



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO - PPGCG

Joceni Fortkamp

**ORÇAMENTO TRADICIONAL PARA O MATRICIAL: DESAFIOS E VANTAGENS  
DA IMPLEMENTAÇÃO NA EMPRESA iTER IOT SOLUTIONS**

Florianópolis  
2022

Joceni Fortkamp

**ORÇAMENTO TRADICIONAL PARA O MATRICIAL: DESAFIOS E VANTAGENS  
DA IMPLEMENTAÇÃO NA EMPRESA iTER IOT SOLUTIONS**

Dissertação submetida a banca examinadora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Fernando Richartz

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Fortkamp, Joceni

ORÇAMENTO TRADICIONAL PARA O MATRICIAL: DESAFIOS E  
VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO NA EMPRESA ITER IOT SOLUTIONS /  
Joceni Fortkamp ; orientador, Fernando Richartz, 2022.  
64 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa  
de Pós-Graduação em Controle de Gestão (MP\*), Florianópolis,  
2022.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão (MP\*). I. Richartz, Fernando. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Controle de Gestão (MP\*). III. Título.

Joceni Fortkamp

**ORÇAMENTO TRADICIONAL PARA O MATRICIAL: DESAFIOS E VANTAGENS  
DA IMPLEMENTAÇÃO NA EMPRESA ITER IOT SOLUTIONS**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof<sup>a</sup>. Luiza Santangelo Reis, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Sandro Vieira Soares, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi  
julgado adequado para obtenção do título de mestre em Controle de Gestão.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Fernando Richartz, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2022.

## RESUMO

As mudanças nos processos de controle de gestão, saindo de um modelo centralizado para um modelo descentralizado é um projeto de longo prazo, complexo e que busca resultados qualitativos e quantitativos. Esse projeto não só depende do aprendizado como também gera muito conhecimento às pessoas e deve ser continuamente melhorado, adotando novos modelos de análise e recursos técnicos. A presente pesquisa aborda a utilização do orçamento matricial partindo do modelo tradicional com o objetivo de analisar os principais desafios e vantagens da implementação em uma empresa da área de tecnologia. Entende-se que esse objetivo foi alcançado, pois permitiu identificar os principais desafios na percepção dos gestores, como mudança de cultura, planejamento, foco, disciplina, organização, padronização, conhecimento aprofundado do negócio, da estrutura das áreas e da origem dos processos, noções gerenciais, financeiras e contábeis, direcionamento de estratégias, sincronização dos inputs e outputs e follow-up com as equipes para a execução do PDCA. As principais vantagens identificadas referem-se à reestruturação e padronização, autonomia e integração das áreas, regras mais adequadas, controle de gestão, identificação de problemas antes não identificados, gestão otimizada, crescimento da empresa, pessoal e profissional, senso de pertencimento, motivação, propósito, conhecimento, conhecimento dos stakeholders e do negócio e previsibilidade das operações. Em relação as dificuldades, os resultados da pesquisa mostram os tipos de complexidade encontradas pelos gestores, necessidade de treinamentos adequados e constantes e a importância da sistemática de acompanhamento. Pode-se destacar que os resultados apresentados mostram que o planejamento orçamentário é importante para o desenvolvimento e continuidade das empresas e que o Gerenciamento Matricial, especificamente, como ferramenta de controle apresenta resultados satisfatórios. Por fim, o estudo sugere para futuras pesquisas um material técnico que colabore com as questões gerenciais, contábeis e fiscais nas áreas de operações e vendas, principalmente, como forma de incentivar a implementação do orçamento matricial e apoiar no treinamento dos envolvidos orientados pelo ciclo PDCA.

**Palavras-chave:** Orçamento Matricial. Gerenciamento Matricial. Ciclo PDCA. Fatores Críticos de Sucesso. Controle de Gestão.

## ABSTRACT

The changes in management control processes, moving from a centralized model to a decentralized model, is a long-term, complex project that seeks qualitative and quantitative results. This project not only depends on learning, but also generates a lot of knowledge for people and must be continuously improved, adopting new analysis models and technical resources. The present research approaches the use of the matrix budget starting from the traditional model with the objective of analyzing the main challenges and advantages of the implementation in the company of the technology area. It is understood that this objective was achieved, as it allowed identifying the main challenges in the perception of managers, such as a change in culture, planning, focus, discipline, organization, standardization, in-depth knowledge of the business, the structure of the areas and the origin of the processes, managerial, financial and accounting notions, directing strategies, synchronizing inputs and outputs and follow-up with the teams for the execution of the PDCA. The main advantages identified refer to restructuring and standardization, autonomy and integration of areas, more appropriate rules, management control, identification of previously unidentified problems, optimized management, company growth, personal and professional, sense of belonging, motivation, purpose, knowledge, stakeholder and business knowledge and predictability of operations. Regarding the difficulties, the research results show the types of complexity encountered by managers, the need for adequate and constant training and the importance of systematic monitoring. It can be highlighted that the presented results show that the budget planning is important for the development and continuity of the companies and that the Matrix Management, specifically, as a control tool presents satisfactory results. Finally, the study suggests for future research a technical material that collaborates with management, accounting and tax issues in the areas of operations and sales, mainly as a way to encourage the implementation of the matrix budget and support the training of those involved guided by the PDCA cycle.

**Keywords:** Matrix Budget. Matrix Management. PDCA Cycle. Critical Success Factors. Management Control.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do Ciclo PDCA para melhorias. ....	16
Figura 2 – Modelo dos fatores que garantem resultados. ....	21
Figura 3 – Organograma macro.....	27
Figura 4 – Modelo de autoavaliação .....	28
Figura 5 – Modelo do programa de competências .....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do Orçamento Matricial .....	20
Quadro 2 – Desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial levando em conta o aperfeiçoamento do monitoramento dos resultados .....	45
Quadro 3 – Desafios enfrentados pelas áreas na implementação do orçamento matricial .....	47
Quadro 4 – Vantagens descritas pelos gestores quanto a implementação do orçamento matricial .....	49
Quadro 5 – Desvantagens e/ou dificuldades descritas pelos gestores quanto a implementação do orçamento matricial e formas de contorná-las .....	50
Quadro 6 – Maiores desafios enfrentados pelos gestores durante a implementação e acompanhamento do orçamento matricial .....	52



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	OBJETIVOS .....	12
1.1.1	Objetivo geral .....	12
1.1.2	Objetivos específicos .....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1	ORÇAMENTO MATRICIAL .....	15
2.2	CASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL.....	18
2.3	PRINCIPAIS DESAFIOS E VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL.....	20
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DA PESQUISA .....	26
4.2	DESCRIÇÃO DOS DADOS .....	29
4.3	DESAFIOS E VANTAGENS IDENTIFICADAS COM A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL.....	47
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário</b> .....	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As exigências do mercado e o desempenho dos concorrentes crescem em um ambiente onde riscos e oportunidades surgem rapidamente, tornando o mercado mais competitivo. Diante disso, as empresas tem sido estimuladas a dedicar esforços na área de planejamento e controle orçamentário na busca pela otimização dos resultados.

Na associação dos fatores internos e externos em um cenário de competitividade, as empresas têm sido impactadas diretamente por constantes mudanças econômicas. Essa confluência promove demandas para um melhor uso dos recursos e provimento de informações tempestivas e fidedignas objetivando o planejamento e monitoramento das operações empresariais (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017; CORRÊA; SCHIO; SANTOS, 2017).

O planejamento estratégico resulta de uma política empresarial que contém regras e diretrizes norteadoras às estratégias, aos objetivos e às metas a serem alcançadas pela instituição (LUNKES, 2010). Nesse sentido, o processo de gestão do orçamento aliado ao planejamento estratégico e as informações contábeis de forma íntegra e fidedigna podem transformar a saúde financeira de um negócio. As informações contábeis são a base para o plano orçamentário que se desenvolve sob a ótica do planejamento estratégico. A gestão pode analisar os impactos positivos e negativos, auxiliando no controle de processos, tomada de decisões, análise de dados, impactando diretamente nos resultados da entidade (BENDER; SILVA, 2020; COSTA; ROSA, 2020; ALMEIDA *et al.*, 2019).

É possível expor que “o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle”, cuja notoriedade é confirmada por Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230). Segundo os autores, existem três principais benefícios de um bom orçamento, relatando que eles obrigam os gestores a pensar no futuro pela realização de suas responsabilidades para planejar, que fornecem possibilidades definidas, que são a melhor estrutura para analisar o desempenho subsequente e que ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

De acordo com Bunce, Fraser e Woodcook (1995, apud SOUZA *et al.*, 2010), o orçamento matricial se diferencia do orçamento tradicional por não se restringir somente à departamentalização, envolvendo todos os processos da empresa. O orçamento tradicional visa cortes lineares de despesas, ausência de uma análise detalhada das despesas, desafios desiguais para as áreas e ônus da prova com os diretores enquanto o orçamento matricial visa o exame

detalhado das despesas, metas específicas para cada área, com base em indicadores de desempenho, desafios compatíveis com potencial de ganho, ônus da prova com os gerentes e envolvimento e comprometimento de muitas pessoas. Hope e Fraser (2003) afirmam que o modelo orçamentário tradicional reforça e perpetua os processos de gestão inflexíveis e centralizadores e incentiva os gestores a manipularem seus planos orçamentários, assim como sua execução, adiando ou antecipando a realização de eventos, tendo em vista as metas orçamentárias.

Muitas organizações ainda não possuem um plano de contas contábeis e centros de custos voltado à luz da realidade do negócio. Fato esse que dificulta a implantação do Sistema de Gestão bem como de projetos, como por exemplo, de Gerenciamento Matricial de Despesas, que exige padrão de lançamentos, envolvimento de pessoas e controle cruzado. De modo geral, prejudica todo o processo de confecção, controle e acompanhamento orçamentário das organizações.

Atualmente, a administração de empresas exige uma visão multidisciplinar de seus gestores, sendo fundamental a participação das pessoas no processo de gestão, análise e solução de problemas.

Contudo, Padoveze (2003) comenta que,

o modelo de gestão pode ser compreendido como a matriz do subsistema de gestão, que é traduzido na empresa dentro de um processo orientado que permita a ordenação de sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominado de processo de gestão. (PADOVEZE, 2003, p. 27)

Perante essas questões, nota-se a necessidade da implantação de um sistema de informações e controles internos eficazes na geração de um banco de dados, nos diversos níveis hierárquicos das organizações, capazes de proporcionar tomadas de decisões cada vez mais assertivas pela alta administração. Uma das maiores dificuldades encontradas é conseguir a contribuição das pessoas por várias razões, em particular, pelas mudanças necessárias à sobrevivência.

As mudanças nos processos de controle de gestão, saindo de um modelo centralizado para um modelo descentralizado é um projeto de longo prazo, complexo e que busca resultados qualitativos e quantitativos, que não só depende do aprendizado como também gera muito

conhecimento às pessoas e que continuamente deve ser melhorado, adotando novos modelos de análise e recursos técnicos.

Diante do contexto apresentado tem-se a empresa iTER Iot Solutions que atualmente está passando pelo processo de implementação do orçamento matricial e por mudanças no controle de gestão. Os resultados desta pesquisa irão demonstrar aos gerentes e administradores, que pretendem implementar o orçamento matricial, os principais desafios do processo e formas para contorná-los. Contudo, traduzir os desafios e as vantagens percebidas pode ser útil para que as demais empresas também possam traçar esse caminho.

De acordo com o exposto, a presente pesquisa tem como problema de pesquisa, quais são os desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial na empresa iTER Iot Solutions?

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção apresentam-se, o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam esta pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é identificar em uma empresa do ramo de tecnologia, iot, telemetria e rastreamento veicular, quais os desafios e vantagens do processo de implementação do orçamento partindo do modelo tradicional para o modelo matricial.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho estão listados a seguir:

- Caracterizar a implantação do orçamento matricial e os fatores críticos de sucesso, segundo a literatura;
- Verificar na percepção dos gestores, os principais desafios para a implementação de procedimentos operacionais padrões, controle e organização;
- Identificar na percepção dos gestores, as principais vantagens com a implementação do orçamento matricial;

- Verificar os resultados da implementação do orçamento matricial e da sistemática das reuniões mensais de acompanhamento de resultados.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do sistema de gestão pautado na empresa iTER Iot Solutions, o estudo busca identificar o processo de implementação partindo do modelo tradicional de orçamento para o modelo matricial de orçamento e toda a sua reestruturação, demonstrando os principais desafios e vantagens que estão diretamente ligados aos rumos do negócio.

Um sistema de gestão com definição de critérios e diretrizes é estabelecido para que todos possam se envolver e ajudar a resolver os problemas prioritários da organização. Portanto, é um sistema voltado para o atingimento de metas, onde para se alcançar um alto desempenho, é necessário ter controle, pois sem controle não há gerenciamento.

A área de tecnologia passou a ser usada em diversos segmentos desde a industrialização até a pecuária, chegando à logística. Esse ramo de atividade na iTER Iot Solutions se diferencia de outros ramos de atividade pela prestação de serviços de plataforma (licenciamento de software), em específico na área de rastreamento veicular, monitoramento, iot e telemetria avançada. Determinados dados tratados na gestão orçamentária da empresa estudada podem ser citados como, por exemplo, a pesquisa e desenvolvimento, incluindo serviços e produtos (Por exemplo, componentes eletrônicos), softwares (Plataforma/aplicativos), sistema de dados para segurança e monitoramento, gestão de contratos, conectividade via sinal de operadoras (Linhas de M2M - Comunicação entre máquinas), geolocalização (Por exemplo, google maps), obrigatoriedades como a segurança da informação (LGPD), mecanismos para evitar a infecção de vírus, spywares e outras ameaças, atualização de ferramentas com frequência, provedores de armazenamento de dados em nuvem, entre outros tipos de dados, acessos e funcionalidades.

Estudar esse tema é importante em termos da relevância efetiva para as organizações frente ao gerenciamento da aquisição de conhecimento e seus fatores básicos (tempo, metas, cultura, motivação, padronização e baixo turnover) para a obtenção de melhores resultados qualitativos e quantitativos. Oportunizar uma visão sistêmica das operações permitindo identificar e eliminar obstáculos e gerar maior eficiência, eficácia e economia nas operações é um desafio permanente nas organizações frente as exigências do mercado.

O presente estudo visa contribuir ao identificar os principais desafios e vantagens do orçamento matricial na percepção dos gestores, suas etapas, o estudo prático, bem como seus reflexos organizacionais, contábil e econômico-financeiro, demonstrar a importância dos fatores críticos de sucesso nas organizações (liderança, método gerencial e conhecimento técnico), segundo a literatura e possibilitar a implementação do orçamento matricial por outras empresas do mesmo ramo de atividade ou outros que queiram traçar esse caminho.

As exigências de mercado e o desempenho dos concorrentes introduzem muitas organizações ao gerenciamento pelas diretrizes, para responder a inúmeros desafios, pois é uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos a temas prioritários dentro de uma organização.

O Gerenciamento Matricial de Despesas vai além da função de uma simples ferramenta de orçamento e sua implantação se fundamenta em um estudo estratégico para a empresa, oferecendo mudanças de estrutura e, em especial, de cultura sobre o controle de gastos (BARCELLOS, 2006).

Quanto às questões gerenciais, a pesquisa buscou evidenciar uma alternativa de modelo orçamentário, ainda pouco conhecido e aplicado pelas empresas e que tem apresentado resultados eficazes na visão dos funcionários.

Por fim, cabe ressaltar que o conhecimento é insubstituível, sendo necessário entender o processo cognitivo humano, investir na educação e nos treinamentos contínuos, observando que o entusiasmo das pessoas é algo agregador para novas ideias e para o convencimento de viabilidade das metas e medidas estabelecidas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O orçamento matricial foi elaborado pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) com base na implantação do orçamento base zero (OBZ) em empresas privadas. O acompanhamento sistemático se reflete na metodologia do ciclo PDCA. O acompanhamento é feito em reuniões com uma frequência determinada, normalmente mensal, na qual são necessários os resultados e o plano de ação para as metas não atingidas (ANPCONT, 2010).

