



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE - FANESE  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LARISSA DE JESUS MENDONÇA**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO COMO  
UMA FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO  
EMPRESARIAL**

**Aracaju/SE  
2015.2**

**LARISSA DE JESUS MENDONÇA**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO COMO  
UMA FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO  
EMPRESARIAL**

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Professor Orientador: Prof. Espec. Alex Santos Almeida

Coordenadora de Curso: Profa. Espec. Luciana Matos dos Santos Figueiredo.

**LARISSA DE JESUS MENDONCA**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO COMO  
UMA FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO  
EMPRESARIAL**

**Artigo apresentado a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis,  
da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como  
requisito parcial e obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Ciências  
Contábeis. Banca examinadora formada por:**

**Aprovada com média: \_\_\_\_\_**

---

**Prof. ALEX SANTOS ALMEIDA  
Orientador**

---

**Professor Avaliador**

---

**Professor Avaliador**

---

**Larissa de Jesus Mendonca**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.**

## RESUMO

Com o mercado atualmente competitivo e turbulento cada vez mais, a obtenção de lucro e redução de custo passa ser essencial para a sobrevivência das empresas no mercado. A controladoria tem como objetivo auxiliar os gestores das empresas na tomada de decisões, para isso utiliza e diversas ferramentas, dentre elas: o planejamento e controle orçamentário. O objetivo geral desse artigo é demonstrar como o planejamento e controle orçamentário pode auxiliar o gestor no processo de tomada de decisões, tem como objetivos específicos definir a controladoria, sua missão e funções, demonstrar o papel da controladoria e do *controller* e conceituar alguns tipos de orçamentos. A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica, através livros e consulta na internet, com a finalidade de adquirir embasamento científico. Diante deste cenário surge a problemática apresentada neste artigo: como o planejamento e controle orçamentário pode atuar como ferramenta no auxílio à tomada de decisão empresarial? O resultado obtido nessa pesquisa foi que se o planejamento e controle orçamentário for utilizado adequadamente como ferramenta de auxílio na tomada de decisão contribuirá para o sucesso e na otimização dos resultados da empresa.

**Palavras chaves:** Controladoria. Planejamento orçamentário. Tomada de decisão.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Faturamento histórico (ano anterior).....	14
Tabela 02 –Faturamento Projetado.....	14
Tabela 03 –Projeção de faturamento.....	15
Tabela 04 –Previsão de despesas operacionais.....	16
Tabela 05 – Estimativas gerais.....	17
Tabela 06 –Orçamentos de vendas x despesas operacionais.....	17

# SUMÁRIO

## RESUMO

## LISTAS DE TABELAS

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2 REFERENCIAL TEORICO .....</b>	<b>07</b>
<b>2.1 Controladoria.....</b>	<b>07</b>
<b>2.2 Funções da Controladoria .....</b>	<b>07</b>
<b>2.3 Missão da Controladoria.....</b>	<b>08</b>
<b>2.4 Papel do Controller.....</b>	<b>09</b>
<b>2.5 Papel da Controladoria no Planejamento .....</b>	<b>09</b>
<b>2.6 Orçamento .....</b>	<b>10</b>
<b>2.6.1 Tipos de orçamentos: .....</b>	<b>11</b>
<b>2.6.1.1 Orçamento de vendas .....</b>	<b>11</b>
<b>2.6.1.2 Orçamento de despesas operacionais.....</b>	<b>12</b>
<b>2.6.1.3 Orçamento de despesas comerciais .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6.1.4 Orçamento de despesas financeiras .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6.1.5 Para que serve o orçamento? .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6.1.6 Vantagens do uso do orçamento.....</b>	<b>18</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>19</b>

## REFERÊNCIAS

## ABSTRACT

## 1 INTRODUÇÃO

A crise enfrentada atualmente no país dificulta o crescimento empresarial, para que seja possível se manter no mercado deve ser evitado custos desnecessários. Uma empresa busca sempre a obtenção de lucro e redução de custo, para tanto a controladoria oferece uma ferramenta que propicia um melhor controle dos recursos aplicados, essa ferramenta chama-se planejamento e controle orçamentário. Frequentemente deve ser analisado esse planejamento com o objetivo de uma melhor tomada de decisão e gerenciamento de suas despesas.

