontos de extrema atenção, como por exemplo, o pacote de salários e de benefícios. Nestes pacotes, de acordo com a empresa, existem variáveis não controláveis, como acordos sindicais, por exemplo.

Outros pacotes que chamaram atenção foram os de serviços de terceiros, que apresentou um desvio de 68%, e o de materiais, com desvio de mais de 300%. Nota-se que o pacote de materiais com desvio superior a 300% tem baixa representatividade do gasto total da empresa, o que necessita ser tratado, porém com menor prioridade do que outros pacotes mais representativos.

A análise dos pacotes, de acordo com Bartilotti (2006) verifica as anomalias existentes em centros de custos com a mesma natureza ou com natureza

semelhante com finalidade de obter oportunidades de redução de gastos de uma empresa.

Para Nogueira *et al.* (2012) um dos objetivos de se reduzir as despesas é a contrapartida na redução do EBITDA, agindo assim sobre as despesas gerais, que tem impacto diretamente no resultado, conforme Figura 6.

**TABELA 3: GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS – 2011**

<b>Pacotes</b>	<b>Custos reais - CR (%)</b>	<b>Custos planejados - CP (%)</b>	<b>Desvio (%) CP - CR</b>
SALÁRIOS	108,73	100,00	(8,73)
BENEFÍCIOS	145,91	100,00	(45,91)
MANUTENÇÃO	95,99	100,00	4,01
ENERGIA ELÉTRICA	31,12	100,00	68,88
VIAGENS E LOCOMOÇÃO	87,70	100,00	12,30
SERVIÇOS DE TERCEIROS	168,93	100,00	(68,93)
MATERIAIS	407,31	100,00	(307,31)
LOCAÇÃO,IMPOSTOS,SEGUROS E	99,17	100,00	0,83
INFORMÁTICA E COMUNICAÇÃO	82,29	100,00	17,71
VENDAS E PUBLICIDADE	200,43	100,00	(100,43)
GERAIS	90,01	100,00	9,99
<b>Débito</b>	<b>112,51</b>	<b>100,00</b>	<b>(12,51)</b>

Fonte: SAP – Empresa Pesquisada

Nota: Adaptado pelo autor.

É um fato que a redução de despesas tem impacto no EBITDA da empresa. Segundo Veloso e Malik (2010), o EBITDA é um indicador que está sendo muito usado para avaliar o desempenho das empresas, sendo assim um instrumento de valorização da empresa no mercado, em linhas gerais, quanto maior seu valor, melhor.

Entretanto, nesse trabalho não foi realizado um estudo de impacto em relação ao EBITDA da empresa, pois existem outras variáveis que compõe esse valor e sem os dados disponíveis não seria possível isolar os efeitos de cada um deles.

Para o ano de 2012, a empresa preparou sua estrutura para aplicar a metodologia da gestão matricial de despesas por completo, iniciando pelo

planejamento estratégico em julho de 2011. Após fechadas as metas do planejamento estratégico para os próximos 10 anos, a empresa iniciou os preparativos do orçamento 2012.

Sendo uma das características da gestão matricial de despesas o acompanhamento de perto pela diretoria da empresa e com regras claras para um controle permanente das atividades, foi definido na elaboração do planejamento estratégico uma redução de gastos na ordem de 3% em relação ao ano anterior, visto que a otimização de recursos para desenvolver a mesma atividade realizada no período anterior é uma outra característica da GMD (NOGUEIRA *et al.*, 2012).

