

O CONTROLE ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO E TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

Débora Cristina Mendes Pereira[1]
Roberto César Faria e Silva[2]

Introdução: o crescimento das despesas operacionais, a necessidade de previsão de caixa e o acompanhamento contínuo das metas financeiras têm ampliado a relevância do controle orçamentário nas organizações. Segundo Frezatti (2015), o orçamento empresarial permite alinhar objetivos estratégicos às metas financeiras e operacionais da empresa. Nesse contexto, a análise periódica entre valores projetados e realizados favorece identificação de desvios financeiros e subsidia decisões relacionadas à redução de custos, definição de investimentos e organização dos recursos empresariais. Para Hoji (2017), o planejamento financeiro associado ao orçamento empresarial contribui para maior previsibilidade de caixa e sustentabilidade financeira das organizações. Em empresas do ramo de telecomunicações, caracterizadas pelo elevado volume de despesas operacionais e investimentos contínuos, o acompanhamento orçamentário torna-se relevante para análise da capacidade financeira das empresas e definição de prioridades estratégicas. Segundo Padoveze (2016), o orçamento empresarial também auxilia na avaliação do desempenho organizacional ao permitir monitoramento contínuo dos resultados financeiros. Nesse cenário, o acompanhamento das metas de faturamento, recebimentos, pagamentos, investimentos e fluxo de caixa possibilita análises gerenciais mais precisas e maior suporte ao processo decisório. Diante disso, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: de que maneira o controle orçamentário contribui para o planejamento financeiro e tomada de decisão empresarial? O objetivo geral consistiu em analisar a relevância do controle orçamentário no acompanhamento das metas financeiras e no suporte ao planejamento estratégico em um grupo empresarial do ramo de telecomunicações. **Método:** a pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, sendo desenvolvida a partir de revisão bibliográfica e análise das práticas de controle orçamentário adotadas no setor financeiro de um grupo empresarial do ramo de telecomunicações. Segundo Creswell (2014), a abordagem qualitativa possibilita compreender fenômenos organizacionais a partir da interpretação das práticas e experiências observadas no ambiente pesquisado. A natureza aplicada justifica-se pela intenção de analisar mecanismos utilizados no acompanhamento financeiro e no suporte ao planejamento estratégico empresarial. O caráter descritivo da pesquisa fundamenta-se na análise das práticas de acompanhamento orçamentário utilizadas pela organização. Segundo Gil (2008), pesquisas descritivas têm como objetivo observar, registrar e analisar características de determinado fenômeno sem interferência do pesquisador. A coleta de dados considerou a análise dos relatórios financeiros utilizados pela organização para acompanhamento das metas de faturamento, recebimentos, pagamentos, investimentos e fluxo de caixa livre em períodos mensais, trimestrais e anuais. Também foram observadas as análises semanais comparativas entre valores orçados e realizados, utilizadas pela gestão financeira como suporte ao planejamento de caixa e às decisões concernentes à utilização dos recursos empresariais. **Resultados:** observou-se que o controle orçamentário passou a exercer função estratégica no acompanhamento financeiro e operacional do grupo empresarial analisado. O monitoramento contínuo das metas de faturamento, inadimplência, despesas e fluxo de caixa permitiu avaliar

[1] Acadêmica do curso de Administração da Unimontes. E-mail: deboramends18@gmail.com
[2] Professor do curso de Administração da Unimontes. E-mail: roberto.silva@unimontes.br