O planejamento é a primeira etapa de um projeto, no planejamento orçamentário não é diferente, é necessário antes de por em prática planejar como deve ser investido os recursos empresariais, bem como o controle consiste no acompanhamento entre o que foi orçado e o realizado.

Diante deste cenário surge a problemática apresentada neste artigo: como o planejamento e controle orçamentário pode atuar como ferramenta no auxílio à tomada de decisão empresarial?

O objetivo geral desse artigo é mostrar como o planejamento e controle orçamentário pode auxiliar o gestor no processo de tomada de decisões, por meio de análise de dados periódicos utilizados como base de informações, influenciando na otimização dos resultados da empresa. Tem como objetivos específicos definir a controladoria, sua missão e funções, demonstrar o papel da Controladoria, do *Controller* e conceituar alguns tipos de orçamentos.

O tema abordado surgiu por meio de observação da necessidade em acompanhar o planejamento e controle com o intuito de contribuir para a melhor viabilidade na decisão estratégica empresarial.

A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica, através livros e consulta na internet, com a finalidade de adquirir embasamento científico.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 Controladoria**

A controladoria surgiu com a Revolução Industrial, vinculada ao processo de crescimento dos meios sociais e produção, sendo influenciada por quatro fatores principais: aumento em tamanho e complexidade das organizações, globalização física das empresas, crescimento das relações governamentais com negócios das companhias, aumento no número de fontes de capital. (SCHMIDT; SANTOS, 2013).

A Controladoria pode ser denominada como o departamento responsável pelos sistemas contábeis e orçamentários; também pode assessorar e auxiliar os demais executivos nos processos de gestão de custos, tomada de decisão, atendimento das auditorias e das fiscalizações. (NETO, et al. 2015, p. 9)

Compete a Controladoria a responsabilidade de planejar a organização, conforme afirma Oliveira; Perez Jr; Silva (2011) que a Controladoria é o departamento no qual possui como responsabilidade projetar, elaborar, implementar e efetuar manutenção no sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma instituição seja ela com ou sem fins lucrativos.

Neto, et al (2015) denomina a Controladoria como departamento no qual possui como responsabilidade analisar sistemas contábeis e orçamentários, assessorando, quando necessário os executivos, auditores internos e externos da entidade. O monitoramento das informações da instituição ocorre por meio do controle das atividades e desempenho de demais departamentos, no qual elabora laudos e relatórios que influenciam na tomada de decisão dos gestores da entidade.

### **2.2 Funções da Controladoria**

As instituições possuem divisão funcional do trabalho, no qual são agrupadas de acordo com o conjunto de funções, neste contexto, (CATELLI ,2013) a Controladoria está voltada a um conjunto de objetivos nos quais viabilizam no processo da tomada de decisão, sendo desempenhada pelas funções a seguir:

- Subsidiar o processo de gestão consiste em adequar o plano de gestão a

realidade da empresa, monitorando o processo de elaboração do orçamento;(CATELLI ,2013)

- Apoiar a avaliação de desempenho – a avaliação é realizada pelo gestor e superior hierárquico de cada área, no qual, a avaliação da Controladoria se constitui como mais um subsídio no processo de avaliação;(CATELLI ,2013)
- Apoiar a avaliação de resultado - a Controladoria elabora, monitora e avalia o resultado econômico dos produtos e serviços;(CATELLI ,2013)
- Gerir o sistema de informação – definindo a base de dados que possibilitem a informações necessárias a gestão;(CATELLI ,2013)
- Atender aos agentes do mercado – a empresa interage com o meio ambiente, por ser um sistema aberto, troca diferentes tipos de recursos/produtos. Analisa e mensura o impacto da legislação na empresa. (CATELLI ,2013)

### **2.3 Missão da Controladoria**

A empresa precisa reduzir custos o máximo possível, se faz então necessário o acompanhamento financeiro da empresa, no qual Catelli (2013) afirma que este deve ser realizado pela Controladoria, por possuir visão sistêmica da empresa e possuir instrumentos que possibilitem a otimização do todo.