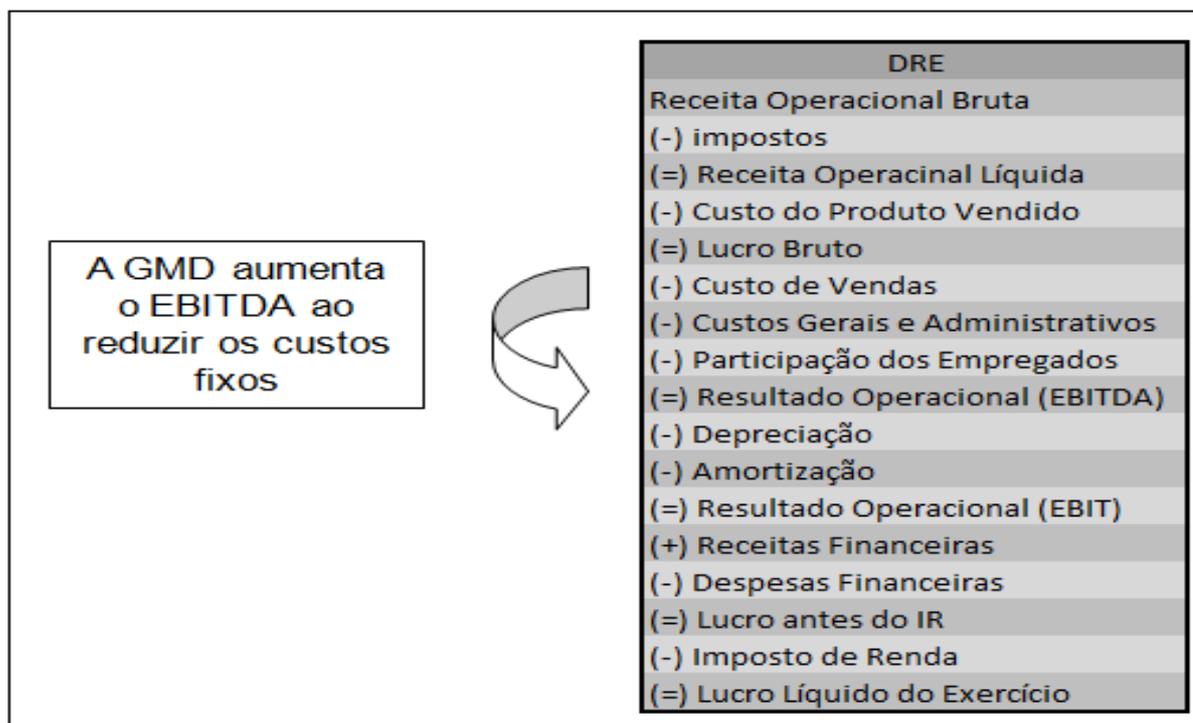


Figura 6: Demonstração de Resultados  
Fonte: Adaptado de Nogueira *et al.* (2012).

A elaboração do orçamento teve como ponto de partida a base histórica, com característica participativa, que conforme Anthony e Govindarajan (2006), no processo de orçamento participativo, que pode ser denominado de baixo para cima, os executivos de menores níveis da organização tem envolvimento direto com as

definições de premissas e metas de orçamento, buscando com este método uma a motivação para atingir as metas orçadas.

O orçamento participativo é uma modalidade de gestão onde todos os envolvidos diretamente com o consumo de recursos são consultados, tendo uma participação direta. Entretanto, esse contexto orçamentário é restrito às empresas, que em sua forma de gestão, trabalham com a descentralização de responsabilidades entre os gestores (FEDOZZI, 1997).

Na execução do orçamento os gestores de área todo mês participam de uma reunião denominada de “Resultados”, onde os gerentes gerais (da indústria e da floresta), questionam os desvios e traçam os planos de ação para correção da anomalia.

Com a definição dos gestores de pacotes, também são realizadas reuniões mensais para discussão e análises dos desvios, onde cada gestor de área faz suas considerações. É bom frisar que o gestor de área tem que passar informações para todos os gestores de pacotes.

No resultado final do ano de 2012 ocorreu uma redução no desvio quando comparado com o ano de 2011, conforme Tabela 4.

No ano de 2011, o desvio foi aproximadamente 5 vezes maior do que o percentual de desvio de 2012. Os pacotes de serviços de terceiros e o de materiais, que em 2011 tiveram desvios muito acima da expectativa, tiveram uma atenção especial, principalmente no que refere aos contratos de prestação de serviços.

TABELA 4: GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS – 2012

Pacotes	Custos reais - CR (%)	Custos planejados - CP (%)	Desvio (%) CP - CR
SALÁRIOS	101,72	100,00	(1,72)
BENEFÍCIOS	154,25	100,00	(54,25)
MANUTENÇÃO	98,65	100,00	1,35
ENERGIA ELÉTRICA	38,30	100,00	61,70
VIAGENS E LOCOMOÇÃO	93,43	100,00	6,57
SERVIÇOS DE TERCEIROS	102,53	100,00	(2,53)
MATERIAIS	89,11	100,00	10,89
LOCAÇÃO,IMPOSTOS,SEGUROS E	97,22	100,00	2,78
INFORMÁTICA E COMUNICAÇÃO	96,61	100,00	3,39
VENDAS E PUBLICIDADE	109,49	100,00	(9,49)
GERAIS	103,12	100,00	(3,12)
Débito	102,72	100,00	(2,72)

Fonte: SAP – Empresa Pesquisada

Nota: Adaptado pelo autor.

O gestor de pacotes teve atuação fundamental na busca pelas oportunidades de redução de despesas através de aumento da sinergia para a empresa, tendo influência direta nas reduções, apesar de no geral o ano de 2012 ainda não ter fechado o orçamento sem desvio em relação ao planejado, mas esse desvio foi cerca de 10% menor que o desvio do ano anterior.

O processo de captura de sinergia para a empresa necessita de controle, que segundo Wanzuit (2009, p. 12) “em um processo de gestão voltado para lucratividade, é necessário um monitoramento de indicadores de eficiência para mostrar a situação da empresa”, sobre esse aspecto, um dos indicadores utilizados pela empresa foco do caso é o custo fixo do **custo caixa** como forma de avaliar a eficiência do processo de GMD, pois o custo fixo recebe impacto direto da atuação da gestão matricial de despesas.

Froekel (2002) descreve que o custo caixa é o desembolso que a empresa realiza de forma direta ao produto. O custo caixa é composto por custos fixos, que

ocorrem independentemente do volume produzido e dos custos variáveis que sofrem reflexos do maior ou menor volume produzido.