O orçamento matricial é uma ferramenta nacional, introduzida no ano de 1997 pela empresa AMBEV para controle orçamentário e pouco difundida no Brasil e no mundo, todavia, justifica encontrarmos poucos estudos publicados sobre o tema. A empresa ajustou as premissas do orçamento base zero e agregou ao controle orçamentário, disseminando e oportunizando a utilização da sistemática por qualquer organização. Tão logo, após êxito da metodologia na organização, o Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG) formalizou a metodologia (CLAAS; VICTOR, 2015).

### 2.1 ORÇAMENTO MATRICIAL

O orçamento matricial está ligado ao método de gerenciamento PDCA, que é um método de gestão baseado na premissa de manter e melhorar as diretrizes de controle. O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores, o que justifica o primeiro passo ser fundamental no que tange ao entendimento do relacionamento causa-efeito. Com esta compreensão irá criar as pré-condições para que cada funcionário da empresa possa assumir suas próprias responsabilidades, criando as bases para o gerenciamento participativo (CAMPOS, 1992).

Nesse contexto, observa-se a importância das ações para manter e melhorar as diretrizes de controle, contudo, é necessário entender fortemente a sua conceituação, os meios para administrar e os resultados possíveis de se atingir.

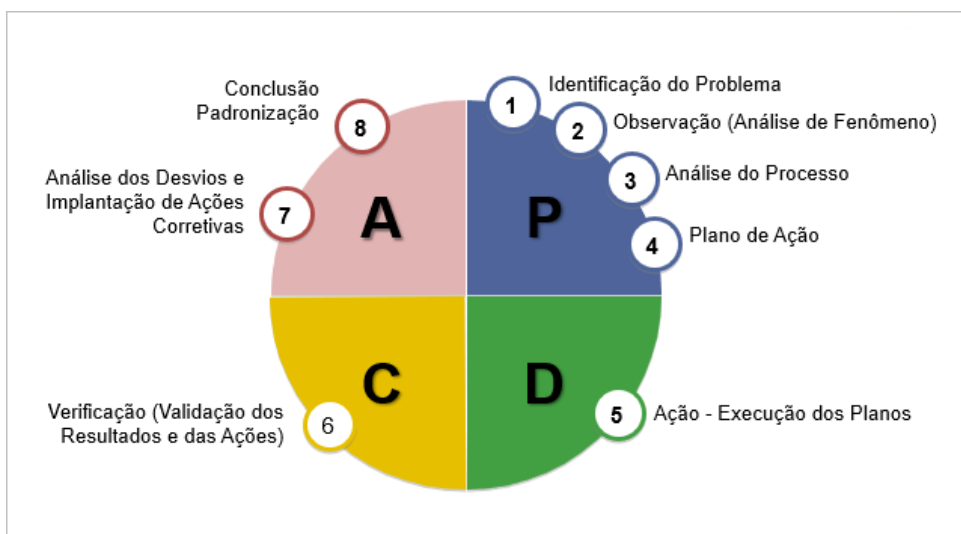
Campos (1992 p. 20) afirma que “um problema é o resultado indesejável de um processo. Portanto, como o item de controle mede o resultado de um processo podemos dizer que problema é um item de controle com o qual não estamos satisfeitos”.

A prática do método de gerenciamento (PDCA) de melhorias significa: *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir). Segundo Campos (2013), na fase de

planejamento (P), há o conjunto de contramedidas – 5W 1 H, já a execução do plano de verificação dos itens de controle, evolução e execução ocorrem nas fases (D) e (C) e na fase A há a padronização adotando tudo o que deu certo e a conclusão.

De acordo com Enegep (2008, p. 2), os autores Rodrigues, Estivalet e Lemos atestam que “[...] o ciclo PDCA é considerado como um método de gestão, representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas”. A Figura 1 representa o Ciclo PDCA para melhorias:

Figura 1 – Modelo do Ciclo PDCA para melhorias.



Fonte: Adaptado de Campos (1992).

Para Lunkes (2010, p. 9), “o controle pode ser exercido de acordo com as diretrizes e medidas fixadas no planejamento da organização”. Ainda de acordo com o autor, “se a estrutura organizacional for do tipo matricial, aumentam as chances de êxito de um sistema de controle desenvolvido de maneira participativa”, já que isso demonstra que diferentes estruturas organizacionais podem alterar o processo de desenvolvimento do controle. O autor também explica que “como o objetivo de uma organização humana é satisfazer as necessidades das pessoas, então, o objetivo, o fim, o resultado desejado de uma empresa é a qualidade total”. É importante ressaltar que na visão do autor, “qualidade total” são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa, como por exemplo, qualidade, custo, entrega, moral e segurança. Watts (1996), por sua vez, assegura que para existir controle efetivo são necessárias quatro condições:

- Determinação prévia das medidas de referência;



- Existência de medidas de causa e efeito;
- Mensurabilidade dos eventos; e
- Possibilidade real da adoção de ações corretivas.

Nesse sentido, o orçamento matricial traz grandes contribuições pois, está apoiado em três definições de variável de análise, pacotes e entidades:

- (i) Variável de análise: é uma conta contábil ou mesmo um grupo de contas contábeis homogêneas em relação aos lançamentos que a originam (de mesma natureza);
- (ii) Pacotes: são agrupamentos de variáveis de análise relacionadas ao mesmo tema; e
- (iii) Entidades: é o menor nível em que serão realizados os levantamentos de dados. Pode ser uma unidade organizacional da empresa ou um centro de custo. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 61)

Na visão de Carvalho (2012), o orçamento matricial é baseado em:

- (i) Controle cruzado: dois gestores são responsáveis pelos recursos;
- (ii) Desdobramento dos gastos: todos os custos e as despesas devem ser abertos até o menor nível de contabilização; e
- (iii) Acompanhamento sistemático: confrontação dos valores realizados com os valores orçados.

Nesse sentido, compreende-se que o modelo de orçamento matricial exige grande dedicação por parte de todos os gestores, organização, reflexão sobre os itens de controle de suas áreas, acompanhamento e reconhecimento dos resultados (fins) desejados para a empresa.

O gerenciamento matricial de despesas pode ser implementado por qualquer empresa, independente do seu tamanho e ramo de atividade, portanto, faz-se necessário uma série de análises críticas e construtivas quanto ao cenário real e ideal, desejado, como por exemplo, dos controles existentes, estrutura de centros de custos, plano de contas, organização, padronização, fonte dos dados, entre outros.

Segundo Lunkes (2010), o sistema de controle é descritível por meio de um grande número de características, que podem ser divididas em propriedades formais, de conteúdo, organizacionais e metodológicos, sendo que o planejamento é, por via de regra, fundamental na estruturação do conteúdo de controle. Na vinculação estreita entre o Planejamento e o Controle, deriva-se a definição das medidas de referência desejadas. O autor afirma ainda que, “quando as medidas de desempenho advêm do plano, os processos de planejamento e controle devem ser alinhados, ou seja, ser mensuráveis e registradas com a mesma precisão” (LUNKES, p. 22).

## 2.2 CASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL

De acordo com o artigo publicado na Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI (2021), a implementação do OBZ (Orçamento Base Zero) nas distribuidoras da AMBEV é um requisito de gestão obrigatório. Ainda de acordo com o artigo, a Distribuidora MVE Ltda. (Uma das unidades de distribuição da AMBEV) teve seu histórico de OBZ instalado nos anos de 2009 a 2014, mas devido a mudanças de cargos e troca de funcionários, o processo não continuou nos anos subsequentes. A reimplantação do método já colocado em prática em outros períodos, não obteve êxito devido ao não estabelecimento claro das metas e objetivos por parte da diretoria, gestores que haviam feito o planejamento orçamentário corretamente, eram prejudicados por outros colaboradores que não se dedicavam ao OBZ (CARVALHO, Yohana de Araújo; SILVA, Sérgio Luiz Pedrosa; SILVA, Jandeson Dantas da; SANTOS, Andressa Ruth Sousa, 2021).

Tanto o Orçamento Base Zero como o Orçamento Matricial, têm como objetivos controlar e reduzir despesas em um determinado período de tempo. O Orçamento Matricial, quando utilizado em conjunto com o Orçamento Base Zero, potencializa o maior controle orçamentário, com mais eficácia e eficiência na organização. Assim, por meio do modelo de Orçamento Base Zero, utilizado juntamente com o Orçamento Matricial tem-se a implantação do PDCA em dois tópicos: no acompanhamento, eliminando-se gastos desnecessários ou desalinhados com a estratégia e no planejamento.

Grandinetti (2018) analisou a aplicação personalizada do gerenciamento matricial de despesas e seus desdobramentos em um grupo de comunicação de Santa Catarina e a pesquisa de campo realizada permitiu visualizar que mesmo diante das dificuldades iniciais do projeto, que fez com que tal não funcionasse adequadamente no primeiro ano, a alta gestão da empresa se manteve firme no projeto de mudança orçamentária, atribuindo à área de controladoria a responsabilidade pelos ajustes, capacitação dos envolvidos, melhoria das metas e acompanhamento do orçamento que resultaram no adequado funcionamento do orçamento matricial a partir do segundo período de execução. O modelo centralizado de orçamento dificilmente era respeitado pelos gestores por falta de envolvimento e comprometimento com as metas orçamentárias, sendo que uma das principais oportunidades encontradas para potencializar os resultados da organização foi a implantação do GMD (Gerenciamento Matricial de Despesas), anos depois, seguido pelo GMR (Gerenciamento Matricial de

Receitas). Outra vantagem identificada, que contribuiu para a melhoria do controle de gestão, foi a reestruturação e padronização da base de dados por meio do sistema de informações gerenciais e contábeis. Além disso, os participantes da pesquisa reconheceram a eficácia do orçamento matricial no que tange a melhoria da saúde financeira, mas também o engajamento entre os funcionários da empresa, visando o crescimento da organização.

Embora várias dificuldades iniciais tenham sido relatadas, com o suporte da controladoria, reuniões em diferentes níveis, ampliação de conhecimento sobre o modelo orçamentário, trabalho em equipe, acompanhamento contínuo, orientações, diálogo, treinamento e alinhamento de todos os processos, a implementação do orçamento matricial na empresa teve sucesso. Os gestores de pacotes e de áreas relataram que a empresa não desistiu diante das dificuldades iniciais e soube contorná-las (GRANDINETTI, 2018).

Torres (2014), estudou a interferência no resultado financeiro das organizações a partir da aceitação do Gerenciamento Matricial de Despesas e como cruciais resultados, verificou que a utilização do método proporciona uma aplicação mais benéfica dos recursos financeiros nas organizações, mudança de postura dos gestores em relação aos gastos e maior possibilidade de acompanhamento e comparação entre unidades, expandindo desta forma, as melhores práticas apreciadas.

Santos (2014) analisou a aplicação personalizada do GMD e seus desdobramentos em uma organização de saúde. A pesquisa de campo realizada permitiu visualizar o uso da ferramenta, além de identificar os principais benefícios por ela proporcionados e suas limitações nesse setor de prestação de serviços em saúde. O objetivo geral foi analisar a aplicação do orçamento matricial como ferramenta que proporcione a redução dos gastos e o melhor gerenciamento das despesas. Uma das limitações identificadas é que a instituição possuía um quadro enxuto de gestores de pacotes com relação aos gestores de áreas (Centros de custos) e o conhecimento das contas contábeis que compõem cada pacote e a sua classificação, muitas vezes não eram disseminados aos gestores promovendo confusão no momento do registro do gasto, que por sua vez, gerava desvio no valor orçado, prejudicando o correto acompanhamento.

Wanzuit (2009) objetivou a elaboração de uma sistemática de apoio à implementação do Orçamento Matricial, analisando sua implantação em uma indústria de alimentos onde os principais resultados obtidos são as oportunidades de melhorias orçamentárias identificadas, bem como as principais vantagens e desvantagens associadas à sua utilização como ferramenta de gestão e de racionalização (redução) de despesas.

## 2.3 PRINCIPAIS DESAFIOS E VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL

Os estudos acima apresentados mostram que o planejamento orçamentário é importante para o desenvolvimento e continuidade das empresas e que o Gerenciamento Matricial, especificamente, como ferramenta de controle apresenta resultados satisfatórios. Pouco tem sido estudado, entretanto, sobre as dificuldades encontradas no processo de implementação desse modelo orçamentário.

Conforme Carvalho (2012) observa-se que:

[...] o controle cruzado tem como vantagem: (i) aumento do conhecimento técnico das equipes; (ii) melhora da coordenação da equipe; (iii) ganho na especialização das atividades; (iv) melhor uso dos recursos da empresa; e (v) melhora no cumprimento de prazos e orçamento. (CARVALHO, 2012, p. 45)

Como desvantagens do controle cruzado (matricial), Padoveze e Taranto (2009, p. 66) destacam que:

“(i) como mais pessoas participam das decisões, as aprovações são mais lentas e os projetos atrasam; e

(ii) é necessário lidar com gestores que têm culturas, ideias e personalidades diferentes”.

Segundo Carvalho (2012) o orçamento matricial é um dos métodos de gestão empresarial que está sendo utilizado por grandes empresas de destaque no cenário mundial, pois apresenta regras claras para o planejamento e controle sistemático das atividades orçadas pela diretoria, gerências, departamentos e setores. Nesse contexto, o Quadro 1 apresenta a síntese das principais vantagens e desvantagens do orçamento matricial na visão de Padoveze e Taranto (2009) e Carvalho (2012).

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do Orçamento Matricial

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Aumento do conhecimento técnico das equipes.	Aumento de gastos administrativos associados à sua operação para troca de informações.
Melhora da coordenação da equipe de forma mais adequada e coerente.	Possibilidade de conflitos entre gestores de áreas e gestores de pacotes.
Ganho na especialização das atividades.	Demora na aprovação do orçamento devido ao detalhamento e maior quantidade de pessoas.

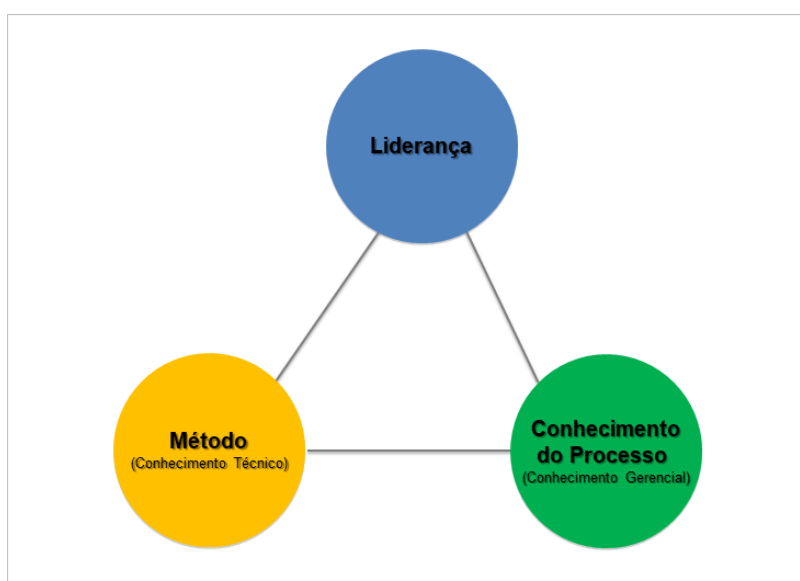
Melhor uso dos recursos da empresa.	
Melhora no cumprimento de prazos e orçamento.	

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009) e Carvalho (2012)

Um dos grandes desafios apreciado na implementação do Orçamento Matricial é a arte de cultivar. De acordo com Falconi (2009), existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: Liderança, Conhecimento Técnico e Método, como mostra a Figura 2. Segundo o autor, esses três fatores críticos de sucesso são frentes que devem ser constantemente cultivadas, compreendendo que cultivar é tratar continuamente e com carinho para garantir o crescimento. Ademais, o desenvolvimento destas três frentes é um trabalho contínuo, para o resto da vida.

Nesse sentido, pode-se observar que um dos grandes desafios que o autor destaca em seu texto com a palavra “cultivada”, em seu sentido específico, é para dar a ideia do “esforço para fazer crescer”. Segundo Falconi (2009, p. 14), “Liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo”.