Compete a Controladoria uma missão especial composta por três objetivos claros e viáveis que são: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Schmidt; Santos (2006), asseguram que a missão da Controladoria é composta pelos objetivos abaixo:

- Fazer as coisas certas, ou seja, definir quais processos agregam valor a empresa e ao cliente; Schmidt; Santos (2006),
- Produzir alternativas criativas; Schmidt; Santos (2006),
- Otimizar os resultados e obter resultados que atinjam os planos preestabelecidos; Schmidt; Santos (2006),
- Aumentar a geração de lucros.Schmidt; Santos (2006),

A ética profissional é de extrema importância para a controladoria, no qual Schmidt; Santos; Martins (2014) ressaltam que a controladoria possui a responsabilidade de criar mecanismos que insiram a ética na cultura organizacional, bem como a fiscalização dos padrões éticos, podendo impactar positiva ou

negativamente na ética organizacional.

## 2.4 Papel do Controller

A Controladoria influencia diretamente na tomada de decisão, de acordo com Oliveira; Peres Jr; Silva (2011) o papel da Controladoria é assessorar gestões da empresa, com o intuito de facilitar o processo decisório.

O papel de *controller* era executado por contadores e administradores financeiros, por possuírem visão ampla da organização, porém devido avanços tecnológicos, da globalização econômica e avanço do nível de concorrência e de uma nova visão das funções de gerenciamento nas organizações esta função sofreu grandes mudanças nas últimas décadas, de acordo com Schmidt; Santos (2006).

Para Oliveira; Peres Jr; Silva (2011) o *controller* ocupa vários cargos na organização como exemplo: áreas administrativas, contábeis e financeiras com responsabilidade e remuneração que variam de acordo com o organograma, setor e porte da empresa. No qual o ideal é que o mesmo ocupe cargo de diretoria com visão voltada para o futuro, situação esta que ocorre em alguns grupos empresariais brasileiros.

O *controller* é o profissional no qual deve ter entendimento da empresa como um sistema aberto que necessita de interação com agentes externos, Schmidt; Santos (2006) acrescenta que o *controller* deve conhecer e compreender o funcionamento da cadeia de valores que a organização integra desde as fontes de matéria prima básica até o produto entregue ao consumidor final, para que assim tenha propriedade para auxiliar os gestores na decisão.

## 2.5 Papel da Controladoria no Planejamento

A Controladoria tem a função de elaborar o planejamento de uma entidade, no entanto, para Schmidt; Santos (2006) é papel da Controladoria a elaboração do plano sistemático da empresa, no qual a responsabilidade em definir o curso predeterminado de ação da entidade é feita pelos executivos.

Oliveira; Peres Jr; Silva (2011) destacam a importância da Controladoria no planejamento a longo prazo em todos tipos de organização com ou sem fins lucrativos, contribuindo para que a competitividade, globalização da economia, abertura de

fronteiras comerciais, preocupação com a ecologia e aspectos sociais.

Neto, et al. (2015, p. 9) sustenta a ideia de que a Controladoria é o departamento no qual é atribuída a responsabilidade dos sistemas contábeis e orçamentários ao afirmar que:

[...] Além de analisar e interpretar os dados financeiros, é responsável igualmente pela geração de informações atualizadas, que devem ser transformadas em objetivos de eficiência e eficácia dentro da entidade, usando de todo o seu conhecimento e experiências profissionais para direcionar a organização a fim de alcanças seus objetivos e metas.

## 2.6 Orçamento

O mundo capitalista obriga as empresas a analisar a necessidade e a viabilidade de um bem, buscando o bem ou serviço tenha menor custo, neste sentido, se faz necessária a utilização do orçamento, que consiste em planejar e analisar a viabilidade de um bem e/ou serviço, uma vez que, segundo Frezatti (2009) apud Neto (2015) o orçamento trata-se de um planejamento financeiro usado como uma tática gerencial a ser praticado num determinado período. O orçamento não só é usado como uma estimativa, mas como uma obrigação de todos envolvidos na administração para alcançar os objetivos da empresa.

A elaboração de um orçamento exige adoção de sete passos básicos: definição do bem ou serviço a ser adquirido, estabelecer limite monetário, analisar quais recursos estão disponíveis, estabelecer prazos, consultar alguém experiente no assunto, comparar opções e alternativas e decidir a que tenha melhor viabilidade, conforme afirma Neto, et al. (2015).

Entretanto, Correia Neto (2011) relata que durante a elaboração do orçamento, deve ser priorizada a integração de informações e pela realização das atividades das áreas envolvidas. Permitindo assim que os orçamentos tenham melhor qualidade de informações, ressalva-se que, é necessário que as informações pertinentes aos vários setores da empresa estejam reunidas por meio de um sistema informatizado.