Froekel (2002) descreve que o custo caixa é o desembolso que a empresa realiza de forma direta ao produto. O custo caixa é composto por custos fixos, que ocorrem independentemente do volume produzido e dos custos variáveis que sofrem reflexos do maior ou menor volume produzido.

$$Eficiência\ R\$/ton = \frac{A - B}{C} \quad (6)$$

Onde:

A - representa o valor do custo fixo consumido no período e que deve ser considerado no custo caixa;

B - é o valor do custo fixo alocado ao custo caixa orçado;

C - o volume de produção orçado.

Ao analisar o custo fixo do custo caixa de 2011 verifica-se que o valor está acima do orçamento em 5,18%, o que prejudica o planejamento da empresa em relação à lucratividade.

**TABELA 5 – CUSTO FIXO NO CUSTO CAIXA (%)**

	Custo Fixo Real (CFR)	Custo Fixo Plan. (CFP)	Desvio (CFP – CFR)
2011	105,18	100,00	(5,18)
2012	99,77	100,00	0,23

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já quando analisamos o ano de 2012, em que a metodologia GMD foi usada em sua totalidade, percebe-se um ganho em relação ao ano anterior, quando comparamos o custo fixo do custo caixa. O resultado no ano foi uma redução no custo fixo de 0,23%, que quando comparado ao ano anterior, observa-se uma redução bem expressiva, aproximadamente 5%.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

As questões do questionário, que foi enviado aos gestores da empresa pesquisada, serão analisadas a seguir:

Na primeira questão foi questionado se o gestor conhece a metodologia da GMD, e se caso não conhecesse, não continuaria a responder as demais perguntas. Dos questionários enviados 37% responderam, conforme apresentado na Tabela 6.

**TABELA 6 – QUESTIONÁRIOS ENVIADOS**

Enviados	67
Devolvidos Respostados	25

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos gestores que responderam a primeira questão, 76% afirmaram conhecer a metodologia GMD, como apresentado na Tabela 7.

**TABELA 7 - RESPOSTAS A 1ª PERGUNTA**

Sim	76%
Não	24%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O perfil dos respondentes mostra que a maioria dos gestores são experientes, tanto na idade, quanto no tempo de função.

**TABELA 8 – QUESTIONÁRIO GERAL GMD (%)**

QUESTÃO	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Concordo Plenamente	53	84	26	32	22	63	84	84	26	47	63	43	11	21
Concordo Parcialmente	47	11	68	58	47	26	11	11	47	47	32	47	53	47
Não Concordo nem Discordo	0	5	0	0	21	6	5	5	17	6	5	5	26	26
Discordo Parcialmente	0	0	6	5	5	0	0	0	5	0	0	5	10	6
Discordo Totalmente	0	0	0	5	5	5	0	0	5	0	0	0	0	0

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor.

A Tabela 8 mostra o resultado geral da aplicação do questionário aos gestores da empresa evidencia aparentemente que a implantação da metodologia GMD teve uma boa aceitação.

Quando analisado separado os grupos de gestores, se de área ou de pacotes, verificou-se que os resultados não tiveram diferenças significativas. Na empresa existem 11 gestores de pacotes, sendo que 36% dos gestores responderam o questionário (Tabela 9).

**TABELA 9 - QUESTIONÁRIO GESTORES DE PACOTES GMD (%)**

<b>QUESTÃO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
Concordo Plenamente	100	100	25	25	0	75	75	100	25	75	50	75	0	0
Concordo Parcialmente	0	0	75	75	50	25	25	0	75	25	50	25	75	100
Não Concordo nem Discordo	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	25	0
Discordo Parcialmente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor.

Em relação aos dos gestores de área, foram enviados 56 questionários, sendo que 38% dos gestores devolveram o questionário respondido, conforme Tabela 10.

**TABELA 10 - QUESTIONÁRIO GESTORES DE ÁREA GMD (%)**

<b>QUESTÃO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
Concordo Plenamente	40	80	27	33	27	60	87	80	27	40	67	33	13	27
Concordo Parcialmente	60	13	67	53	47	27	7	13	40	53	27	53	47	33
Não Concordo nem Discordo	0	7	0	0	13	7	6	7	20	7	6	7	27	33
Discordo Parcialmente	0	0	6	7	7	0	0	0	7	0	0	7	13	7
Discordo Totalmente	0	0	0	7	6	6	0	0	6	0	0	0	0	0

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor.

Com base nas respostas dos gestores, será realizado para cada pergunta o teste do Qui-quadrado para verificar se as respostas observadas estão pertinentes com as respostas esperadas (LEVINE *et al.*, 2008).

No questionário, foi abordado 5 alternativas (Concordo totalmente, concordo parcialmente, Não Concordo nem Discordo, Discordo parcialmente e discordo totalmente), entretanto para as análise serão estabelecidos 3 grupos:

- Grupo 1 – Concordo totalmente e concordo parcialmente;
- Grupo 2 – Neutro;
- Grupo 3 – Discordo parcialmente e discordo totalmente.

A seguir são analisadas as respostas dos gestores da empresa, com base na Tabela 8.

**Afirmção 2:** O modelo de gestão matricial de despesas é adequado para o controle e o acompanhamento de gastos fixos de uma empresa.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	53%	47%	0%	0%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

Nessa questão se pode afirmar que os gestores acreditam que a GMD é uma ferramenta adequada para o controle e acompanhamento orçamentário, visto que as repostas foram de 100% no grupo 1, sendo que não há discordância do modelo.