Figura 2 – Modelo dos fatores que garantem resultados.



Fonte: Adaptado de Falconi (2009).

Na visão de Falconi (2009, p. 14), “o tema de Recursos Humanos é central no desenvolvimento do “Conteúdo da Liderança” (Agenda do Líder)” e que partindo do pressuposto de que a boa Governança é condição fundamental do exercício da liderança, desenvolver o Conteúdo da Liderança, na agenda do Líder, de acordo com a Figura 2, significa:

1. Criar um sistema que possa atribuir a todas as pessoas metas que sejam críveis (Factível) e desafiadoras;
2. Promover o Domínio do Método pela equipe com crescimento constante nas técnicas e recursos de análise bem como num perfeito Gerenciamento da Rotina;
3. Promover a aquisição de Conhecimento Técnico pela equipe;
4. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um Sistema de Recrutamento e Seleção (padronizar o processo);
5. Participar das várias formas de Treinamento de sua equipe exercendo a função de professor em alguns casos. Estabelecer e melhorar continuamente um Treinamento Especial para pessoas excepcionais. Reconhecer que entre as pessoas excepcionais existem pouquíssimas super excepcionais. Estas pessoas são imperdíveis e podem mudar a história de uma organização. Entender o processo de aprendizado humano e que o aprendizado de uma empresa é o somatório do aprendizado das pessoas;
6. Inspirar as pessoas. Nós não trabalhamos somente pelo dinheiro que recebemos. O ser humano gosta de realizar um sonho. Sonhe grande, promova o sonho e inspire as pessoas. Sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno;
7. Fazer Coaching. Supervisionar a maneira de trabalhar de sua equipe e aconselhar, fazendo ajustes de procedimento. O coaching é um treinamento no trabalho;
8. Promover a meritocracia. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um sistema de avaliação do desempenho (padronizar o processo). Promover uma avaliação do desempenho de seu time de forma honesta e construtiva, dando feedback contínuo;
9. Alinhar os interesses das pessoas com os da organização por meio de um sistema de incentivos;
10. Cuidar da Cultura predominante na organização, trabalhando no sentido de fixar valores que garantirão o seu futuro. Estes valores devem estar incluídos nos quesitos da avaliação de desempenho;
11. Promover uma cultura de alto desempenho, “esticando” as metas e atribuindo valor aos que as superam;
12. Promover a cultura de tomar decisões com base em fatos e dados. Incentive a prática da análise e da síntese como elemento principal do planejamento e fundamental no processo de aprendizado. Exija a apresentação das análises em suas reuniões. Valorize a honestidade intelectual. Valorize a busca da verdade contida nos fatos e dados;

13. Promover uma cultura de “enfrentamento dos fatos” que valoriza a verdade e não tem medo de ver os fatos como são. É a cultura onde se espera que os gerentes comuniquem, para o time e para cima, não somente os bons resultados, mas também o que não está indo bem e precisa ser encarado como é, de tal modo que possa ser consertado. Uma cultura onde se valoriza a busca de fatos e dados para analisar eventos e não somente opinião e intuição.

Segundo o autor, esta Agenda do Líder é fácil de listar, mas nem sempre de simples implementação. “Um aspecto importante é que estas coisas levam tempo para serem conseguidas e é por isto que penso que a liderança deve ser cultivada” (FALCONI, 2009, p. 16).

Diante desse contexto, considera-se fundamental a questão dos fatores culturais e a importância de serem continuamente discutidos e valorizados.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa bem como descreve os instrumentos utilizados para a coleta de dados.

Conforme Gil (2002):

A classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. Todavia, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. (GIL, 2002, p. 43)

São os objetivos da pesquisa, definidos pelo pesquisador, que determinam o enquadramento metodológico do estudo (BEUREN *et al.*, 2013). Dado que o objetivo geral do estudo é identificar os desafios e vantagens do processo de implementação do orçamento partindo do modelo tradicional para o matricial e demonstrar aos gerentes e administradores que pretendem implementar o orçamento matricial, os principais desafios do processo e formas para contorná-los, a pesquisa enquadra-se como descritiva.

O estudo foi aplicado em uma Empresa do ramo de tecnologia, iot, telemetria e rastreamento veicular, localizada na cidade de São José/SC, que faz parte da segunda maior empresa de locação de veículos do Brasil, portanto, é um estudo de caso. Para atingir os objetivos da pesquisa, primeiramente, realizou-se um estudo bibliográfico sobre o tema proposto. Os textos que compõem o presente estudo compreendem leituras seletivas, críticas, análises de obras, textos publicados na mídia digital e outros meios acadêmicos, além de análises reflexivas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, pretendeu-se observar a ação e eficiência do orçamento matricial como ferramenta para a gestão por meio da metodologia do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), bem como pesquisar quais os desafios e vantagens encontradas ao longo do processo de implementação.

Na primeira fase da pesquisa foi planejado o questionário com 28 questões fechadas e 7 questões abertas, totalizando 35 questões como pode ser conferido no Apêndice A - Questionário.

Na segunda fase da pesquisa foi aplicado o questionário por meio da ferramenta do Google Docs (Formulários), coletado os dados e em seguida realizado as consolidações e



análises dos dados que vieram a confirmar a existência das proposições iniciais. As entrevistas tiveram como público-alvo os principais colaboradores responsáveis direta e indiretamente pelo orçamento e tomadas de decisões da empresa, englobando diversos níveis hierárquicos como, Analistas, Especialistas, Auxiliares, Operadores, Assistentes, Gerentes, Diretores, entre outros.

Sendo assim, do quadro total de 40 profissionais em 2021, obteve-se 25 selecionados, os formulários foram enviados no dia 21 de fevereiro de 2022, obtendo um retorno de 88% (22) de respostas. Para testar o envio dos formulários eletrônicos e garantir a sua funcionalidade, inicialmente foi enviado um pré teste para três pessoas. Após as devolutivas desses testes e feitos os ajustes necessários, foi zerado o formulário e iniciado o processo com o envio oficial.

A participação dos entrevistados foi voluntária e dado que a pesquisa é qualitativa, evitou-se qualquer risco de os participantes serem parcialmente identificados na interpretação dos resultados e, por isso, tomou-se o cuidado para que características individuais não fossem associadas a identidade do participante. Somente os pesquisadores envolvidos tiveram acesso aos formulários, assegurando a confidencialidade e o conteúdo dos materiais. As entrevistas informais procedentes dos questionários com questões abertas, tiveram como propósito tirar eventuais dúvidas em relação as respostas dos entrevistados e elevar a quantidade de informações para enriquecer o presente estudo. Geralmente, tais técnicas são utilizadas em pesquisas qualitativas, pois permitem um entendimento mais aprofundado que torna factível compreender e analisar o “como” e o “porquê” de alguns fenômenos. Quanto a qualificação dos participantes, cabe ressaltar que os especialistas, coordenadores e gerentes, em sua maioria são profissionais formados nos cursos de engenharia civil, engenharia mecânica, engenharia de produção, engenharia elétrica e sistemas de informação, um dos Diretores (Fundador da empresa), por exemplo, é formado em engenharia civil.

Na terceira e última fase, pretendeu-se realizar a apresentação do estudo de caso (sintetização do processo), a discussão dos resultados e as conclusões da pesquisa e da análise sobre a sistemática para controle e acompanhamento de resultados, de acordo com os objetivos propostos, as limitações encontradas e as recomendações para futuros trabalhos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresentará a empresa objeto da pesquisa, os dados da pesquisa, os principais desafios, vantagens, desvantagens, dificuldades, sugestões e comentários identificados na percepção dos gestores.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DA PESQUISA

A empresa iTER Tecnologia S/A é uma empresa catarinense voltada especificamente para soluções na área de rastreamento veicular, monitoramento, iot e telemetria avançada oferecendo equipamentos de rastreamento veicular, acessórios e prestação de serviços de licenciamento de software (plataforma) e telemetria avançada. A empresa estudada foi fundada em 07 de dezembro de 2012 por um engenheiro civil, que integralizou novos sócios nos anos seguintes conquistando mais de 200 mil veículos em sua base de plataforma até o ano de 2020 e já no ano seguinte, contava com aproximadamente 40 pessoas em seu quadro de colaboradores.

A empresa de tecnologia foi criada com o objetivo de investir em soluções de telemetria avançada e iot (internet das coisas) agregando cada vez mais valor para os serviços prestados na área de rastreamento veicular. Nesse sentido, dado a concorrência e o seu crescimento, estimulados pela necessidade de melhorar o controle de gestão, a diretoria da empresa optou pela contratação de uma profissional da área de controladoria e finanças com especialização e experiência na área para liderar todo o processo.

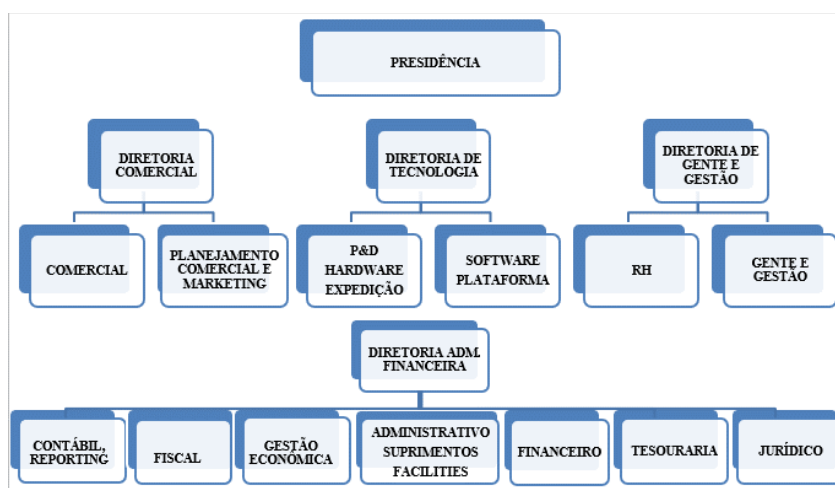
As primeiras etapas do processo consistiram em conhecer a empresa, os detalhes do negócio, analisar o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício (DRE) adentrando-se nas classificações gerenciais/contábeis, nas cópias das conciliações, nos padrões existentes ou não inicialmente, no controle de estoque, nas questões tributárias, nos centros de responsabilidade inexistentes inicialmente, na construção do organograma e de todos os demais controles internos e externos dado a contabilidade ser terceirizada, passando a ser integralmente internalizada no ano de 2022.

No final do ano de 2020, mais precisamente em 14/12/2020, a empresa que já vinha crescendo fortemente nos últimos 5 anos oficializou a fusão entre a iTER e o Grupo Unidas. A fusão significou um grande avanço para a Companhia, dado que os serviços de frotas passaram

a ter uma tecnologia de monitoramento ainda mais avançada, com muito mais inteligência e rapidez nos processos de gestão dos ativos. É importante frisar que o primeiro ano de implementação do orçamento matricial aconteceu no ano de 2021 sendo incentivada pela diretoria da iTER e principalmente pela cultura já enraizada no Grupo Unidas. A implementação do orçamento matricial foi realizada em conjunto com todas as áreas da empresa e contou com o apoio específico da área de controladoria e finanças, contábil e fiscal justificado pela complexidade e particularidades do negócio e todas as demais dificuldades apresentadas pelos gestores ao longo do processo. As próximas etapas constam de alinhamentos constantes, novas análises técnicas, treinamentos adequados, acompanhamento e melhorias sistêmicas em todas áreas da empresa.

Atualmente a iTER Tecnologia S.A conta com aproximadamente 90 colaboradores, distribuídos no organograma da empresa conforme segue na Figura 3:

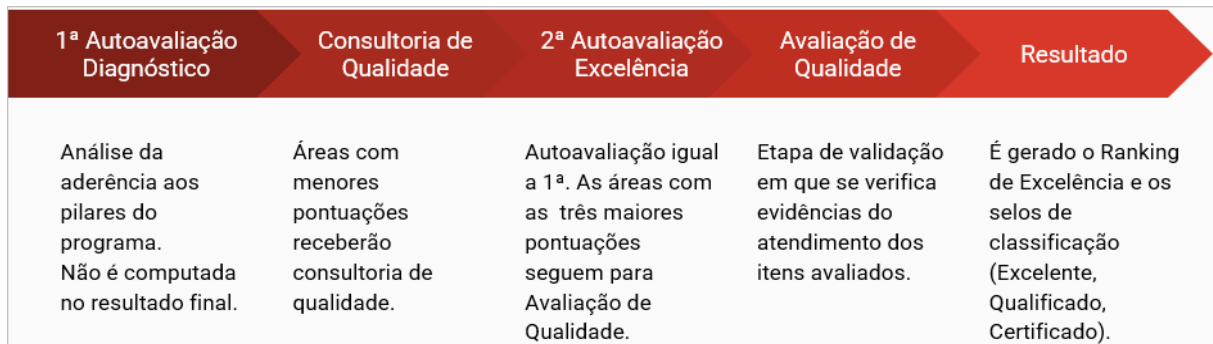
Figura 3 – Organograma macro.



Fonte: O autor (2022)

A empresa está inserida no Programa de Excelência em Gestão (Interno), com o objetivo de estimular e apoiar as áreas no desenvolvimento e na evolução de sua gestão, de forma a disseminar a cultura da melhoria contínua, padronização e monitoramento dos processos com foco no alcance dos resultados e baseado em quatro pilares. A finalidade dos pilares é fortalecer a cultura da qualidade e ampliação dos objetivos de excelência futuros. São eles: Gente, Cliente, Gestão e Performance. Ao final, tem-se o ranking de excelência, de acordo com o modelo da autoavaliação e do programa de competências, que será estabelecido conforme pontuação final das áreas e serão reconhecidos os três primeiros lugares, considerando as três primeiras melhores pontuações de cada Ranking conforme segue na Figura 4.

Figura 4 – Modelo da autoavaliação.



Fonte: O autor (2022)

No Programa de Competências conforme demonstrada na Figura 5, as competências críticas para o sucesso da empresa são mapeadas. O objetivo é conhecer as lacunas de competências existentes com o objetivo de minimizá-las e estimular colaboradores a aproximar competências atuais das competências necessárias. Baseado nisso, é apropriado observar que a literatura também cita que a segregação de responsabilidades é um procedimento de controle interno crucial. A separação de deveres em determinadas áreas da organização é de extrema importância (LUNKES, 2010).

Figura 5 – Modelo do programa de competências.



Fonte: O autor (2022)

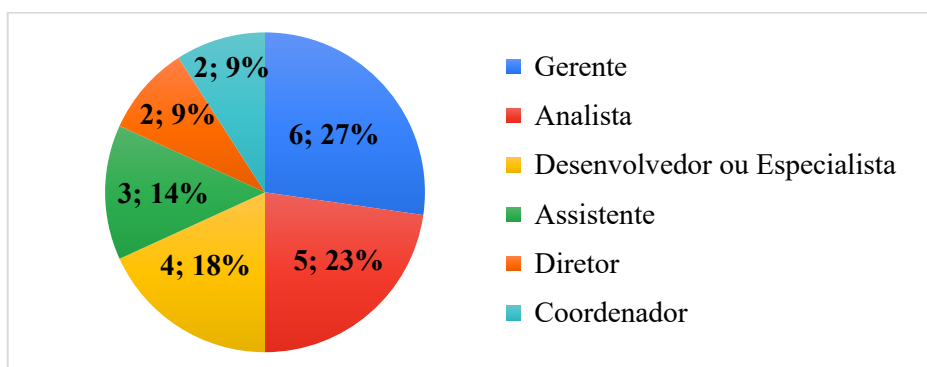
O Gerenciamento do crescimento do ser humano deve ser desenvolvimento de acordo com o PDCA básico para o gerenciamento da educação e treinamento sob o firme comprometimento da alta administração através das políticas de recursos humanos (CAMPOS, 1992).

## 4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os dados da pesquisa por meio do questionário conforme consta no Apêndice A do presente estudo. Os dados coletados foram extraídos em formato eletrônico por meio da ferramenta do Google Docs (Formulários). Ao todo, foram encaminhados 25 questionários no mês de fevereiro de 2022, obtendo um retorno de 88% (22) dos questionários.