Nesse sentido Oliveira; Perez Jr; Silva (2011), declara que a criação do orçamento é trabalho de toda organização onde cada setor está encarregado de alcançar as metas e objetivos propostos pela entidade. O processo orçamentário é uma ferramenta permite acompanhar a execução da empresa e os desvios do plano a tempo de serem analisados e controlados.

Oliveira; Perez Jr; Silva (2011), acrescenta que, a utilização do orçamento contribui para o estabelecimento de metas claras a serem atingidas, no qual, cada departamento é responsável em cumprir suas metas, porém todos os envolvidos devem estar em sintonia e comprometidos com o resultado global da entidade.

O orçamento é utilizado como base na tomada de decisão de uma empresa, logo, Catelli (2013) informa que os orçamentos quantitativamente devem expressar planos de ação, refletindo em diretrizes, objetivos metas, políticas instituídas para empresa em determinado período, servindo para coordenação e implantação dos planos.

Todavia, Correia Neto (2011) descreve o orçamento como sendo conjunto de ações disponíveis por meio de sistema, com o intuito de controlar os resultados da empresa durante período de tempo determinado, no qual este é consequência da efetivação das atividades previstas e por projetos assumidos na empresa.

A empresa é uma instituição complexa, no qual é composta por vários departamentos, a mesma situação ocorre com o orçamento, por ser uma ferramenta de controle da empresa e abranger diversos setores, é dividido de acordo com a sua necessidade denominado como Tipo de Orçamento.

## **2.6.1 Tipos de orçamentos:**

### **2.6.1.1 orçamento de vendas**

O orçamento de vendas é aquele que apresenta o faturamento tencionado em curto e longo prazo, sendo agrupados por modalidades de venda, região e centros de lucro. Portanto, serve como base para demais orçamentos, no qual está incluso as projeções de compras, estoques e despesas. (Schmidt; Santos; Martins, 2014)

Baseia-se nas metas de vendas da empresa, que é dividida por clientes, região e produtos. É de grande importância que as metas sejam alcançadas, pois os demais suborçamentos são elaborados através desse resultado. Oliveira; Perez Jr; Silva (2011)

[...] muitas decisões financeiras nas empresas decorrem do seu volume alcançado de receitas operacionais. Os desembolsos operacionais de natureza variável, por exemplo, sejam eles categorizados como custos produtivos ou despesas, têm comportamentos diretamente proporcionais ao volume de receitas operacionais. Assim, a previsão do comportamento das receitas operacionais, a qual deve ser concluída previamente.” (CORREIA NETO, 2011, p. 55)

Schmidt; Santos; Martins (2014), acrescentam que o orçamento objetiva a evidência de faturamentos de curto e longo prazo, com base no crescimento percebido através de acompanhamento de períodos anteriores, no crescimento aguardado pela empresa.

Já Correia Neto (2011), complementa que a responsabilidade de estimar o faturamento e o recebimento da empresa é do departamento comercial, no qual se baseia em informações históricas do faturamento disponíveis no sistema de informação.

### **2.6.1.2 orçamento de despesas operacionais**

As despesas operacionais são assim classificadas por estarem ligadas ao objeto social da empresa. Nelas estão contidas as despesas administrativas.

Elas normalmente têm natureza fixa, são elaboradas no plano orçamentário com base nos custos históricos, podendo ser alterado em caso de mudança no mercado ou estrutura atual da empresa conforme Oliveira; Perez Jr; Silva (2011)

O orçamento relacionado às despesas administrativas é aquele que representa todos os gastos pertinentes a direção ou gestão da empresa, no qual o resultado das atividades executadas beneficia a organização como um todo, destacando que esta despesa cresce relacionada ao aumento do número de funcionários da empresa, filiais, etc. Schmidt; Santos; Martins (2014).

As despesas operacionais são os desembolsos de natureza operacional necessários para que a empresa realize suas atividades administrativas e operacionais. Portanto, esse orçamento deve ser o reflexo financeiro das atividades operacionais da empresa, indicando quando e quanto será necessário desembolsar nas contas orçamentárias que refletem tais atividades. (CORREIA NETO, 2011, p. 116).