**Afirmção 3:** Devido a competitividade no setor de celulose, é necessário um acompanhamento dos gastos fixos da empresa com o objetivo de maximização de resultados e a metodologia de gestão matricial de despesas está contribuindo com o sucesso no atingimento dos objetivos.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	84%	11%	5%	0%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

Na afirmção 3 os gestores, 95% do grupo 1, acreditam que é importante um acompanhamento de perto dos gastos da empresa, e que a GMD tem contribuído com o atingimento dos objetivos.

**Afirmação 4:** Atingir a meta individual é um motivador para o sucesso do controle e do acompanhamento dos gastos fixos da empresa utilizando a metodologia gestão matricial de despesas.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	26%	68%	0%	6%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

A resposta à afirmação 4 passa a ideia de que o gestor está mais preocupado com o atingimento das metas corporativas do que as individuais, que de certa forma é positivo para a empresa, e 94% das respostas estão no grupo 1.

**Afirmção 5:** A redução do envolvimento do alto escalão com operações rotineiras contribui para o sucesso do controle e do acompanhamento dos gastos fixos em uma empresa produtora de celulose, utilizando a gestão matricial de despesas.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	32%	58%	0%	5%	5%	<b>Discordo totalmente</b>

Em relação à afirmação 5, 90% dos gestores acreditam que a redução do alto escalão com atividades rotineiras dá maior oportunidade para o acompanhamento dos gastos de uma empresa..

**Afirmção 6:** Antes da implantação da metodologia da gestão matricial de despesas, o empenho dos gestores com o controle dos gastos tinha objetivos de alcançar as metas individuais.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	22%	47%	21%	5%	5%	<b>Discordo totalmente</b>

As respostas à afirmação 6 mostram que os gestores, em sua maioria, mesmo antes da implantação da GMD buscavam alcançar as metas corporativas. Apesar de 21% serem neutros a resposta, e 10% discordarem, a maioria concorda com a afirmação.

**Afirmação 7:** A falta de conhecimento da metodologia GMD dificulta o controle eficaz e o acompanhamento dos gastos fixos da empresa.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	63%	26%	6%	0%	5%	<b>Discordo totalmente</b>

Nas respostas referente a afirmação 7, grande parte dos gestores tem consciência que todos na empresa precisam ter conhecimento da metodologia GMD para que a empresa tenha sucesso em seu controle.

**Afirmação 8:** A falta de conhecimento da natureza dos gastos dificulta o controle eficaz e o acompanhamento dos gastos fixos da empresa, utilizando a metodologia da gestão matricial de despesas.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	84%	11%	5%	0%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

Através das respostas à afirmação 8, os gestores da empresa (95% - grupo 1) sinalizam que a falta de conhecimento da natureza dos gastos dificulta o controle e acompanhamento dos gastos fixos da empresa.

**Afirmação 9:** O pouco envolvimento das pessoas no processo dificulta o controle eficaz e o acompanhamento dos gastos fixos da empresa, utilizando a metodologia da gestão matricial de despesas.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	84%	11%	5%	0%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

Para os respondentes, 95%, todos precisam estar envolvidos no processo de controle e acompanhamento dos gastos da empresa.

**Afirmção 10:** A empresa está preparada (com recursos tecnológicos, treinamento, equipe etc.) para aplicar a metodologia da gestão matricial de despesas.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	26%	47%	17%	5%	5%	<b>Discordo totalmente</b>

O resultado da pergunta 10 mostra que a empresa, na visão do gestor (73% dos respondentes) precisa capacitar melhor os colaboradores para um melhor aproveitamento da metodologia GMD.

**Afirmção 11:** Com a implantação da metodologia da gestão matricial de despesas, *o controle de gastos* teve influência nos processos administrativos com o intuito de redução de custos desta empresa.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	47%	47%	6%	0%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

Os respondentes acreditam que a GMD influenciou o controle de gastos da empresa para a redução de custos, causando um impacto positivo.

**Afirmção 12:** Com a implantação da metodologia da gestão matricial de despesas, *a participação efetiva dos gestores no processo orçamentário* teve

influência nos processos administrativos com o intuito de redução de custos desta empresa.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	62%	32%	6%	0%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

A metodologia GMD tem característica de processo orçamentário participativo, o que os gestores aprovam, confirmado pelo alto percentual de concordâncias (94%).

**Afirmção 13:** Com a implantação da metodologia da gestão matricial de despesas, *o atingimento das metas individuais* teve influência nos processos administrativos com o intuito de redução de custos desta empresa.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	43%	47%	5%	5%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

Com relação a resposta à pergunta 13, mais uma vez é evidenciado que o gestor está buscando atingir o objetivo corporativo, e não pensando somente em seu benefício.

**Afirmção 14:** A metodologia da gestão matricial de despesas necessariamente é acompanhada por um gestor “de fora” de seu centro de custo, denominado gestor de pacote. A cada mês você deve passar informações sobre os desvios de sua área em relação ao orçamento e *nesta troca de informações pode ocorrer uma assimetria de informação*.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	11%	53%	26%	10%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

De acordo com as respostas à pergunta 14, os gestores (64%) acreditam que pode existir assimetria de informação no controle cruzado.