O Gráfico 1 representa os resultados consolidados da atuação dos entrevistados. Segundo os resultados obtidos, 27% são gerentes, 23% são analistas, 18% são desenvolvedores ou especialistas, 14% são assistentes, 9% são diretores e 9% são coordenadores.

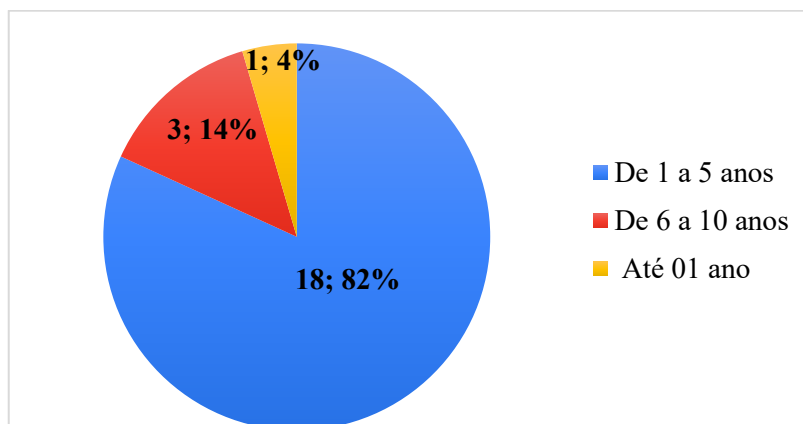
Gráfico 1 – Respostas consolidadas em relação a atuação dos entrevistados na Empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 2 apresenta o tempo de empresa destacando que 82% dos entrevistados possuem de 1 a 5 anos de empresa, 14% de 6 a 10 anos e que apenas 4% possuem até 1 ano de empresa.

Gráfico 2 – Respostas consolidadas em relação ao tempo de Empresa.

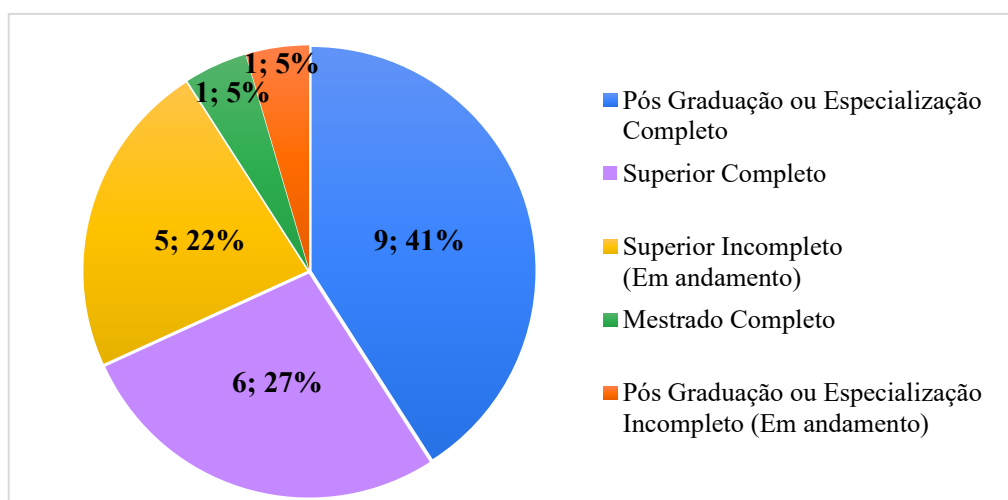


Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Como pode-se observar no Gráfico 2, o tempo de empresa confirma o seu crescimento significativo nos últimos 5 anos, dado a sua fundação em dezembro de 2012.

Em relação ao nível de escolaridade, os resultados consolidados conforme apresentado no Gráfico 3, demonstraram que 41% dos entrevistados possuem pós-graduação ou especialização completo, 27% nível superior completo, 22% nível superior incompleto (Em andamento), 5% mestrado completo e 5% Pós Graduação ou especialização Incompleto (Em andamento).

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade.

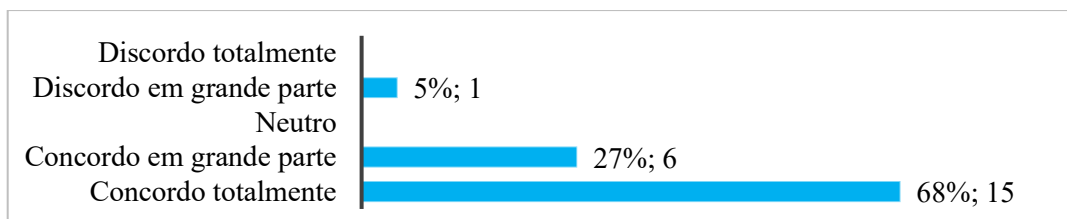


Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

A empresa estudada possui inúmeras parcerias com Universidades e conta com uma plataforma exclusiva (Trilha de aprendizagem - Universidade Unidas) com cursos voltados para treinamento e aperfeiçoamento em diversas áreas e níveis hierárquicos específicos, com certificados, medalhas e pontos (gamificação) que podem ser retirados em prêmios nas diversas lojas conveniadas da Companhia, como forma de incentivar os seus colaboradores.

Em relação ao tema dessa pesquisa, o questionário elaborado buscou identificar os elementos relacionados ao orçamento matricial e, o Gráfico 4 apresenta a consolidação dos resultados sobre as vantagens do orçamento matricial, destacando que 68% dos entrevistados concordam totalmente que a implantação do sistema de orçamento matricial proporciona maior integração entre os departamentos, 27% concordam em grande parte e somente 5% discordam em grande parte.

Gráfico 4 – A implantação do sistema de orçamento matricial proporciona maior integração entre os departamentos?



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

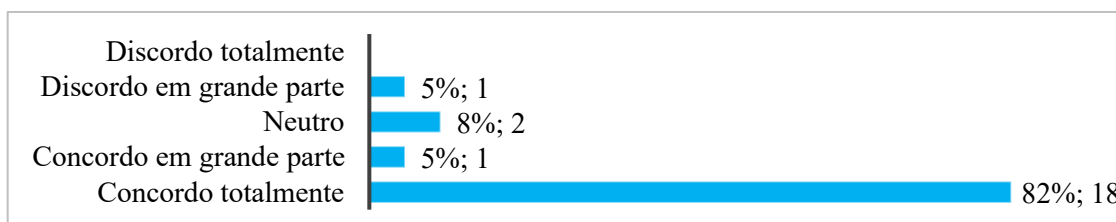
Como pode-se observar, dado que 27% dos entrevistados concordam em grande parte e 5% discordam em grande parte, isso significa dizer, que o processo de integração e comunicação da empresa precisa melhorar em todos os seus níveis hierárquicos.

Segundo Campos (2004), muito embora haja um acompanhamento contínuo do processo de melhoria, deve ser feita uma reunião mensal por três motivos principais:

- (i) Ação - Confirmar as ações efetivadas (contramedidas) imediatamente após a ocorrência do desvio;
- (ii) Comunicação - Manter uma boa comunicação entre os diversos níveis hierárquicos; e
- (iii) Reflexão - Registrar, analisar e discutir as ocorrências para que possa ser feita uma melhor reflexão de todo o processo. (CAMPOS, 2004, p. 117)

Nesse aspecto, chama atenção que, 82% dos entrevistados concordam totalmente que, a implementação do orçamento matricial foi desafiadora e vantajosa para as suas áreas como demonstrado a seguir no Gráfico 5.

Gráfico 5 – A implementação do orçamento matricial foi desafiadora ou vantajosa para a sua área?

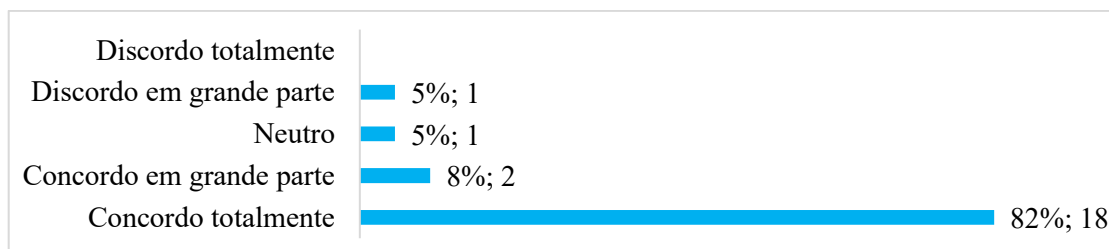


Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Campos (2004) destaca lembrar que, se você quiser provocar qualquer tipo de mudança em qualquer lugar deste mundo, com qualquer tipo de pessoas, dois pré-requisitos são necessários, sendo eles, Liderança e Educação e Treinamento.

O Gráfico 6 apresenta a consolidação dos resultados sobre a percepção dos entrevistados em relação a implementação do orçamento matricial na empresa.

Gráfico 6 – A implementação do orçamento matricial foi satisfatória e vantajosa para a empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

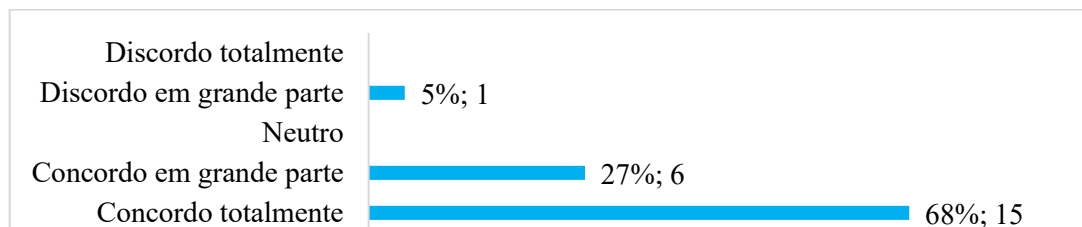
O primeiro ano de implementação e acompanhamento do orçamento matricial apresentou-se desafiador para a empresa e seu quadro de colaboradores. O conhecimento, no primeiro momento, foi adquirido pelo entendimento do planejamento, troca de ideias, melhores práticas, informações, discussão sobre produtos, negócios, processos, possibilidades e pessoas por meio de inúmeras reuniões, workshops e consultoria externa.

Diante desse contexto, Campos (2013) afirma que:

Uma empresa que se aprofunda na prática de buscar, cada vez mais, melhores resultados por meio de todas as pessoas acaba por gerar uma quantidade enorme de conhecimento, que deve ser gerenciado de forma que se possa fazer dele o melhor uso. Existe uma correlação direta entre conhecimento praticado na organização e o nível de resultados que é atingido. (CAMPOS, 2013, p. 119)

O Gráfico 7 apresenta a consolidação dos resultados sobre a contribuição do modelo matricial para a melhoria da comunicação. Ao observar-se o Gráfico abaixo, novamente chama atenção para os níveis de concordância que somados representam 95%.

Gráfico 7 – O modelo matricial (descentralizado) contribuiu significativamente para a melhoria da comunicação.



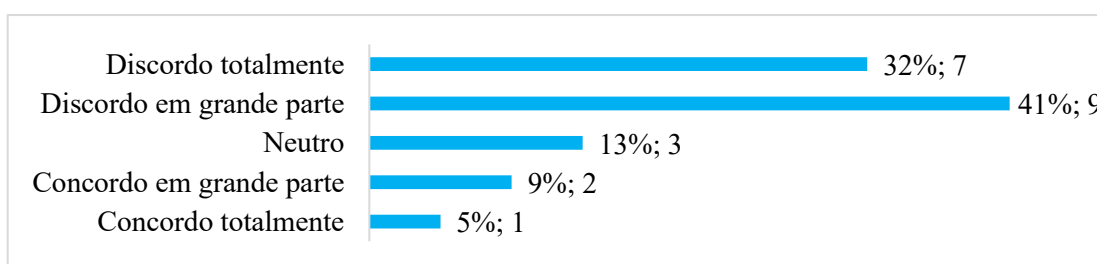
Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)



É importante frisar que o primeiro ano de implementação do orçamento matricial aconteceu no ano de 2021. De acordo com outros estudos realizados sobre o tema, algumas empresas relataram que a implementação do orçamento matricial não funcionou adequadamente no primeiro ano e embora várias dificuldades iniciais tenham sido relatadas, com o suporte da controladoria, reuniões em diferentes níveis, ampliação de conhecimento sobre o modelo orçamentário, trabalho em equipe, acompanhamento contínuo, orientações, diálogo, treinamento e alinhamento de todos os processos, a implementação do orçamento matricial na empresa teve sucesso. Os gestores de pacotes e de áreas relataram que a empresa não desistiu diante das dificuldades iniciais e soube contorná-las. Além disso, os participantes da pesquisa reconheceram a eficácia do orçamento matricial no que tange a melhoria da saúde financeira, mas também o engajamento entre os funcionários da empresa, visando o crescimento da organização (GRANDINETTI, 2018). Na empresa, objeto desse estudo, esse processo também não foi diferente. Contudo, esse é um ponto importante e que pode ser melhorado gradativamente pela empresa.

O Gráfico 8 apresenta a consolidação dos resultados sobre a perspectiva do orçamento tradicional (centralizado) em relação a realização e participação nos estudos de viabilidade econômica de projetos de investimento. É possível observar que se somado os entrevistados que discordam em grande parte e totalmente, tem-se que o total de 73% reflete de certa forma, uma das desvantagens do orçamento tradicional (centralizado).

Gráfico 8 – O orçamento tradicional (centralizado) lhe permitia realizar ou participar de todos os estudos sobre a viabilidade econômica de projetos de investimentos?



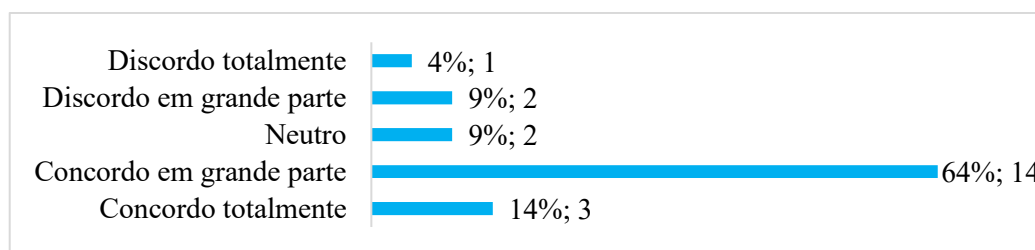
Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Contudo, os resultados acima ratificam o que a literatura traz sobre as vantagens do orçamento matricial, que por ser baseado em controle cruzado (Dois gestores), desdobramentos dos gastos e acompanhamento sistemático, permite o aumento do conhecimento técnico das

equipes, ganho na especialização das atividades, melhor uso dos recursos da empresa, melhora no cumprimento dos prazos e do orçamento.

O Gráfico 9 apresenta a consolidação dos resultados sobre as barreiras em unir as informações externas com as internas para a tomada de decisão em suas áreas junto a empresa. Os resultados apontam que, 64% concordam em grande parte e 14% concordam totalmente, se somados, tem-se o percentual de 78%, um indicador significativo e importante frente a tomada de decisão junto a empresa. Diante desse contexto, seria interessante que a empresa realizasse análises por meio da matriz SWOT, dado que irá permitir criar critérios para analisar internamente e externamente o negócio e alinhar a cultura interna da empresa com o Grupo.

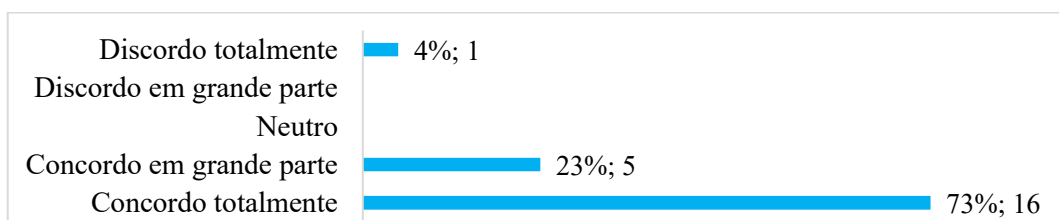
Gráfico 9 – Há barreiras em unir as informações externas com as internas para a tomada de decisão na sua área junto a empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 10 apresenta a consolidação dos resultados sobre a percepção dos entrevistados em relação ao grau de familiarização do plano de contas orçamentário pelo Gestor. Uma das primeiras etapas que antecedeu a implementação do orçamento matricial foi a análise e classificação de todos os gastos da empresa e a sua padronização, dado que as alocações entre centros de custos e contas contábeis não refletiam a realidade da empresa e inviabilizava seguir com as análises comparativas, criação de indicadores e demais consolidações para a tomada de decisão pelos gestores e a alta administração.