### **2.6.1.3 orçamento de despesas comerciais**

As despesas podem ser fixas e variáveis. De acordo com Oliveira; Perez Jr; Silva (2011), as fixas são estabelecidas com base nos custos históricos ajustados ou novos valores. Já despesa variável é feita com base no nível do volume de vendas.

Este tipo de orçamento apresenta todos os gastos indispensáveis para que ocorra a venda dos produtos da empresa, objetivando os gastos com promoção, colocação e distribuição dos produtos, incluindo os riscos assumidos pela venda de acordo com Schmidt; Santos; Martins, 2014.

#### **2.6.1.4 orçamento de despesas financeiras**

Para Oliveira; Perez Jr; Silva (2011), o orçamento de despesas financeiras integra o planejamento financeiro, no qual é feita a análise de necessidade de caixa da empresa, para que, desta maneira seja possível a realização de planos.

Segundo Schmidt; Santos; Martins (2014), orçamento de despesas financeiras é aquele no qual apresenta todos os gastos inerentes a direção ou gestão da empresa, objetivando a previsão dos gastos gerenciais, visto que, as atividades desenvolvidas pelo diretor ou gestor beneficiam a empresa como um todo, destacando que, as empresas administrativas crescem de acordo com o número de funcionários e filiais da empresa.

#### **2.6.1.5 para que serve o orçamento?**

Segundo Neto, et al (2015) o orçamento serve como ferramenta de apoio para o empresário, atua como guia de gestão por ser de fácil acesso, permitindo assim fazer ajustes quando necessário. O orçamento está atrelado a função de planejar, uma vez que, é um exercício do planejamento empresarial que vem acompanhado do controle.

Através do controle é verificado se o que foi estabelecido está sendo cumprido conforme orçado. Em um mercado competitivo não é viável que se tenham atitudes amadoras, que se permita correr riscos incalculados, ou seja, que não permita mensurar a dimensão da consequência.

Sobre este assunto Neto, et al (2015) adverte sob o grande índice de falência detectados por órgãos como SEBRAE, IBGE e dados de pesquisas divulgados em sites de internet, assim sendo detectados com a falta de planejamento.

Para Correia Neto (2011) o orçamento é um instrumento de fundamental importância que objetiva o alcance do controle financeiro, possibilitando que possa ser feita a comparação entre os resultados que foram planejados com os realizados, permitindo então, que haja compreensão mais adequada sobre o planejamento estratégico da instituição.

Seguem abaixo algumas tabelas demonstrando a análise de um planejamento orçamentário envolvendo orçamento de vendas e orçamento de despesas operacionais. Como exemplo utilizaremos uma empresa comercial que trabalha com três linhas de produtos, cada uma delas abrangendo itens específicos.

Tabela 01 - Faturamento Histórico (ano anterior)

Descrição	LINHA I		LINHA II		LINHA III	
LINHA	JAN (R\$)	FEV (R\$)	MAR (R\$)	ABR (R\$)	MAI (R\$)	
LINHA I	118.250,00	80.600,00	106.970,00	105.498,00	120.975,00	
LINHA II	125.860,00	91.230,00	140.730,00	135.954,00	145.963,00	
LINHA III	82.340,00	54.670,00	95.319,00	84.865,00	85.978,00	
<b>Total</b>	<b>326.450,00</b>	<b>226.500,00</b>	<b>343.019,00</b>	<b>326.317,00</b>	<b>352.916,00</b>	
LINHA	JUN (R\$)	JUL (R\$)	AGO (R\$)	SET (R\$)	OUT (R\$)	
LINHA I	157.897,00	106.534,00	125.696,00	130.238,00	120.051,00	
LINHA II	123.569,00	78.987,00	137.568,00	136.881,00	135.466,00	
LINHA III	91.405,00	95.651,00	85.234,00	93.359,00	92.280,00	
<b>Total</b>	<b>372.871,00</b>	<b>281.172,00</b>	<b>348.498,00</b>	<b>360.478,00</b>	<b>347.797,00</b>	
LINHA	NOV (R\$)	DEZ (R\$)	TOTAL (R\$)	MÉDIA (R\$)		
LINHA I	129.882,00	124.727,00	1.427.318,00	118.943,17		
LINHA II	128.164,00	128.477,00	1.508.849,00	125.737,42		
LINHA III	81.339,00	96.983,00	1.039.423,00	86.618,58		
<b>Total</b>	<b>339.385,00</b>	<b>350.187,00</b>	<b>3.975.590,00</b>	<b>331.299,17</b>		