**Afirmção 15:** O relacionamento que existe entre o gestor de pacote e os gestores de áreas no processo orçamentário é harmonioso e tranquilo.

	1	2	3	4	5	
<b>Concordo totalmente</b>	21%	47%	26%	6%	0%	<b>Discordo totalmente</b>

Na resposta à afirmação 15, verifica-se um problema para ser resolvido na empresa, pois os gestores de área mostram que o relacionamento com os gestores de pacotes não é tranquilo, o que se não tratado pode no futuro inverter o resultado da pergunta 14.

Quando analisado o questionário como um todo, percebe-se que a avaliação dos gestores é positiva em relação à GMD x Empresa, porém algumas questões precisam ser melhoradas no processo, como a capacitação dos colaboradores em relação a GMD (afirmação 10) e a melhora do relacionamento entre gestores de pacotes e gestores de área (afirmação 15).

## 5.1 SOB A ÓTICA DE MELHORIA DOS GASTOS

Sob a ótica financeira, foi realizado o Teste  $U$  de Mann-Whitney na variação entres os pacotes da GMD dos anos de 2011 e 2012.

No teste foram usados como amostras os desvios entre o realizado e o orçamento do custo fixo alocado ao custo caixa dos meses do ano de 2011 e 2012, totalizando 24 observações agrupadas. Para calcular o  $t$  crítico foi relacionado 12 amostras ( $R_1$ ).

Na Tabela 11, está demonstrado a forma de classificação dos desvios para a realização do Teste *U*. Os desvios foram destacados nos meses do ano na forma percentual visando preservar os dados da empresa.

**TABELA 11 – CLASSIFICAÇÃO PARA TESTE U DE MANN-WHITNEY**

Meses	Desvio (%) 2011	Classificação para o teste U	Desvio (%) 2012	Classificação para o teste U
JANEIRO	5,7%	19	6,4%	20
FEVEREIRO	-7,5%	7	13,0%	21
MARÇO	23,4%	23	4,8%	18
ABRIL	13,0%	22	-0,1%	11
MAIO	-34,2%	1	-20,2%	4
JUNHO	-28,5%	2	27,2%	24
JULHO	1,6%	14	1,8%	15
AGOSTO	4,1%	17	-3,8%	9
SETEMBRO	-4,3%	8	-1,2%	10
OUTUBRO	0,2%	13	3,7%	16
NOVEMBRO	-0,1%	12	-8,0%	6
DEZEMBRO	-24,6%	3	-10,5%	5

Fonte: SAP – Empresa Pesquisada

Nota: Adaptado pelo autor.

Para  $t_{12}$  o valor crítico é 42 com um nível de significância de 5% e teste unicaudal. Neste caso não rejeitamos a hipótese nula, pois o valor calculado é maior que o valor crítico ( $H_0: 81 > H_1: 42$ ), remetendo-nos a evidência de que a média do desvio do ano de 2011 é superior à média do desvio do ano de 2012, indicando que a GMD é eficiente na gestão dos gastos de uma empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi explicar se a implementação da gestão matricial de despesas contribuiu para o aumento da eficácia do planejamento e acompanhamento orçamentário e para melhoria da eficiência no consumo de recursos em uma indústria de celulose, sob a ótica dos gestores e se havia como perceber isso sob o aspecto financeiro.

Wanzuit (2009) ressalta que nenhum método de planejamento orçamentário irá sanar todos os problemas do orçamento, e que mesmo minimizando os problemas do processo orçamentário, a gestão matricial não é capaz de garantir lucro para a organização. Contudo, parece haver algumas características que acabam por melhorar o aspecto da execução orçamentária.

Os resultados apurados no questionário remetem a comprovação da teoria em algumas questões.

Os autores Bartilotti (2006), Wanzuit (2006), Nogueira *et al.* (2012), asseveram que a gestão matricial de despesas é adequada para controle e acompanhamento dos gastos de uma empresa, o que também é percebido pelos gestores.

A questão 8 verifica se a falta de conhecimento da natureza dos gastos pode influenciar no sucesso da GMD, que para Nogueira *et al.* (2012) o indivíduo precisa ter conhecimento de toda natureza de gastos, isso também foi confirmado pela percepção dos gestores.

Nogueira *et al.* (2012) afirmam que as pessoas da empresa têm que estar envolvidas em todo processo da GMD, a questão 9 do questionário, levanta exatamente esse aspecto, e os gestores confirmam a importância do envolvimento de todos no processo de elaboração e execução da ferramenta.

Outro resultado importante é registrado com as respostas à questão 12, pois para vários autores (FEDOZZI, 1997; ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2002; BARTILOTTI, 2006; WANZUIT, 2009) o orçamento participativo é a forma que envolve todos os níveis hierárquicos da empresa, sendo confirmado pela percepção dos gestores da empresa.

Porém, não constatamos o que Nogueira *et al.* (2012) afirma que com a implantação da gestão matricial de despesas, existe a tendência dos executivos de alto escalão estarem dispensando menos tempo com a gestão de custos, o que não foi confirmado com as respostas ao questionário (questão 5).