Gráfico 10 – O orçamento matricial exige familiarização do plano de contas orçamentário pelo Gestor?

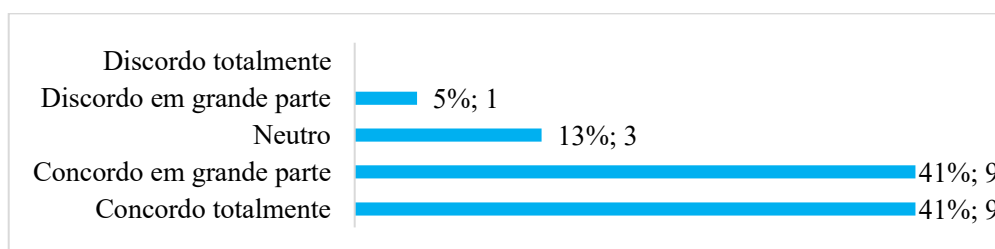


Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Diante da necessidade da empresa frente a reestruturação do organograma para a definição de alçadas, também já foi possível definir os centros de custos, realinhar os lançamentos contábeis, padronizar de forma a subsidiar as áreas frente ao planejamento orçamentário e treinar todos os gestores envolvidos direta e indiretamente no processo.

O Gráfico 11 apresenta a consolidação dos resultados sobre a percepção em relação a necessidade de noções de contabilidade em diversos itens (Exemplo, regime de caixa, regime de competência, custos, despesas, investimentos, entre outros) pelo Gestor frente ao orçamento matricial. Os resultados apontam que 82% dos gestores concordam de alguma forma que o orçamento matricial exige noções de contabilidade. Por outro lado, dado a análise detalhada do Gráfico 11, é possível observar a necessidade de maior aperfeiçoamento e treinamento pelos gestores em relação ao tema.

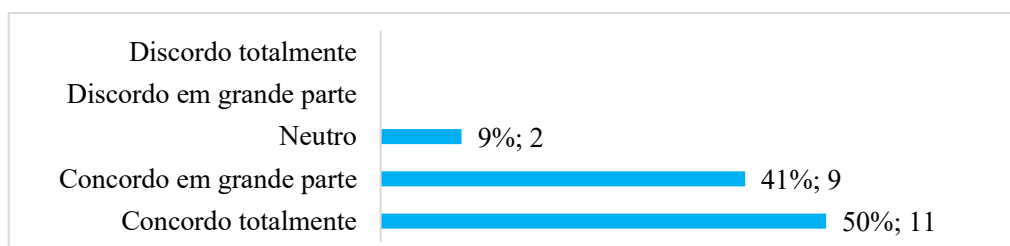
Gráfico 11 – O orçamento matricial exige noções de contabilidade em diversos itens (Exemplo, regime de caixa, regime de competência, custos, despesas, investimentos, entre outros) pelo Gestor?



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 12 apresenta a consolidação dos resultados sobre a percepção das melhores práticas do orçamento matricial frente a flexibilização dos processos. Os resultados apresentados corroboram a visão de Lunkes (2010), uma vez que de acordo com o autor, a falta de flexibilidade do orçamento pode inibir a criatividade, e por isso seu uso requer melhorias contínuas para se adaptar às necessidades das empresas.

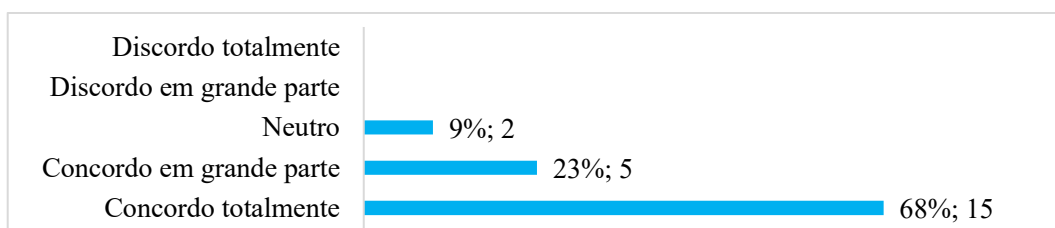
Gráfico 12 – As melhores práticas do orçamento matricial podem ser percebidas com a flexibilização dos processos.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 13 apresenta a consolidação dos resultados sobre o conteúdo informacional do orçamento matricial frente ao planejamento e melhor controle dos recursos disponíveis, a ponto de influenciarem na competitividade da empresa. O mercado vem tornando-se cada vez mais competitivo e a concorrência muitas vezes exige o confronto por meio da prática de preços. Além disso, fortalecer a marca e criar vantagens competitivas também é uma grande responsabilidade dos profissionais da área de marketing junto a empresa. Portanto, dado os resultados obtidos na pesquisa, faz muito sentido que o planejamento estratégico, as diretrizes e os demais objetivos da empresa que estão diretamente relacionados à gestão dos recursos esteja alinhado e claramente comunicado junto a todos os gestores da empresa.

Gráfico 13 – O conteúdo informacional do orçamento matricial permite que os gestores planejem ou controlem melhor os recursos disponíveis, a ponto de influenciarem na competitividade da empresa?

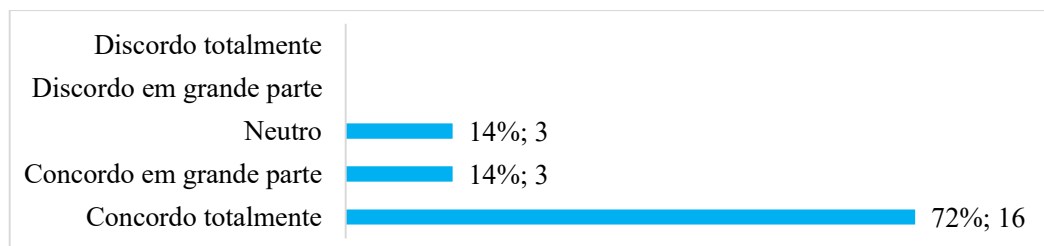


Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Em síntese, assim como a análise das forças competitivas de Michael Porter (1996) permitem analisar e entender o mercado de atuação das empresas, é importante reforçar a importância de se estar atento ao ambiente externo e interno das empresas.

O Gráfico 14 apresenta a consolidação dos resultados sobre o uso do orçamento matricial frente a sua consideração em relação as regras de controle definidas no momento da elaboração do planejamento, por Diretoria, Gerência, Departamento, Setor e Negócio. Os resultados apresentados no Gráfico abaixo fazem relação com os dados apresentados no Gráfico 13, dado que 72% dos entrevistados concordam totalmente, 14% concordam em grande parte e 14% foram neutros, confirmando assim, a importância da comunicação de forma clara e objetiva para assertividade de todas as ações necessárias por todas as áreas frente ao uso do Orçamento Matricial.

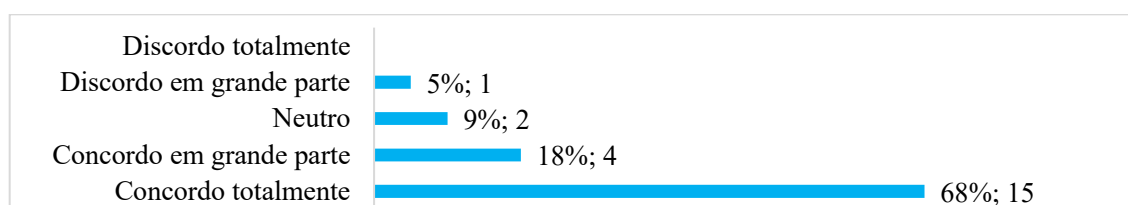
Gráfico 14 – O uso do orçamento matricial leva em consideração as regras de controle definidas no momento da elaboração do planejamento, por Diretoria, Gerência, Departamento, Setor e Negócio?



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 15 apresenta a consolidação dos resultados sobre os desafios do poder de análise frente ao orçamento matricial. Os resultados obtidos na pesquisa corroboram a necessidade do poder de análise. Tal afirmação é tão importante que na visão de Lunkes (2010), por meio de técnicas adequadas de análises pode-se extrair informações relevantes do processo orçamentário como, por exemplo, índices que auxiliem na tomada de decisões. Diante disso, sabe-se que por meio do acompanhamento das variações é possível obter uma série de análises como de custos, quantidades, margens, eficiência e muitos outros itens e traçar planos de ação para a melhoria dos resultados desejados.

Gráfico 15 – Um dos grandes desafios do orçamento matricial para o Gestor é o poder de análise (Check).

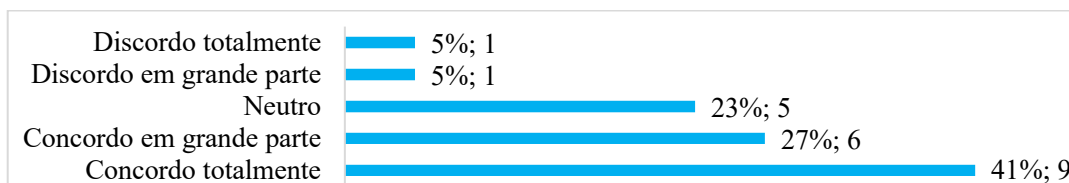


Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 16 apresenta a consolidação dos resultados sobre os desafios do orçamento matricial frente a utilização da ferramenta de melhoria – PDCA (Plan – Do – Check – Act). De acordo com os resultados da pesquisa, percebe-se que há uma grande necessidade de aprimoramento da ferramenta de melhoria PDCA pelos gestores da empresa. Tal análise pode ser confirmada no Gráfico 28 do presente estudo, dado que, questionados sobre seis dos principais itens que mais se destacavam sobre o aperfeiçoamento do monitoramento dos resultados dos processos quanto aos desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial, 50% dos entrevistados optaram pelo item que cita a discussão do PDCA como método

gerencial e 77% optaram pelo item afirmando que, gerenciar é atingir metas, é resolver problemas. Domínio do método de análise e solução de problemas (PDCA).

Gráfico 16 – Um dos grandes desafios do orçamento matricial é a utilização da ferramenta de melhoria – PDCA (Plan – Do – Check – Act).

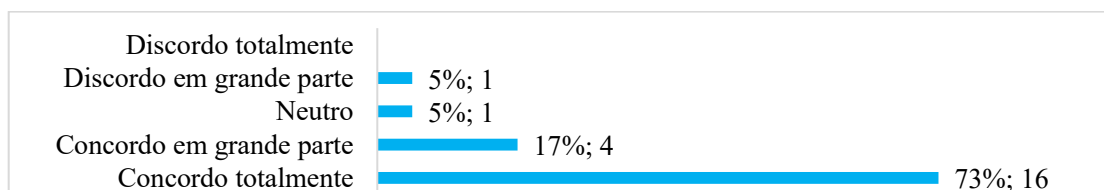


Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Conforme citado no item 2.1 do presente estudo, o orçamento matricial está ligado ao método de gerenciamento PDCA, que é um método de gestão baseado na premissa de manter e melhorar as “diretrizes de controle”. Segundo Lunkes (2010), o sistema de controle é descritível por meio de um grande número de características, que podem ser divididas em propriedades formais, de conteúdo, organizacionais e metodológicos, sendo que o planejamento é, por via de regra, fundamental na estruturação do conteúdo de controle. Nesse contexto, de acordo com os resultados aqui apresentados, observa-se a importância de ações para manter e melhorar, contudo, é necessário entender fortemente a sua conceituação, os meios para administrar e os resultados possíveis de se atingir.

O Gráfico 17 apresenta a consolidação dos resultados sobre a metodologia de orçamento matricial. Do total dos entrevistados, 73% concordam totalmente e 18% concordam em grande parte, representando uma concordância de 90% em relação ao método. Os resultados da pesquisa demonstram o que a literatura nos traz sobre o gerenciamento matricial, dado que qualquer organização tem suas diretrizes e do contrário, teria sua sobrevivência ameaçada. Nesse sentido, Campos (2004), confirma que o PDCA operacionaliza essas diretrizes em todos os níveis gerenciais.

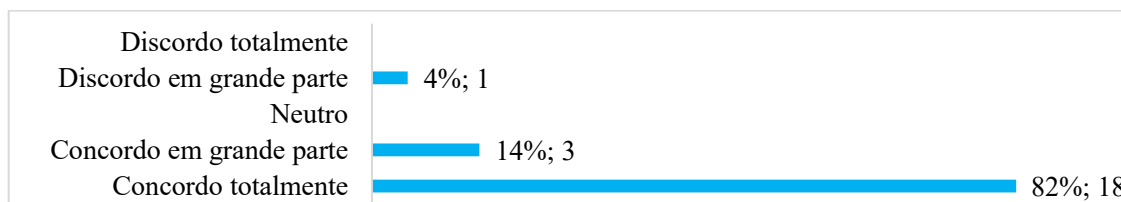
Gráfico 17 – A metodologia de orçamento matricial possibilita um controle orçamentário mais acurado, por ter um controle cruzado para cada despesa ou receita, um por natureza e outro pelo centro de custo.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 18 apresenta a consolidação dos resultados sobre o modelo orçamentário matricial frente a possibilidade de melhor organização além de permitir que cada usuário tenha a sua responsabilidade claramente definida dentro do controle de custos e despesas. É importante ressaltar o reconhecimento de 96% dos entrevistados que concordam totalmente ou em grande parte com essa visão e somente 4% que discordam em grande parte. No contraponto com o Gráfico 17 e o que traz a literatura, pode-se novamente ligá-los à visão de Campos (2004), que confirma que o PDCA operacionaliza diretrizes em todos os níveis gerenciais, resumindo que na fase P, tem-se o estabelecimento das diretrizes para todos os níveis hierárquicos, na fase D, tem-se a execução das medidas prioritárias e eficientes, na fase C, tem-se a verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas e por último, na fase A, tem-se a reflexão dado a análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas (contramedidas).

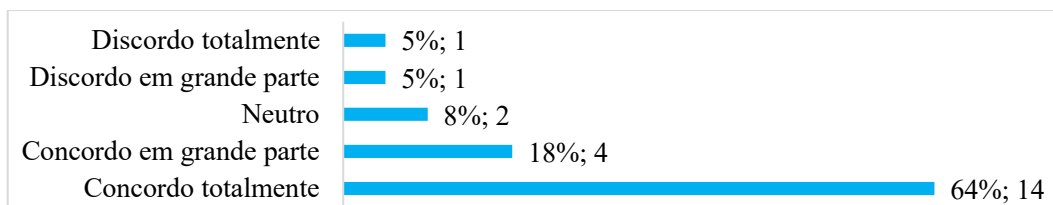
Gráfico 18 – O modelo orçamentário matricial possibilita melhor organização além de permitir que cada usuário tenha a sua responsabilidade claramente definida dentro do controle de custos e despesas.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 19 apresenta os resultados da pesquisa sobre o processo de planejamento e controle orçamentário frente a automatização dos processos. Dado as especificidades do negócio frente a venda de equipamentos nacionais e importados bem como a prestação de serviços de licenciamento de plataforma e telemetria avançada vinculados a cada um desses equipamentos, a empresa executou todo o seu processo de planejamento e controle orçamentário por meio de templates padrões via planilhas eletrônicas (Excel). Os estudos acerca de sistema orçamentário estão em andamento, mas, nenhuma decisão foi tomada até o momento. Contudo, as visões gerenciais e contábeis são importadas e consolidadas no sistema BI - QuikView. Nesse contexto, os resultados mostram que 64% dos entrevistados concordam totalmente e 18% concordam em grande, por outro lado, 8% se mostraram neutros, 5% discordam totalmente e 5% discordam em grande parte. Os números indicam a necessidade de melhores ferramentas de controle de gestão a serem analisados pela empresa a fim de mitigar possíveis erros e retrabalhos, melhorando a interação, produtividade e assertividade.