Fonte: Adaptado pelo próprio autor

Tabela 02 - Faturamento projetado

Linha	Média histórica (R\$)	Incremento (%)	Meta Mensal (R\$)
LINHA I	118.943,00	6,00	126.080,00
LINHA II	125.737,00	8,00	135.796,00
LINHA III	86.619,00	5,00	90.950,00
<b>Total</b>	<b>331.299,00</b>		<b>352.826,00</b>
Incremento médio esperado		6,50%	

Fonte: Adaptado pelo próprio autor.

Tabela 03 - Projeção de faturamento

LINHA	JAN (R\$)	FEV (R\$)	MAR (R\$)	ABR (R\$)	MAI (R\$)
LINHA I	125.345,00	85.436,00	113.388,20	111.827,88	128.233,50
LINHA II	135.928,80	98.528,40	151.988,40	146.830,32	157.640,04
LINHA III	86.457,00	57.403,50	100.084,95	89.108,25	90.276,90
<b>Total</b>	<b>347.730,80</b>	<b>241.367,90</b>	<b>365.461,55</b>	<b>347.766,45</b>	<b>376.150,44</b>
LINHA	JUN (R\$)	JUL (R\$)	AGO (R\$)	SET (R\$)	OUT (R\$)
LINHA I	167.370,82	112.926,04	133.237,76	138.052,28	127.254,06
LINHA II	133.454,52	85.305,96	148.573,44	147.831,48	146.303,28
LINHA III	95.975,25	100.433,55	89.495,70	98.026,95	96.894,00
<b>Total</b>	<b>396.800,59</b>	<b>298.665,55</b>	<b>371.306,90</b>	<b>383.910,71</b>	<b>370.451,34</b>
LINHA	NOV (R\$)	DEZ (R\$)	TOTAL (R\$)	MÉDIA (R\$)	
LINHA I	137.674,92	132.210,62	1.512.957,08	126.079,76	
LINHA II	138.417,12	138.755,16	1.629.556,92	135.796,41	
LINHA III	85.405,95	101.832,15	1.091.394,15	90.949,51	
<b>Total</b>	<b>361.497,99</b>	<b>372.797,93</b>	<b>4.233.908,15</b>	<b>352.825,68</b>	

Fonte: Adaptado pelo próprio autor.

Tabela 04 - Previsão de despesas operacionais

Contas	JAN (R\$)	FEV (R\$)	MAR (R\$)	ABR(R\$)	MAI(R\$)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	51.652,0	51.652,0	51.652,0	51.809,5	51.809,5
ALUGUEL	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.657,5	3.657,5
AGUA/ ESGOTO	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0
ENCARGOS SOCIAIS	7.700,0	7.700,0	7.700,0	7.700,0	7.700,0
ENERGIA ELETRICA	825,0	825,0	825,0	825,0	825,0
FOLHA DE PAGAMENTO	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0
INTERNET	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0
LIMPEZA - TERCEIRIZADA	2.500,0	2.500,0	2.500,0	2.500,0	2.500,0
MANUTENCOES DIVERSAS	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
TELEFONIA FIXA / MÓVEL	1.400,0	1.400,0	1.400,0	1.400,0	1.400,0
SERVICOS CONTÁBEIS	2.500,0	2.500,0	2.500,0	2.500,0	2.500,0
SERVICOS JURIDICOS	347,0	347,0	347,0	347,0	347,0
MATERIAL DE EXPEDIENTE	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0
OUTRAS DESPESAS	570,0	570,0	570,0	570,0	570,0
TAXAS/ IMPOSTOS				2.570,0	
IPTU				2.570,0	
Contas	JUN (R\$)	JUL (R\$)	AGO (R\$)	SET (R\$)	OUT(R\$)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	51.809,5	51.809,5	51.809,5	51.809,5	51.809,5
ALUGUEL	3.657,5	3.657,5	3.657,5	3.657,5	3.657,5
AGUA/ ESGOTO	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0
ENCARGOS SOCIAIS	7.700,0	7.700,0	7.700,0	7.700,0	7.700,0
ENERGIA ELETRICA	825,0	825,0	825,0	825,0	825,0
FOLHA DE PAGAMENTO	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0
INTERNET	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0
LIMPEZA - TERCEIRIZADA	2.500,0	2.500,0	2.500,0	2.500,0	2.500,0
MANUTENCOES DIVERSAS	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
TELEFONIA FIXA / MÓVEL	1.400,0	1.400,0	1.400,0	1.400,0	1.400,0
SERVICOS CONTÁBEIS	2.500,0	2.500,0	2.500,0	2.500,0	2.500,0
SERVICOS JURIDICOS	347,0	347,0	347,0	347,0	347,0
MATERIAL DE EXPEDIENTE	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0
OUTRAS DESPESAS	570,0	570,0	570,0	570,0	570,0
TAXAS/ IMPOSTOS					
IPTU					
IPVA					