É importante ressaltar através do questionário foi levantado alguns pontos que podem merecer cuidados em relação à implantação da GMD.

Os respondentes afirmaram que a empresa precisa buscar melhorar sua condição para o trabalho com a GMD, com recursos tecnológicos mais adequados e treinamento de pessoas o que pode indicar uma deficiência percebida pelos gestores.

Além disso, quando abordados sobre o relacionamento entre os gestores de pacotes e os gestores de área, a resposta leva a pensar que pode estar existindo um pequeno conflito que, no entanto não está causando, pelo menos ainda, prejuízo a metodologia, mas que no futuro, se não corrigido pode ser um problema para a empresa.

A empresa pesquisada, em dois anos de implantação da gestão matricial de despesas, no que se refere à área financeira, conseguiu reduzir de 12% para 2% o desvio em relação ao planejado. Este índice remete a indicação de que a metodologia pode ter apresentado um diferencial no controle dos gastos.

Quanto a visão do custo caixa da empresa, no custo fixo nota-se que a redução é significativa, pois a empresa conseguiu reduzir o desvio do custo caixa de aproximadamente 5% para um desvio melhor em 0,23% quando comparados os anos de 2011 e 2012, o que segundo Froekel (2002) para o mercado é uma redução considerável do custo caixa de uma empresa.

Percebe-se com os questionários, um alinhamento importante entre os gestores de pacotes e os interesses da empresa, na busca de otimização de recursos e conseqüentemente maior lucratividade.

Em síntese, existem evidências que a GMD pode contribuir para o aumento da eficácia do processo orçamentário e para melhoria da eficiência no consumo de recursos na indústria de celulose.

Este estudo de caso em uma empresa de celulose não pretende esgotar o assunto, visto que existem limitações como:

- a. Um caso isolado não permite assumir que o resultado seja igual para outras empresas;
- b. O prazo de análise de dois anos pode ser aumentado com finalidade de confirmar os resultados;
- c. O instrumento de pesquisa aplicado, pode apresentar certa limitação pelo fato possuir algum tipo viés;

Como recomendação para pesquisas futuras, entende-se que uma abrangência maior do período estudado tende a endossar os resultados apresentados. Nota-se ainda através da pesquisa que existem evidências de um conflito de agência na relação gestor de pacotes e gestor de área, o que pode ser explorado.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; SOUZA, Rafael Borim de. A Contribuição da Teoria Institucional para a Compreensão do Modelo de Gestão Socialmente Responsável Adotado pelas Empresas Contemporâneas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 2, p. 1-15, ago/dez. 2010.

ANTHONY, Robert N. GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARTILOTTI, Vanessa F. **O orçamento matricial e o controle dos gastos fixos: um estudo de caso de uma empresa de telecomunicações**. 2006. 86f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Estudos Administrativos – FEAD Minas. Belo Horizonte, MG.

BERTOLIN, Rosângela V. *et al.* Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **RAC**, v. 12, n. 1, p. 59-81, Jan./Mar. 2008

BIN, Daniel. CASTOR, Belmiro V. Jobim. Racionalidade e Política no Processo Decisório: Estudo sobre Orçamento em uma Organização Estatal. **RAC**, v. 11, n. 3, p. 35-56, Jul./Set. 2007.

BIRCHLER, U.; BUTLER, M. **Information economics**. New York: Routledge, 2007.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão**. Québec, 1999.

BONNER, S. E.; SPRINKLE, G. B. The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. **Accounting, Organizations and Society**, vol.27, n.4-5, p. 303-345, 2002.

COVALESKI, Mark *et al.* Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. **Handbook of Management Accounting Research**, v. 2. 2007.

CATELLI, Armando. *et al.* **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2001.

COOPER, Ronald R; SCHINDLER, Pamela S. **Método de pesquisa em administração**. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011..

COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira; MACHADO, Felipe Menezes Vasconcellos. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais. **Revista contemporânea de contabilidade**. ano 04, v.1, n°8, Jul./Dez., 2007, p. 85-98.

DALMÁCIO, Flavia A.; NOSSA, Valcemiro. A teoria da agência aplicada aos fundos de investimentos. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 1, 2004.

DIAS FILHO, J.M.; MACHADO, L.H.B. 2004. **Abordagens da pesquisa em contabilidade**. In: S. de IUDÍCIBUS; A.B. LOPES (coord.), Teoria avançada da contabilidade. São Paulo, Atlas.

DIELH, Carlos Alberto. Gestão estratégica de custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança. **Contab. Vista & Rev.**, v. 17, n. 1, p. 69-97, jan./mar. 2006 – UFMG.

FARIA, Juliano Almeida de. *et al.* A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. **Cont. Vista e Revista** - UFMG, vol. 22, nº 2, 2011.

FARIA, Juliano Almeida. A folga orçamentária sob a perspectiva da assimetria da informação para usuários internos. ReAC – **Revista de Administração e Contabilidade**. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-Ba, v. 4, n. 3, p. 31-51, set/dez, 2012.

FARRELL, M. J. The measurement of productive efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society**, v. 120, n. 3, p. 253–290, 1957.