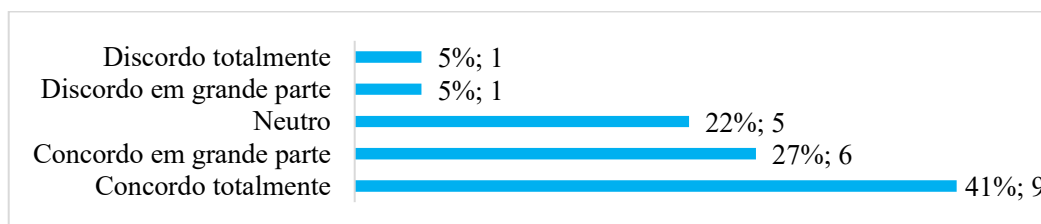
Gráfico 19 – O processo de planejamento e controle orçamentário de forma automatizada facilita a interação, produtividade e assertividade evitando possíveis erros e retrabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 20 apresenta os resultados da pesquisa sobre os fatores críticos de sucesso (Liderança, Método e Conhecimento Técnico) frente a necessidade de aprimoramento sobre o Método do ciclo PDCA. Se analisado o Gráfico 16 - Um dos grandes desafios do orçamento matricial é a utilização da ferramenta de melhoria – PDCA (Plan – Do – Check – Act), tem-se o indicador de concordância total em 41% e concordância em grande parte de 27%. Da mesma forma, o Gráfico 20 confirma a necessidade de aprimoramento, dado que 41% concordam totalmente e 27% concordam em grande parte. Chama atenção o resultado de 22% neutros, 5% que discordam totalmente e 5% que discordam em grande parte, por outro lado, tem-se o contraponto da pesquisa que será visto mais adiante no Gráfico 28 que traz um percentual de 50% em relação a discussão do PDCA como método gerencial, novamente deixando claro para a empresa a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento pelos gestores junto a empresa.

Gráfico 20 – Sobre os fatores críticos de sucesso (Liderança, Método e Conhecimento Técnico), considera-se relevante e tem-se a necessidade de aprimoramento sobre o Método do ciclo PDCA.



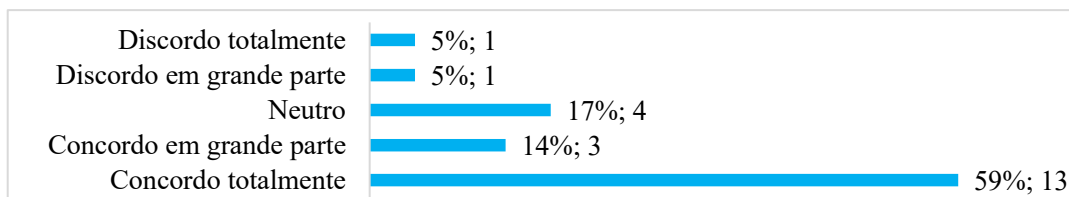
Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 21 apresenta os resultados sobre a adequação do Plano de Contas e os Centros de Custos para a real necessidade da Empresa frente ao orçamento matricial. Se somado 59% dos entrevistados que concordaram totalmente com mais os 14% que concordaram em grande parte, tem-se o indicador de 73%. Por outro lado, se somado os neutros com 17%, mais os que discordaram totalmente e os que discordaram em grande parte, tem-se a diferença de 27%. Contudo, dado que o modelo anterior, centralizado, não permitia grande envolvimento ou



participação efetiva por parte de todos os gestores, cabe destacar que os Centros de Custos foram cem por cento reestruturados e organizados à realidade da empresa, por outro lado, dado as especificidades do negócio, o plano de contas da Companhia aos poucos está incorporando todas as demais necessidades gerenciais e contábeis dessa unidade de negócio, objeto desse estudo.

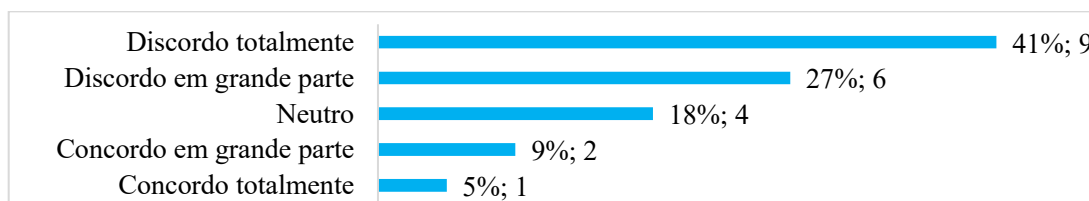
Gráfico 21 – No orçamento matricial foi possível analisar e adequar o Plano de Contas e os Centros de Custos para a real necessidade da Empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 22 corrobora com os resultados anteriormente apresentados no Gráfico 21. Conforme pode-se observar, 68% dos entrevistados discordam de alguma forma, com a organização do plano de contas e centros de custos no modelo anterior (Orçamento Tradicional). Dado que 18% se apresentaram-se neutros e, apenas 14% concordaram de alguma forma com o modelo tradicional (centralizado) de orçamento, pode-se concluir que a padronização do plano de contas e centros de custos é uma das grandes vantagens que pode ser adquirida por meio de implementação do orçamento matricial contribuindo com o controle de gestão.

Gráfico 22 – Antes da implementação do orçamento matricial, a empresa já possuía o Plano de Contas e Centros de Custos estruturado à realidade da empresa e disponível para todos.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

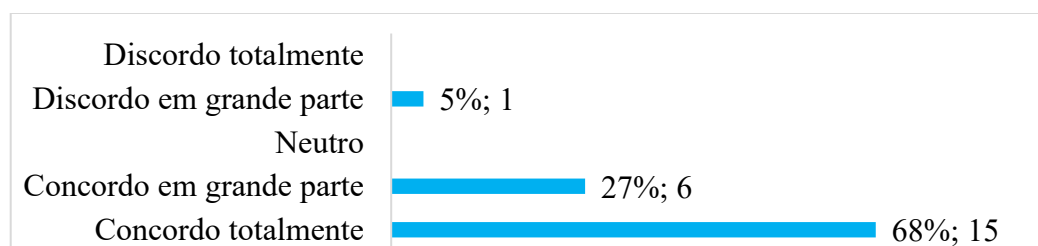
De acordo com Lunkes (2010), a responsabilidade pelo controle pode ser organizada de diferentes formas. Esta distribuição das tarefas de controle pode utilizar como estrutura o próprio organograma da organização. Nesse sentido, a empresa, objeto de estudo, organizou os centros de custos conforme o seu Organograma, servindo o mesmo para os cadastros com

alçadas de aprovação na área de compras, recursos humanos, contratos, entre outros. Assim, o controle é atribuído por departamento conforme a estrutura organizacional da organização.

O resultado do Gráfico 23 corrobora uma das vantagens do orçamento matricial no sentido de redução de custos (redução de desperdícios). Do total de entrevistados, apenas 5% discordam em grande parte, sendo que do total restante de 95%, 68% concordam totalmente e 27% concordam em grande parte. Conforme apresentado, é possível reconhecer a eficácia do orçamento matricial não somente no que tange a melhoria da saúde financeira, mas também o engajamento entre os funcionários da empresa, visando o crescimento da organização.

Torres (2014) estudou a interferência no resultado financeiro das organizações a partir da aceitação do Gerenciamento Matricial de Despesas e como cruciais resultados, verificou que a utilização do método proporciona uma aplicação mais benéfica dos recursos financeiros nas organizações, mudança de postura dos gestores em relação aos gastos e maior possibilidade de acompanhamento e comparação entre unidades, expandindo desta forma, as melhores práticas apreciadas.

Gráfico 23 – A implementação do orçamento matricial pelas Gerências indica oportunidade para a redução de custos (redução de desperdícios).



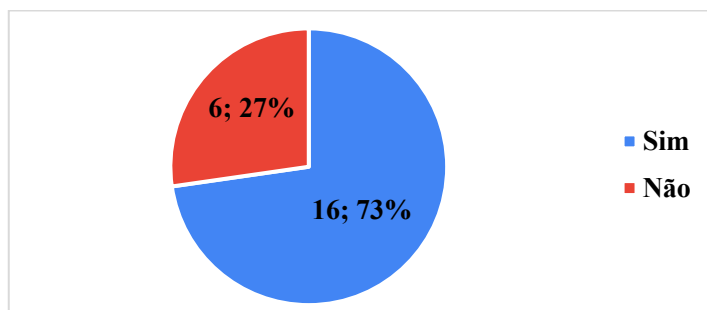
Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 24 demonstra que 73% dos entrevistados participam de reuniões mensais de acompanhamento de resultados junto as suas áreas regularmente, ao passo que 27% dos entrevistados responderam que não, o que faz entender que a participação não é regular junto as suas áreas específicas. Contudo, uma vez por mês, a Empresa promove uma reunião de resultados com a participação de todos os colaboradores da Unidade.

Na visão de Lunkes (2010), os procedimentos de controle interno também são afetados pelos métodos, registros e até a forma como são comunicados aos responsáveis pelas medidas de controle. Assim, os procedimentos da organização são usados para monitorar o sistema de controle interno e para assegurar que estejam funcionando corretamente. Portanto, as instruções

padronizadas, políticas de normas e procedimentos, código de ética e demais materiais de apoio de diversas áreas são partes fundamentais na cultura da empresa.

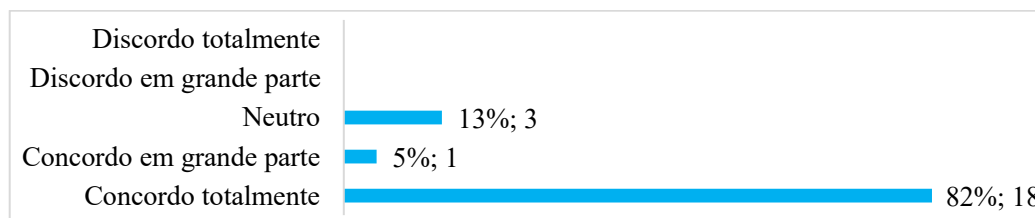
Gráfico 24 – Você promove ou participa de reuniões mensais de acompanhamento de resultados regularmente com a sua Área?



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 25 apresenta os resultados em relação a percepção dos gestores frente ao papel da Controladoria. No primeiro ano de implementação, a Controladoria dedicou grande esforço junto a cada uma das áreas e na consolidação global do orçamento. Além disso, a empresa também contou com seminários e apoio de uma consultoria externa na área de planejamento estratégico.

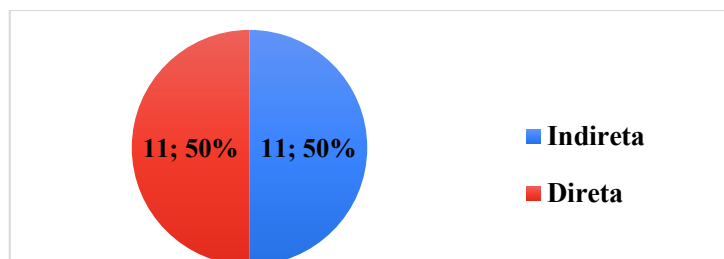
Gráfico 25 – Considero relevante o conhecimento e envolvimento da Controladoria nas operações da Empresa frente a consolidação orçamentária da minha área.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 26 representa a participação dos entrevistados de forma direta ou indireta no processo de implementação do orçamento matricial. De acordo com a pesquisa, 50% tiveram participação direta e 50% tiveram participação indireta, o que é praticamente definido pelos cargos de Liderança.

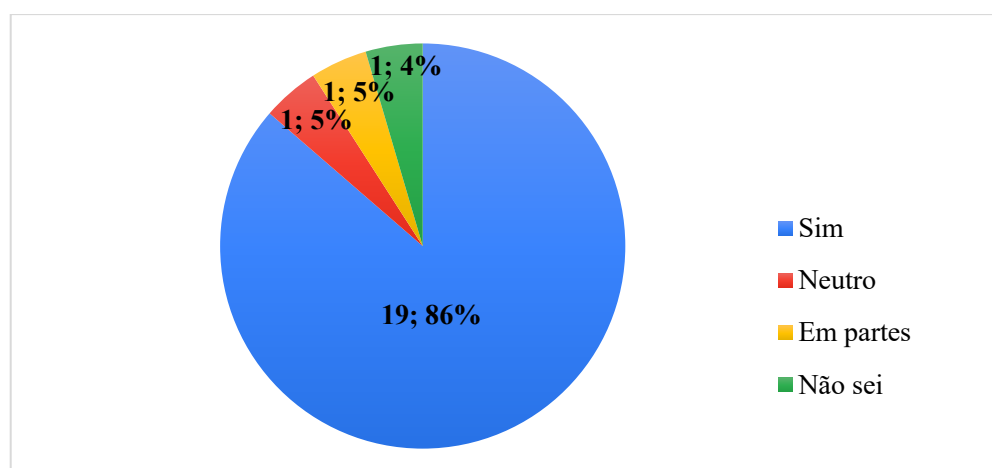
Gráfico 26 - Você participou (direta ou indiretamente) do processo de implementação do orçamento matricial?



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Gráfico 27 confirma os resultados apresentados no Gráfico 25, composto pelos 22 respondentes da pesquisa. De acordo com Lunkes (2010), geralmente, a Controladoria é a área responsável pelos controles internos, assim ela deve entender os diferentes fatores que influenciam na sua consecução e as ações, atitudes e cultura que interferem na sua efetivação. Em síntese, ainda na visão do autor, a organização deve empreender esforço para educar todos os colaboradores com realização de seminários e treinamentos visando adequar e prepará-los na utilização dos controles internos. O objetivo da aproximação é envolver todos no processo educacional e fazer uso do sistema de controle para atingir resultados globais.

Gráfico 27 - Na sua visão, o papel da Controladoria a frente do orçamento contribuiu para o sucesso da implementação ou fortalecimento da cultura do orçamento matricial?



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

O Quadro 2 apresenta a percepção dos entrevistados sobre o aperfeiçoamento do monitoramento dos resultados dos processos, elegendo os seis itens principais que mais se destacaram quanto aos desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial. Cabe

salientar que do total de 12 itens propostos nesse questionário, a questão solicitava para cada um dos 22 participantes escolherem os 6 principais, logo, o quadro traz a frequência das escolhas.