Continuação da tabela 4

Contas	NOV (R\$)	DEZ (R\$)	TOTAL (R\$)
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	51.809,5	51.809,5	621.241,5
ALUGUEL	3.657,5	3.657,5	43.417,5
AGUA/ ESGOTO	1.300,0	1.300,0	15.600,0
ENCARGOS SOCIAIS	7.700,0	7.700,0	92.400,0
ENERGIA ELETRICA	825,0	825,0	9.900,0
FOLHA DE PAGAMENTO	30.000,0	30.000,0	360.000,0
INTERNET	230,0	230,0	2.760,0
LIMPEZA - TERCEIRIZADA	2.500,0	2.500,0	30.000,0
MANUTENCOES DIVERSAS	300,0	300,0	3.600,0
TELEFONIA FIXA / MÓVEL	1.400,0	1.400,0	16.800,0
SERVICOS CONTÁBEIS	2.500,0	2.500,0	30.000,0
SERVICOS JURIDICOS	347,0	347,0	4.164,0
MATERIAL DE EXPEDIENTE	480,0	480,0	5.760,0
OUTRAS DESPEAS	570,0	570,0	6.840,0
TAXAS/ IMPOSTOS			
IPTU			
IPVA			

Fonte: Adaptado pelo próprio autor.

**Tabela 05 - Estimativas gerais**

Variáveis	Varição esperada
IGPM	4,50%
Inflação	5,75%
Varição % energia	5,00%
Varição % telefonia	5,10%
Varição % água/esgoto	5,50%

Fonte: Adaptado pelo próprio autor.

**Tabela 06 - Orçamento de vendas x despesas operacionais**

Contas	JAN	FEV	MAR	ABR
Orçamento de Vendas	347.730,80	241.367,90	365.461,55	347.766,45
Despesas Operacionais	51.652,00	51.652,00	51.652,00	51.809,50
<b>Resultado</b>	<b>296.078,80</b>	<b>189.715,90</b>	<b>313.809,55</b>	<b>295.956,95</b>
Contas	JUN	JUL	AGO	SET
Orçamento de Vendas	396.800,59	298.665,55	371.306,90	383.910,71
Despesas Operacionais	51.809,50	51.809,50	51.809,50	51.809,50
<b>Resultado</b>	<b>344.991,09</b>	<b>246.856,05</b>	<b>319.497,40</b>	<b>332.101,21</b>
Contas	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Orçamento de Vendas	370.451,34	361.497,99	372.797,93	4.233.908,15
Despesas Operacionais	51.809,50	51.809,50	51.809,50	621.241,50
<b>Resultado</b>	<b>318.641,84</b>	<b>309.688,49</b>	<b>320.988,43</b>	<b>3.612.666,65</b>

Fonte: Adaptado pelo próprio autor.

A tabela 1 demonstra as vendas dos 12 meses do ano anterior. Com base nesses dados estimou-se aumentos percentuais por linha de produtos como

demonstrado na tabela 2 esses aumentos percentuais foram estimados de acordo com o as expectativas de aceitação do produto no mercado. Na tabela 3 os valores projetados nos três produtos foram calculados mês a mês de acordo com o incremento estimado.

A tabela 4 demonstra o orçamento das despesas operacionais onde cada conta foi fixada mês a mês de acordo com os contratos de prestação de serviços analisados, faturas de despesas de água, energia, telefone e internet consumidas nos 12 meses anteriores mais os possíveis reajustes com indicadores usados em alguns contratos de serviços prestados à empresa como por exemplo o IGPM (Índice Geral de Preço de mercado) e inflação.