FROEKEL, Celso. Custo caixa, “cash cost” ou dinheiro que realmente sai do bolso para pagar as contas. **Revista o Papel**. São Paulo, 2002.

FEDOZZI, Luciano. **Orçamento participativo**: reflexões sobre a experiência de Porto Alegre. Porto Alegre: Tomo Editorial e Rio de Janeiro, 1997.

FERREIRA, Fernanda B.; DIEHL, Carlos Alberto. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar Contábil**. Vol. 14, nº 54. p. 46 – 57. Rio de Janeiro, 2012.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREZATTI, Fábio. Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 1, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio et al. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. –5º. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GUERREIRO, Reinaldo et al. Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na Programação orçamentária: uma pesquisa-ação em uma organização brasileira. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** – vol. 10, nº 1, 2005.

HANSEN, Don R; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos contabilidade e controle**. 3º ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HENDRIKSEN, Eldon S; BRENDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOPE, Jeremy.; FRASER, Robin. Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap. **Harvard Business School Press**. 2003.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Krikant M. **Contabilidade de Custos**. 9º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

HOPWOOD, A.G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of Accounting Research**. 1972. Pp 156 – 182.

INDJEJIKIAN, Raffi J. Performance Evaluation and compensation research: an agency perspective. **Accounting Horizons**. Vol. 13, n. 2, p. 147 – 157, June 1999.

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. October, 1976.

KIM, Doyoung. Capital budgeting for new projects: On the role of auditing in information acquisition. **Journal of Accounting & Economics**; Sep2006, Vol. 41 Issue 3, p257-270, 14p.

LEITE, Rita Mara, *et al.* orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**; 2008, Issue 47, p56-72, 17p, 8 Charts, 2 Graphs.

LEONE, George S. G. **Custos um enfoque administrativo**. 3º ed. Vol 1. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1977.

LEVINE, David M. et al. **Estatística** – teoria e aplicação. 5º ed. Rio de Janeiro, LTC, 2008.

LIMA, Diogo H. Silva de; *et al.* Impacto do nível de evidências de demonstrações contábeis sobre a precificação de ações no contexto da seleção adversa: uma pesquisa experimental. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**; abr – jun 2012, Vol. 14 Issue 43, p159-175, 17p.

LOPES, Alessandro Broedel. MARTINS, Eliseu. **Teoria da Contabilidade**: uma Nova Abordagem. São Paulo : Atlas, 2005.

LOPES, Carlos Renato Antunes. **Análise da indústria de papel e celulose no Brasil**. Orientador: Cláudio Roberto Contador. Rio de Janeiro: UFRJ / COPPEAD, 1998, 130p. Tese.

LUNKES, Rojério João. **Manual de orçamento**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAGALHÃES, Angelo dos Reis. **Aplicação do orçamento matricial para redução de custos de terceirização em uma empresa**. 2009. Mestrado. Curso de mestrado em Engenharia Mecânica. Taubaté, SP.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6º. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINEZ, Antônio Lopo. Agency Theory na Pesquisa Contábil. ENCONTRO DA ANPAD ENANPAD 98, 22. **Anais...** Foz do Iguaçu (PR), set. 1998.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MERCHANT, Kennet A. MANZONI, Jean-François. The achievability of budget targets in profit centers: a field study. **The Accounting Review**, LXIV, nº 3, p. 539 – 558, July 1989.

MINTZBERG, Henry. WATERS, James. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**; Jul-Sep85, Vol. 6 Issue 3, p257-272, 16p.

NOGUEIRA, Roberto de Assis. WALLER, Felipe Fernandes. RAMOS, Frederico Marçal. **Gestão matricial de despesas. Manual prático**. Coleção gestão em foco. Vol 4. Ed. 1º ed. Belo Horizonte. Cymo, 2012.

OLIVEIRA, *et al.* **Controladoria estratégica**. 8º. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OSTERGREN, Katarina.; STENSAKER, Inger. Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. **European Accounting Review**; 2011, Vol. 20 Issue 1, p149-181, 33p, 3 Charts.

PYHRR, P. A. **Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação de despesas**. Rio de Janeiro: Interciência; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

RANKIN, Frederick. W.; SCHUARTZ, Steven T.; YOUNG, Richard A.; The Effect of Honesty and superior authority on budget proposals. **The Accounting Review** v. 83 no. 4 (July 2008) p. 1083-99.

ROSSETO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, vol. 4, nº 1, Art. 7, jan/jul 2005.

SILVA, Adriana Cristina.; GONÇALVES, Rosana Carmen de M. G. **Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo multi caso**. Congresso USP FIPECAFI. 2006.

SIMONS, Robert. **Levers of Control**: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive strategic renewal. Library of Congress Harverd College, 1995.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial**. São Paulo : Atlas, 1994.

SOUZA, A. A.; CAIRES, N. A.; SANTOS, A. M.; SOUZA, E. A. Uma análise das características da aplicação do orçamento matricial como uma ferramenta gerencial: estudos de casos. In; **Congresso ANPCONT**, 4, 2010, Natal. Anais... ANPCONT 2010.