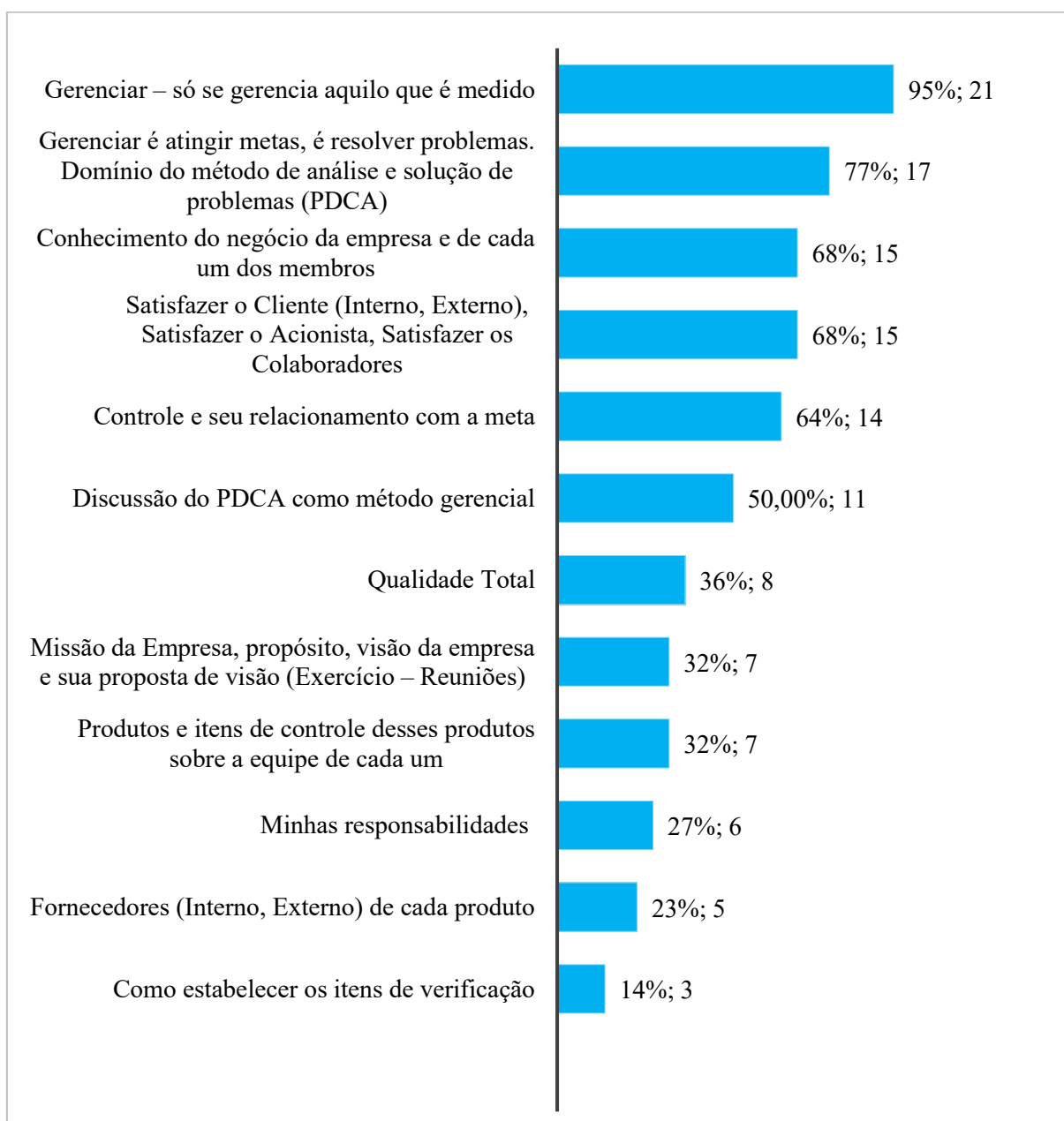
Quadro 2 – Desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial levando em conta o aperfeiçoamento do monitoramento dos resultados

<b>Item</b>	<b>Itens que mais se destacaram quanto aos desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial</b>	<b>Resultado</b>	<b>Frequência</b>
1)	Gerenciar – só se gerencia aquilo que é medido	95%	21
2)	Gerenciar é atingir metas, é resolver problemas. Domínio do método de análise e solução de problemas (PDCA)	77%	17
3)	Conhecimento do negócio da empresa e de cada um dos membros	68%	15
4)	Satisfazer o cliente (Interno, externo), satisfazer o Acionista, satisfazer os Colaboradores	68%	15
5)	Controle e seu relacionamento com a meta	64%	14
6)	Discussão do PDCA como método gerencial	50%	11

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Em seguida, o Gráfico 28 apresentará os resultados globais quanto aos 12 itens que mais se destacaram na perspectiva dos envolvidos no processo de implementação do orçamento matricial.

Gráfico 28 - Sobre o aperfeiçoamento do monitoramento dos resultados dos processos, quais os itens que mais se destacam para você quanto aos desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial, escolha somente os 6 (seis) principais.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

De acordo com os itens apresentados no Gráfico 28, na visão de Falconi (2009) o método PDCA permite:

- a) A participação de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento (melhoria e estabilização dos resultados).
- b) A uniformização da linguagem e a melhoria da comunicação.

- c) O entendimento do papel de cada um no esforço empresarial.
- d) O aprendizado contínuo.
- e) A utilização das várias áreas da ciência para a obtenção de resultados.
- f) A melhoria da absorção das melhores práticas empresariais.

Sendo assim, dado a relevância desse método, vale ressaltar que ainda na visão de Falconi (2009, p. 25), “o PDCA permite criar, aprender, copiar e difundir conhecimento e que o aprendizado é a alma de sua utilização. O PDCA transforma uma organização numa escola pois a busca por resultados é paralela à busca do conhecimento”.

#### 4.3 DESAFIOS E VANTAGENS IDENTIFICADAS COM A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL

Conforme especificado no Apêndice A – Questionário, a pesquisa contou com 27 perguntas objetivas e 8 perguntas abertas totalizando 35 questões, sendo que os dados coletados foram extraídos em formato eletrônico por meio da ferramenta do Google Docs (Formulários).

A fim de responder o problema central desta pesquisa, o formulário com oito perguntas abertas foi direcionado quanto aos desafios, vantagens, desvantagens, sugestões e comentários. Dado o questionamento sobre quais os principais desafios enfrentados pelas áreas (Departamentos como um todo) na implementação do orçamento matricial, extraiu-se as respostas consolidadas que segue no Quadro 3. Cabe salientar que o número de vezes citados pelos entrevistados, de acordo com as similaridades nas respostas, foram indicados na coluna de frequência.

Quadro 3 - Desafios enfrentados pelas áreas na implementação do orçamento matricial

	<b>Principais Desafios enfrentados pelas <u>ÁREAS</u> na implementação do orçamento matricial</b>	<b>Frequência</b>
a)	Mudança de cultura; organização; padronização; conhecimento aprofundado da estrutura das áreas e origem dos gastos, procedimento de compras; se familiarizar com o modelo; entender o processo de vendas, custos, despesas, sua classificação e contabilização; sincronizar os inputs e outputs, disciplina, foco, acompanhamento e follow-up com o time para a execução dos PDCA's.	10
b)	Conhecimento do negócio; conhecimento sobre orçamento, ferramentas adequadas para elaboração, controle e gestão; definição das regras de controle	10

	e parâmetros para a construção do planejamento orçamentário; definição dos itens que compõem o custo do produto; definição dos itens de opex e capex; tributação dos produtos; alinhamento junto aos gestores de cada área; direcionamento de estratégias para novos produtos; entendimento das necessidades financeiras.	
c)	Estruturação dos centros de custos (Centros de responsabilidade) e plano de contas; tomada de decisão; tomar ações corretivas sobre os resultados das áreas.	8

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

De acordo com os resultados acima, os desafios foram muitos e relacionados a diversos fatores, contudo, observa-se muitos princípios que devem reger todo o processo de planejamento. Toda essa interação entre as áreas ou partes relacionadas depende de um processo de comunicação de tal forma que o conhecimento, ao se tornar visível, propicie a participação de todos. Segundo Falconi (2009), existem três princípios importantes no planejamento que são, o princípio da análise e da síntese, da visibilidade e participação e da priorização e otimização. Conforme o autor, o objetivo geral da análise e da síntese é reduzir as incertezas na tomada de decisões.

Ademais, ainda na visão de Falconi (2009), o tema Recursos Humanos é central no desenvolvimento do “Conteúdo da Liderança” e que partindo do pressuposto de que a boa governança é condição fundamental do exercício da liderança, desenvolver o conteúdo da liderança, na agenda do líder, como já vimos na Figura 2, é uma etapa extremamente importante para o sucesso da implementação do orçamento matricial.

Em síntese, ao analisar os desafios e as dificuldades apontadas pelos envolvidos no processo de implementação do orçamento matricial, é importante que a empresa garanta o desenvolvimento das etapas do processo de controle tático. Nesse sentido, Lunkes (2010) afirma que uma vez estabelecidas as medidas de referências no nível estratégico, elaborados os planos no nível intermediário, reunidos os recursos necessários e desenvolvidas as instruções e procedimentos, o gestor precisa assegurar que o desempenho da execução corresponda aos planos.

Diante desse contexto, é importante o controle e acompanhamento frente ao envolvimento de cinco fases que são elas, estabelecimento das medidas de referência, avaliação



de resultados, comparação dos resultados com as medidas, identificação e análise das causas dos desvios e medidas de adequação como o plano de ações (LUNKES, 2010).

Por outro lado, dado o questionamento sobre quais as principais vantagens que os gestores descreveriam quanto a implementação do orçamento matricial, extraiu-se as seguintes respostas consolidadas conforme apresentado no Quadro 4. Assim como explicado no Quadro 2 e 3, conforme as similaridades analisadas nas respostas dos entrevistados, o presente estudo que contou com a participação de 22 entrevistados, buscou referenciar de modo geral, a frequência das respostas similares.

Quadro 4 - Vantagens descritas pelos gestores quanto a implementação do orçamento matricial

	<b>Principais Vantagens descritas pelos Gestores quanto a implementação do orçamento matricial</b>	<b>Frequência</b>
a)	Descentralização, padronização, regras mais adequadas, participação de todas as áreas; autonomia das áreas; integração entre as áreas.	11
b)	Controle dos gastos; maior controle das operações; controle de gestão, melhores resultados pelas áreas - painel de indicadores; produtividade; redução de custos; identificação de problemas antes não identificados; organização.	9
c)	Gestão otimizada, matriz de responsabilidade; garantia de melhores resultados; possibilidade de novos investimentos; senso de pertencimento do time, desenvolvimento das pessoas no uso de ferramentas importantes para orientar nas ações para o alcance das metas; distribuição eficiente dos recursos; crescimento da empresa, crescimento pessoal e profissional, controle cruzado, reconhecimento; motivação, propósito.	9
d)	Transparência, firmeza nos negócios.	6
e)	Conhecimento; conhecimento dos dados pelos stakeholders.	5
f)	Conhecer o negócio e todos os seus processos; previsibilidade das operações.	5

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Conforme já citado no presente estudo, Carvalho (2012) observa-se que:

[...] o controle cruzado tem como vantagem: (i) aumento do conhecimento técnico das equipes; (ii) melhora da coordenação da equipe; (iii) ganho na especialização das atividades; (iv) melhor uso dos recursos da empresa; e (v) melhora no cumprimento de prazos e orçamento. (CARVALHO, 2012, p. 45)

Os resultados da pesquisa contribuíram para a identificação de outras vantagens de acordo com a perspectiva dos gestores envolvidos na implementação do orçamento matricial como, a descentralização, autonomia das áreas, participação de todas as áreas, integração entre as áreas, identificação de problemas antes não identificados, organização, senso de pertencimento do time, controle cruzado, reconhecimento; motivação, propósito, transparência, firmeza nos negócios e previsibilidade das operações.

Em relação as desvantagens ou dificuldades do orçamento matricial e como a empresa poderia contorná-las, extraiu-se as seguintes respostas consolidadas de acordo com as descrições do Quadro 5. Cabe salientar que o número de vezes citados pelos entrevistados, de acordo com as similaridades nas respostas, foram indicados na coluna de frequência.

Quadro 5 – Desvantagens e/ou dificuldades descritas pelos gestores quanto a implementação do orçamento matricial e formas de contorná-las

	<b>Principais desvantagens e/ou dificuldades descritas pelos gestores quanto a implementação do orçamento matricial e formas de contorná-las</b>	<b>Frequência</b>
a)	Energia de implementação, necessidade de treinamentos adequados e constantes; conceitos de contabilidade, visibilidade da estratégia da empresa em médio e longo prazo, pode ser contornado por meio de workshops e reuniões com clareza dos objetivos da empresa; entendimento tributário detalhado, benefícios fiscais dos produtos nacionais e importados, dificuldade na realização do orçamento matricial, pois não havia centros de custos e essa prática implementada no dia a dia; a falta de conhecimento dos gestores e a dificuldade de alocar no planejamento, dado não saber como iniciar o processo; absorção da responsabilidade individual dos departamentos, pode ser contornado com reuniões e treinamentos.	6
b)	Falta de automatização para gestão do orçamento, possibilidade de inúmeros erros; treinamento.	4
c)	Definição e consolidação das bases que servirão de premissas para o planejamento, podem ser contornadas estabelecendo rituais para a condução desses assuntos por meio do estabelecimento de um cronograma; aumento na quantidade de gestores envolvidos no processo, pode ser contornado com uma comunicação aberta e com alinhamentos constantes; comunicação clara e efetiva entre os setores, gestores e partes que controlam o orçamento na	3

	Companhia, especialmente durante fusões de empresas com diferentes culturas.	
d)	Burocracia, falta de flexibilização de alguns processos específicos de cada unidade de negócio.	2
e)	Interdependência entre as áreas para que seja gerido e alcançado. Complexidade para implementar um programa de gerenciamento da rotina com reuniões por tema semanais, quinzenais e mensais com pautas e times pré-definidos com entregáveis claro para sincronizar a comunicação e integração dos dados, usando templates que facilitem a automação e as visões do previsto versus realizado e das lacunas por linha de receitas, custos e despesas.	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

As principais dificuldades abordadas pelos participantes da pesquisa referem-se ao processo de mudança de cultura, necessidade de treinamentos constantes e/ou workshops, definição e alinhamento de bases que servirão como premissas, melhoria na comunicação interna, necessidade de automatização e falta de flexibilização dado as necessidades específicas do negócio. Como sugestão, o principal ponto referenciado pelos gestores enfatizou a questão de treinamentos constantes, alinhamentos e a implementação do gerenciamento da rotina do dia a dia.

Conforme Campos (1992, p. 45), “o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia é um conjunto de atividades voltadas para alcançar os objetivos atribuídos a cada processo. É a prática do controle da qualidade”. Estas atividades são:

a) Definição da função – Definir a função de cada setor e cada pessoa, lembrando que esta definição deve constar no procedimento padrão.

b) Macro fluxograma – O macro fluxograma explicita os processos da empresa e ajuda a definir as “fronteiras” gerenciais sobre as quais a autoridade é definida e as responsabilidades são atribuídas pela definição dos itens de controle.

c) Determinar os itens de controle, suas metas e frequência de verificação.

d) Montar, de forma participativa, os fluxogramas de sua área de trabalho (fluxograma de tarefas) para ajudar na padronização.

e) Definir os métodos (procedimentos padrão de operação) para se atingir as metas estabelecidas nos itens de controle.

f) Definir claramente os problemas e resolvê-los com a participação de todas as pessoas como meio de melhorar continuamente os procedimentos padrão de operação.

g) Educar e treinar exaustivamente o seu pessoal nos métodos e práticas do controle de qualidade, de tal forma que todos possam utilizar o PDCA em seu trabalho (manter e melhorar).

Além disso, segundo Falconi (2009), os procedimentos necessários para manter a operação estável constam essencialmente do seguinte:

- a) Estabelecimento das faixas de especificação dos indicadores operacionais.
- b) Estabelecimento dos padrões técnicos de processo, padrões gerenciais e procedimentos operacionais padrão.
- c) Treinamento e certificação dos operadores no cumprimento dos padrões.
- d) Verificação do cumprimento das especificações e do cumprimento dos padrões (Supervisão e Auditoria).
- e) Atuação corretiva e preventiva nos desvios. (FALCONI, 2009, p.103)

Em relação ao maior desafio enfrentado pelo gestor durante a implementação e acompanhamento do orçamento matricial, extraiu-se as seguintes respostas consolidadas de acordo com as descrições do Quadro 6. Cabe novamente salientar que o número de vezes citados pelos entrevistados, de acordo com as similaridades nas respostas, foram indicados na coluna de frequência.