As variações percentuais esperadas para as tarifas de energia elétrica, telefonia e água/ esgoto foram estimadas individualmente por sofrerem reajustes específicos de acordo com seus órgãos reguladores, conforme demonstrado na tabela 5. Observando a tabela 4 percebemos que o valor do aluguel nos meses de abril a dezembro sofreu um reajuste conforme variação esperada demonstrada na tabela 5.

Na tabela 6 que demonstra o resultado do confronto entre o orçamento de vendas x orçamentos de despesas operacionais verificamos que houve resultados positivos em todos os meses porém nos meses de fevereiro e julho apresentaram resultados inferiores quando analisado com os demais meses, necessitando de uma análise, mas aprofundada com objetivo de verificar os motivos desse resultado, uma vez que as despesas continuam uniformes.

#### **2.6.1.6 vantagens do uso do orçamento**

Para Correia Neto (2011), os principais benefícios são: aquisição de maior conhecimento sobre a dinâmica operacional da empresa, previsão de resultados com maior probabilidade de acerto no qual possibilita a antecipação de situações de excesso ou falta de recursos financeiros, entendimento dos resultados por parte dos gestores e demais interessados permitindo a avaliação do resultado por diferentes departamentos.

Oliveira; Perez Jr; Silva (2011) apresentam como vantagens da utilização do orçamento os itens a seguir:

- Formalização dos responsáveis pelo planejamento, forçando os administradores a possuir visão holística;

- Possui expectativas definidas;
- Projeta de maneira integrada e estruturada o resultado do planejamento;
- Controla o desempenho em face dos objetivos e metas definidas. Conforme

Oliveira; Perez Jr; Silva (2011)

No planejamento orçamentário as vantagens estão nas metas claras a serem alcançadas por cada departamento.

### 3CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o mercado atualmente competitivo e turbulento cada vez mais, a obtenção de lucro e redução de custo passa ser essencial para a sobrevivência das empresas no mercado.

A controladoria tem como objetivo auxiliar os gestores das empresas na tomada de decisões, para isso utiliza e diversas ferramentas, dentre elas: o planejamento e controle orçamentário.

Sendo assim, esse artigo objetivou responder o seguinte questionamento: como o planejamento e controle orçamentário pode atuar como ferramenta no auxílio à tomada de decisão empresarial?

Para atingir este objetivo, inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica no intuito de entender melhor os conceitos relacionados ao tema, onde foram abordados com mais ênfase a controladoria, sua missão e funções, o papel da controladoria e do *controller*, orçamento e tipos de orçamentos.

A implantação do planejamento e controle orçamentário como ferramenta da controladoria propicia aos gestores insumos para uma melhor tomada de decisões, pois oferece meios para prever situações futuras podendo alterar o rumo de seus objetivos, sendo ela uma ferramenta essencial para um melhor desempenho no mercado.

Sendo assim, o planejamento e controle orçamentário pode auxiliar o gestor no processo de tomada de decisões, analisando fatos ocorridos no passado e projetando situações possíveis do futuro, influenciando na otimização dos resultados da empresa.

## REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2013.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Planejamento e controle orçamentário**: manual de orçamento empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NETO, Aderson de Castro Soares.et al. **Controladoria para gestão empresarial**. São Paulo: IOB - Folhamatic EBS- SAGE, 2015.

OLIVEIRA, Luis Martins de. PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHMIDT, Paulo. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Manual da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

VIANA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.

## **ABSTRACT**

**With the market being increasingly more competitive and turbulent, obtaining profits and reducing costs has become essential for the survival of companies in the market. The objective of controlling is to help management of companies in decision making and to do this various tools are used, including: planning and budget control. The aim of this article is to demonstrate how planning and budget control can support management in the decision making process. The specific objectives are to define controlling, its mission and functions, to demonstrate the role of controlling and of the controller and to conceptualize some types of budgets. The applied methodology was bibliographic study, through the use of books and the internet, with the purpose of attaining a scientific basis. Given the present situation, arises the problem presented in this article: How can planning and budget control act as a tool in the making of business decisions? The result obtained in this study is that if planning and budget control are used adequately as a support tool in the making of decisions, it will contribute to the success and optimization of results in companies.**

**Key Words: Controlling. Budget control. Planning. Decision making**