TANG, Jenn. The Implementation of Deming's System Model to improve Security Management: A Case Study. **International Journal of Management**; Mar2008, Vol. 25 Issue 1, p54-68, 15p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VAN DER STEDE, Wim A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organization and Society**, v. 25, nº 6, p. 609-622, 2000.

VELOSO, Germany Gonçalves; MALIK, Ana Maria. Análise do desempenho econômico-financeiro de empresas de saúde. **RAE - Eletrônica**; Jan-Jun2010, Vol. 9 Issue 1, p1-22, 22p, 6 Charts.

WANZUIT, Diane Regina Ditz. **Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial** : o caso de uma indústria de alimentos. Dissertação de mestrado, UFRGS, 2009.

WATTS, Jonh. **Accounting in the business environment**. 2º ed. Londres: Pitman, 1996.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4º. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WINDSOR, Duane. Two theories of zero-base budgeting. **Interfaces**; Aug82, Vol. 12 Issue 4, p128-134, 7p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2º Ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## ANEXO I

Pesquisa científica sobre a Gestão Matricial de Despesas realizada por Mériton Soares da Silva, referente ao Programa de Mestrado Profissional da Fucape Business School.

### Roteiro de Entrevistas

#### PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome do entrevistado:

Área:

Cargo/Função:

Ano que iniciou a atuação na Empresa:

Ano que assumiu o cargo/função atual:

Idade:

Formação acadêmica:

#### QUESTIONÁRIO

1 – Você conhece a metodologia de gestão matricial de despesas?

( ) Sim

( ) Não

**Continue respondendo somente se a resposta para o item 1 for SIM.** (Mesmo que sua resposta seja **NÃO**, por favor devolva o questionário, pois será necessário para a análise estatística)

---

2 – O modelo de gestão matricial de despesas é adequado para o controle e o acompanhamento de gastos fixos de uma empresa.

1. ( ) Concordo Plenamente
2. ( ) Concordo Parcialmente
3. ( ) Não Concordo nem Discordo
4. ( ) Discordo Parcialmente
5. ( ) Discordo Totalmente

---

3 – Devido a competitividade no setor de celulose, é necessário um acompanhamento dos gastos fixos da empresa com o objetivo de maximização de resultados e a metodologia de gestão matricial de despesas está contribuindo com o sucesso no atingimento dos objetivos.

1. ( ) Concordo Plenamente
2. ( ) Concordo Parcialmente
3. ( ) Não Concordo nem Discordo
4. ( ) Discordo Parcialmente
5. ( ) Discordo Totalmente

---

4 – Atingir a meta individual é um motivador para o sucesso do controle e do acompanhamento dos gastos fixos da empresa utilizando a metodologia gestão matricial de despesas.

1. ( ) Concordo Plenamente

2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

5 – A redução do envolvimento do alto escalão com operações rotineiras contribui para o sucesso do controle e do acompanhamento dos gastos fixos em uma empresa produtora de celulose, utilizando a gestão matricial de despesas.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

6 – Antes da implantação da metodologia da gestão matricial de despesas, o empenho dos gestores com o controle dos gastos tinha objetivos de alcançar as metas individuais.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

7 – A falta de conhecimento da metodologia GMD dificulta o controle eficaz e o acompanhamento dos gastos fixos da empresa.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

8 – A falta de conhecimento da natureza dos gastos dificulta o controle eficaz e o acompanhamento dos gastos fixos da empresa, utilizando a metodologia da gestão matricial de despesas.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

9 – O pouco envolvimento das pessoas no processo dificulta o controle eficaz e o acompanhamento dos gastos fixos da empresa, utilizando a metodologia da gestão matricial de despesas.

1. ( ) Concordo Plenamente
2. ( ) Concordo Parcialmente
3. ( ) Não Concordo nem Discordo

4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

10 – A empresa está preparada (com recursos tecnológicos, treinamento, equipe etc.) para aplicar a metodologia da gestão matricial de despesas.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

11 – Com a implantação da metodologia da gestão matricial de despesas, *o controle de gastos* teve influência nos processos administrativos com o intuito de redução de custos desta empresa.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

12 – Com a implantação da metodologia da gestão matricial de despesas, *a participação efetiva dos gestores no processo orçamentário* teve influência nos processos administrativos com o intuito de redução de custos desta empresa.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

13 – Com a implantação da metodologia da gestão matricial de despesas, *o atingimento das metas individuais* teve influência nos processos administrativos com o intuito de redução de custos desta empresa.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

14 – A metodologia da gestão matricial de despesas necessariamente é acompanhada por um gestor “de fora” de seu centro de custo, denominado gestor de pacotes. A cada mês você deve passar informações sobre os desvios de sua área em relação ao orçamento e *nesta troca de informações pode ocorrer uma assimetria de informação.*

1. ( ) Concordo Plenamente
2. ( ) Concordo Parcialmente

3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
- 

15 – O relacionamento que existe entre o gestor de pacote e os gestores de áreas no processo orçamentário é harmonioso e tranquilo.

1. ( ) Concordo Plenamente
  2. ( ) Concordo Parcialmente
  3. ( ) Não Concordo nem Discordo
  4. ( ) Discordo Parcialmente
  5. ( ) Discordo Totalmente
-