Quadro 6 - Maiores desafios enfrentados pelos gestores durante a implementação e acompanhamento do orçamento matricial

	<b>Maiores Desafios enfrentados pelos <u>GESTORES</u> durante a implementação e acompanhamento do orçamento matricial</b>	<b>Frequência</b>
a)	Falta de experiência com orçamento, entender o processo e ter treinamentos direcionados; falta de conhecimento específico no processo, saber como começa, como é desenvolvido e como finaliza (Ciclo PDCA); áreas com bases primárias, mesmas regras e centros de custos distintos; visibilidade e entendimento do plano de contas, dominar questões gerenciais e contábeis.	5
b)	Disciplina e foco para perseguir e contornar desvios; criar o hábito de rever as despesas e investimentos em relação ao orçamento; atribuir responsabilidades individuais; a disciplina para rodar o orçamento e tendências mensalmente e, o foco para perseguir e contornar os desvios.	4
c)	Alinhamento entre as áreas; alinhamento de metas junto aos gestores de cada área; poder de análise sobre os dados internos e externos de cada linha orçamentária e os planos de ação.	3

d)	Justificar e convencer reais necessidades de investimento na área de pesquisa e desenvolvimento, dado o desalinhamento com a missão e visão da empresa junto a Companhia.	1
e)	Criar ferramentas de apoio e suporte.	1
f)	Gestão de compras.	1
g)	Mudança de cultura, diálogo direto com todos os centros de responsabilidade sobre seus respectivos orçamentos, buscando melhorias positivas nos processos internos.	1
h)	Tomada de decisão, buscar resultado em todas as áreas.	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa (2022)

Todos os maiores desafios descritos pelos gestores, como pode-se observar no Quadro 6, fazem referência com o Quadro 3 que descreve quais os principais desafios enfrentados pelas áreas (departamentos como um todo), o que confirma todos os contrapontos entre os desafios enfrentados pelas áreas, os desafios enfrentados pelo gestor, as vantagens e desvantagens e/ou dificuldades. É importante observar que no item das principais desvantagens e/ou dificuldades encontradas durante o processo de implementação do orçamento matricial, o maior destaque apontado pelos gestores foi em relação as dificuldades e formas de contorná-las, como desvantagens, entende-se poder interpretar a questão do aumento na quantidade de gestores envolvidos no processo especialmente durante fusões de empresas com diferentes culturas.

No contraponto de todos os desafios, vantagens, desvantagens e/ou dificuldades descritas pelos entrevistados, questionados sobre a indicação da implementação do orçamento matricial, 95% (21) dos gestores envolvidos direta e indiretamente reconheceram o processo de forma positiva e indicaram a implementação do orçamento matricial para outras empresas. Em relação a um (5%) participante que respondeu não indicar o uso do orçamento matricial para outras empresas, buscando entender melhor os motivos, de acordo com as explicações, referem-se à maturidade do processo de controle inicialmente necessário aos processos de gestão e às movimentações, dado as limitações de verbas orçamentárias entre os pacotes de despesas, que na visão do gestor, seria possível flexibilizar.

Quanto a tal flexibilização, cabe ressaltar que de acordo com as premissas do gerenciamento matricial de despesas, o controle cruzado quer dizer que todas as despesas orçadas precisam ser acompanhadas por dois profissionais: o gestor do pacote de despesas e o gestor do centro de custos e, portanto, é inviável o remanejamento de verbas entre os pacotes.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi identificar em uma empresa do ramo de tecnologia, iot, telemetria e rastreamento veicular, quais os desafios e vantagens do processo de implementação do orçamento partindo do modelo tradicional para o modelo matricial. A fim de alcançar esse propósito, foi realizado um estudo bibliográfico sobre o tema proposto e uma pesquisa de campo por meio de um questionário com questões abertas e fechadas totalizando 35 questões respondidas por 88% dos participantes.

Nesse sentido, visando responder à questão dessa pesquisa sobre quais foram os desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial na empresa iTER Iot Solutions, entende-se que esse objetivo foi alcançado, pois permitiu identificar os principais desafios, como mudança de cultura, planejamento, foco, disciplina, organização, padronização, conhecimento aprofundado do negócio, da estrutura das áreas e da origem dos processos, noções gerenciais, financeiras e contábeis, direcionamento de estratégias, sincronização dos inputs e outputs e follow-up com as equipes para a execução do PDCA.

Os resultados sobre as principais vantagens descritas pelos gestores confirmam e reforçam o que traz a literatura, acrescentando as principais vantagens como, a reestruturação e padronização por meio do sistema de informações gerenciais e contábeis, autonomia das áreas, integração entre as áreas, regras mais adequadas, controle de gestão, identificação de problemas antes não identificados, gestão otimizada, crescimento da empresa, pessoal e profissional, senso de pertencimento, motivação, propósito, conhecimento, conhecimento dos stakeholders e do negócio e previsibilidade das operações.

Em relação as dificuldades, os resultados da pesquisa mostram a necessidade de treinamentos adequados e constantes referente a noções de contabilidade no que tange os conceitos, classificações, princípios, composição de custos e demais normativas legais, contábeis e fiscais, visibilidade estratégica da empresa em médio e longo prazo, necessidade de melhorias para automatização, definição de bases que servirão de premissas para o planejamento, ausência de alinhamentos constantes, necessidade de comunicação mais clara e efetiva e falta de flexibilidade ou burocracia de alguns processos específicos de cada unidade de negócio.

Os resultados encontrados corroboram a literatura e expandem o conhecimento sobre o gerenciamento matricial de despesas, além de ajudar a preencher a lacuna sobre as principais

dificuldades encontradas pelos gestores envolvidos ao longo do processo de implementação e acompanhamento do orçamento matricial.

O atual sucesso da empresa está diretamente associado aos fatores críticos de sucesso, à integração da nova estrutura organizacional e à cultura corporativa de controle de gestão voltada para os pilares como cliente, gente e resultado.

Nas análises realizadas não se observou divergências com estudos anteriores e sim, novas contribuições pautadas nos resultados da pesquisa acerca da perspectiva dos gestores, enfatizando que 95% dos gestores recomendam a implementação do orçamento matricial por outras empresas, mesmo diante dos desafios e dificuldades encontradas durante o primeiro ano de implementação.

Pensando no futuro, do ponto de vista de melhoria de processos, sistemas ou de sinergia para a empresa, os gestores envolvidos apresentaram sugestões como, a implementação de um sistema de planejamento e controle orçamentário integrado, melhorias na automatização de processos, treinamento da metodologia do ciclo PDCA para o corpo gerencial, treinamentos constantes e workshops, melhor material de apoio e automatizar cada vez mais, por meio de ferramentas, a forma de construir, acompanhar, diagnosticar e distribuir as ações necessárias para reverter e superar os resultados envolvendo todos os níveis hierárquicos conjuntamente com a visão do todo para que o time entenda sua importância e participação no resultado global da empresa.

Assim como já citado em estudos anteriores, a implantação do orçamento matricial exige o envolvimento de todos e principalmente da alta administração. Nesse contexto, destaca-se que o apoio e a participação efetiva da alta administração em todo o processo de mudança é fundamental para o fortalecimento da cultura.

A presente pesquisa apresenta limitações por concentrar-se no processo de mudança orçamentária de apenas uma empresa. Como sugestão para estudos futuros, a fim de apoiar no controle de gestão, propõe-se novas pesquisas para serem realizados levantamentos quanto à construção de um material técnico para as atividades na área de tecnologia no que tange à compra e venda de equipamentos importados, os benefícios fiscais por Estado, a classificação e composição dos custos e a sua contabilização. Nesse sentido, recomenda-se que a empresa intensifique os cursos de aperfeiçoamento específicos nessa área e promova treinamentos associados ao planejamento, execução e controle pelas diversas áreas da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R.; ALMEIDA, S.; GOUVEIA, T.; SZUSTER, F. Orçamento Base Zero como facilitador da gestão estratégica. **Revista REASU**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 2019. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/736>. Acesso em: 28 set. 2021.
- ANPCONT, Congresso. 4., 2010, Natal. **Uma análise das características da aplicação do orçamento matricial como uma ferramenta gerencial: Estudos de casos**. Natal: Anais, 2010. 16 p. Disponível em: <https://anpcont.org.br/pdf/2010/CCG336resumo.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- BARCELLOS, A. S. F. **Análise crítica da implantação do orçamento matricial numa empresa do setor jornalístico: O caso da RBS Jornal**. Trabalho de conclusão (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.
- BENDER, A.; SILVA, R. F da. Informação contábil: Uma ferramenta para a tomada de decisão. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, n. 6, v. 6, p.39654-39666, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/12041>. Acesso em: 10 out. 2021.
- BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BUNCE, P.; FRASER, R.; WOODCOCK, L. Advanced budgeting: A journey to advanced management systems. **Management Accounting Research**, v. 6, n. 3, p. 253-265, 1995. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Nova Lima - MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9 ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CARVALHO, P. T. **O uso do orçamento matricial como uma ferramenta para o planejamento econômico-financeiro e para a melhoria de resultados**. 2012. 64f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre(RS), 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream>. Acesso em: 21 Fev. 2021.
- CARVALHO, Yohana de Araújo; SILVA, Sérgio Luiz Pedrosa; SILVA, Jandeson Dantas da; SANTOS, Andressa Ruth Sousa. Implementação do método de orçamento base zero (obz): Em uma revendedora da Ambev. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí - REAVI**, Mossoró,



v. 10, n. 18, p. 81-101, ago. 2021. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. <http://dx.doi.org/10.5965/2316419010152021081>.

CLAAS, Marcus *et al.* Gestão matricial de despesas em uma empresa do setor alimentício: impacto informacional percebido pelos envolvidos na implementação. **Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 69-92, 02 mar. 2017. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/rccgf>. Acesso em: 01 ago. 2021.

CZYPISNY, Helton Costa. **Orçamento matricial: Análise da percepção dos usuários em uma empresa do ramo de informática**, 2013. 73 f. Monografia (Especialização) - Curso de Contabilidade e Finanças, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

ENESEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 28., 2008, Rio de Janeiro. **A etapa planejamento do ciclo PDCA: Um relato de experiência multicaseos**. Rio de Janeiro: Anais Eletrônico, 2008. 15 p. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enesep2008\\_TN\\_STO\\_069\\_496\\_12017.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enesep2008_TN_STO_069_496_12017.pdf). Acesso em: 29 mar. 2021.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2013. 159 p.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: Uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, 27 mar. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x481-16>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANDINETTI, Daiane Evangelista de Oliveira. **Estudo sobre orçamento matricial utilizado por um grupo de comunicação no Sul do Brasil**. 2018. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

HOPE, Jeremy e FRASER, Robin. Who Needs Budgets? **Harvard Business Review**, Watertown/EUA, v. 81, n. 2, p. 108-130, fev. 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/02/who-needs-budgets>. Acesso em: 26 maio 2021.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LUNKES, Rogério João. **Controle de Gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional – Conceitos. Estrutura. Aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís.; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: Novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SANTOS, Ana Cristina dos. Gerenciamento matricial de despesas aplicado em uma organização de saúde. **Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos - Rdbu**, Porto Alegre, p. 1-18, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/5643>. Acesso em: 17 ago. 2022.

TORRES, E. E. **O gerenciamento matricial de despesas como instrumento do processo de gestão**. 2014. 109 f. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

WANZUIT, Diane Regina Ditz. **Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial – o caso de uma indústria de alimentos**. 2009. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### 1. Atua como:

- Analista
- Gerente
- Assistente
- Auxiliar
- Coordenador
- Diretor
- Desenvolvedor/Especialista
- Outra ocupação

### 2. Há quanto tempo você trabalha na empresa:

- Até 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos

### 3. Qual o seu nível de escolaridade:

- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto (Em andamento)
- Superior Completo
- Superior Incompleto (Em andamento)
- Pós Graduação ou especialização completo
- Pós Graduação ou especialização Incompleto (Em andamento)
- Mestrado Completo
- Mestrado Incompleto (Em andamento)
- Doutorado Completo
- Doutorado Incompleto (Em andamento)

### 4. A implantação do sistema de orçamento matricial proporciona maior integração entre os departamentos:

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

### 5. A implementação do orçamento matricial foi desafiadora ou vantajosa para a sua área:

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**6. A implementação do orçamento matricial foi satisfatória, vantajosa para a empresa:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**7. O modelo matricial (descentralizado) contribuiu significativamente para a melhoria da comunicação:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**8. O orçamento tradicional (centralizado) lhe permitia realizar e participar de todos os estudos sobre a viabilidade econômica de projetos de investimentos:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**9. Há barreiras em unir as informações externas com as internas para a tomada de decisão na sua área junto a empresa:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**10. O orçamento matricial exige familiarização do plano de contas orçamentário pelo Gestor:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**11. O orçamento matricial exige noções de contabilidade em diversos itens (Exemplo, regime de caixa, regime de competência, custos, despesas, investimentos, entre outros) pelo Gestor:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte

- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**12. As melhores práticas do orçamento matricial podem ser percebidas com a flexibilização dos processos:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**13. O conteúdo informacional do orçamento matricial permite que os gestores planejem ou controlem melhor os recursos disponíveis, a ponto de influenciarem na competitividade da empresa:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**14. O uso do orçamento matricial leva em consideração as regras de controle definidas no momento da elaboração do planejamento, por Diretoria, Gerência, Departamento, Setor e Negócio:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**15. Um dos grandes desafios do orçamento matricial para o Gestor é o poder de análise (Check):**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**16. Um dos grandes desafios do orçamento matricial é a utilização da ferramenta de melhoria – PDCA (Plan – Do – Check – Act):**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**17. A metodologia de orçamento matricial possibilita um controle orçamentário mais acurado, por ter um controle cruzado para cada despesa ou receita, um por natureza e outro pelo centro de custo:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**18. O modelo orçamentário matricial possibilita melhor organização além de permitir que cada usuário tenha a sua responsabilidade claramente definida dentro do controle de custos e despesas:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**19. O processo de planejamento e controle orçamentário de forma automatizada facilita a interação, produtividade e assertividade evitando possíveis erros e retrabalho:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**20. Sobre os fatores críticos de sucesso (Liderança, Método e Conhecimento Técnico), considera-se relevante e tem-se a necessidade de aprimoramento sobre o Método do ciclo PDCA:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**21. No orçamento matricial foi possível analisar e adequar o Plano de Contas e os Centros de Custos para a real necessidade da Empresa:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**22. Antes da implementação do orçamento matricial, a empresa já possuía o Plano de Contas e Centros de Custos estruturado à realidade da empresa e disponível para todos:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**23. A implementação do orçamento matricial pelas Gerências indica oportunidade para a redução de custos (redução de desperdícios):**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**24. Você promove ou participa de reuniões mensais de acompanhamento de resultados com a sua Área:**

- Sim
- Não

**25. Considero relevante o conhecimento e envolvimento da Controladoria nas operações da Empresa frente a consolidação orçamentária da minha área:**

- Discordo totalmente
- Discordo em grande parte
- Neutro
- Concordo em grande parte
- Concordo totalmente

**26. Você participou (direta ou indiretamente) do processo de implementação do orçamento matricial?**

- Direta
- Indireta

**27. Na sua visão, o papel da Controladoria a frente do orçamento contribuiu para o sucesso da implementação ou fortalecimento da cultura do orçamento matricial?**

- Sim
- Não
- Neutro
- Em partes
- Não sei

**28. Sobre o aperfeiçoamento do monitoramento dos resultados dos processos, quais os itens que mais se destacam para você quanto aos desafios e vantagens da implementação do orçamento matricial, escolha somente 6 (seis):**

- Qualidade Total
- Satisfazer o Cliente (Interno, Externo), satisfazer o acionista, satisfazer os colaboradores
- Minhas responsabilidades
- Conhecimento do negócio da empresa e de cada um dos membros
- Missão da Empresa, propósito, visão da empresa e sua proposta de visão (Exercício – Reuniões)
- Gerenciar – só se gerencia aquilo que é medido
- Produtos e itens de controle desses produtos sobre a equipe de cada um
- Fornecedores (Interno, Externo) de cada produto
- Controle e seu relacionamento com a meta
- Discussão do PDCA como método gerencial
- Como estabelecer os itens de verificação
- Gerenciar é atingir metas, é resolver problemas. Domínio do método de análise e solução de problemas (PDCA)

**29. Quais as principais vantagens que você descreveria quanto a implementação do orçamento matricial?**

**30. Na sua opinião, quais as desvantagens e/ou dificuldades do orçamento matricial e como a empresa poderia contorná-los?**

**31. Quais os principais desafios enfrentados pela sua área na implementação do orçamento matricial?**

**32. Qual foi o seu maior desafio durante a implementação e acompanhamento mensal do orçamento matricial da sua área?**

**33. Você indica o uso do orçamento matricial para outras empresas?**

Sim

Não

**34. Pensando no futuro, quais sugestões de melhoria de processos, sistemas ou de sinergia que você indicaria para a empresa?**

**35. Há algo que não foi perguntado e que você gostaria de comentar?**