o crescimento das empresas e a sustentabilidade financeira das operações. Verificou-se ainda, que a segmentação das informações por centro de custo, como operacional, administrativo e comercial, além de classificações quanto à natureza da despesa por centro de custo, conforme demonstrado na Fig. 1, possibilitou análises mais assertivas sobre a utilização dos recursos empresariais. Nesse contexto, a análise comparativa entre valores projetados e realizados permitiu identificar excessos de gastos, inconsistências na distribuição dos custos e necessidades de reorganização financeira entre empresas do grupo. Ademais, observou-se que o acompanhamento orçamentário, contribuiu para a definição de projetos estratégicos, incluindo pequenas expansões de atendimento com fibra óptica em novos bairros das regionais analisadas. Também foram observadas situações relacionadas à elevada incidência de despesas tributárias decorrentes do pagamento de Diferencial de Alíquota do ICMS (DIFAL) em compras realizadas fora do estado, favorecendo discussões sobre redução de custos e revisão de estratégias para seleção de fornecedores. Outro aspecto observado refere-se à análise da dependência financeira entre empresas do grupo, permitindo avaliar a necessidade de realocação de custos para manutenção do equilíbrio financeiro das operações, em conformidade com as suas receitas. Além disso, verificou-se que as reuniões semanais entre gestores das áreas administrativa, operacional, comercial e financeira fortaleceram o acompanhamento das metas organizacionais e integração das informações gerenciais. Nessas reuniões, eram discutidos indicadores relacionados às vendas, ticket médio, inadimplência, ordens de serviço, tempo médio de resolução e desempenho financeiro das regionais. **Discussão:** os resultados evidenciam que o controle orçamentário ultrapassa a função de acompanhamento de receitas e despesas, assumindo relevância no suporte ao planejamento estratégico e na organização financeira empresarial. A identificação de excessos de gastos, gargalos operacionais e inconsistências na distribuição dos custos demonstrou que a análise orçamentária contribui para tomada de decisões relacionadas à sustentabilidade financeira e utilização eficiente dos recursos organizacionais, corroborando com isso, Padoveze (2016) explica que o orçamento empresarial auxilia na identificação de desvios financeiros e no fortalecimento do controle gerencial das organizações. Nesse contexto, a segmentação das informações por centro de custo favoreceu maior compreensão sobre a estrutura financeira das empresas e sobre os impactos operacionais das decisões administrativas. A utilização do orçamento como ferramenta de acompanhamento contínuo também contribuiu para fortalecimento da previsibilidade financeira e avaliação da capacidade de investimento das regionais analisadas. As reuniões periódicas entre os gestores evidenciaram ainda a relevância do orçamento na integração das áreas organizacionais, permitindo alinhamento entre indicadores financeiros, operacionais e comerciais. Esses resultados reforçam o entendimento de Frezatti (2015) acerca do orçamento empresarial como instrumento de alinhamento entre planejamento estratégico e execução operacional. Da mesma forma, os achados da pesquisa corroboram as contribuições de Hoji (2017), ao demonstrarem que o planejamento financeiro associado ao controle orçamentário favorece maior previsibilidade de caixa e suporte às decisões gerenciais. Observa-se também convergência com Padoveze (2016), especialmente no que se refere à utilização do orçamento como mecanismo de avaliação contínua do desempenho organizacional e fortalecimento do controle gerencial. **Conclusão/Considerações finais:** conclui-se que o controle orçamentário exerceu influência significativa no planejamento financeiro e no processo decisório do grupo empresarial analisado, especialmente ao proporcionar maior clareza quanto às metas financeiras e organização dos recursos empresariais. A análise periódica das projeções orçamentárias permitiu identificação de desvios financeiros, avaliação da capacidade de investimento das empresas e assertividade no planejamento de caixa das regionais. Além disso, o acompanhamento integrado dos indicadores financeiros, operacionais e comerciais contribuiu para melhoria da comunicação entre os setores e direcionamento das análises gerenciais realizadas pela organização, possibilitando decisões mais estratégicas. Os resultados observados confirmam as contribuições teóricas de Frezatti (2015), Hoji (2017) e Padoveze (2016), ao evidenciarem que o orçamento empresarial constitui importante instrumento de

planejamento, controle e suporte à gestão estratégica. Contudo, ressalta-se que a efetividade do controle orçamentário depende da atualização contínua das informações financeiras e da participação integrada dos gestores no acompanhamento das metas organizacionais. Como limitação da pesquisa, destaca-se a análise concentrada em um único grupo empresarial do ramo de telecomunicações. Recomenda-se que estudos futuros analisem a utilização do controle orçamentário em empresas de diferentes segmentos econômicos, especialmente em organizações com estruturas descentralizadas e múltiplas unidades operacionais.

Palavras-chave: Controle orçamentário. Planejamento financeiro. Gestão estratégica.

Referências:

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
HOJI, M. *Administração financeira e orçamentária*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégica e operacional*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

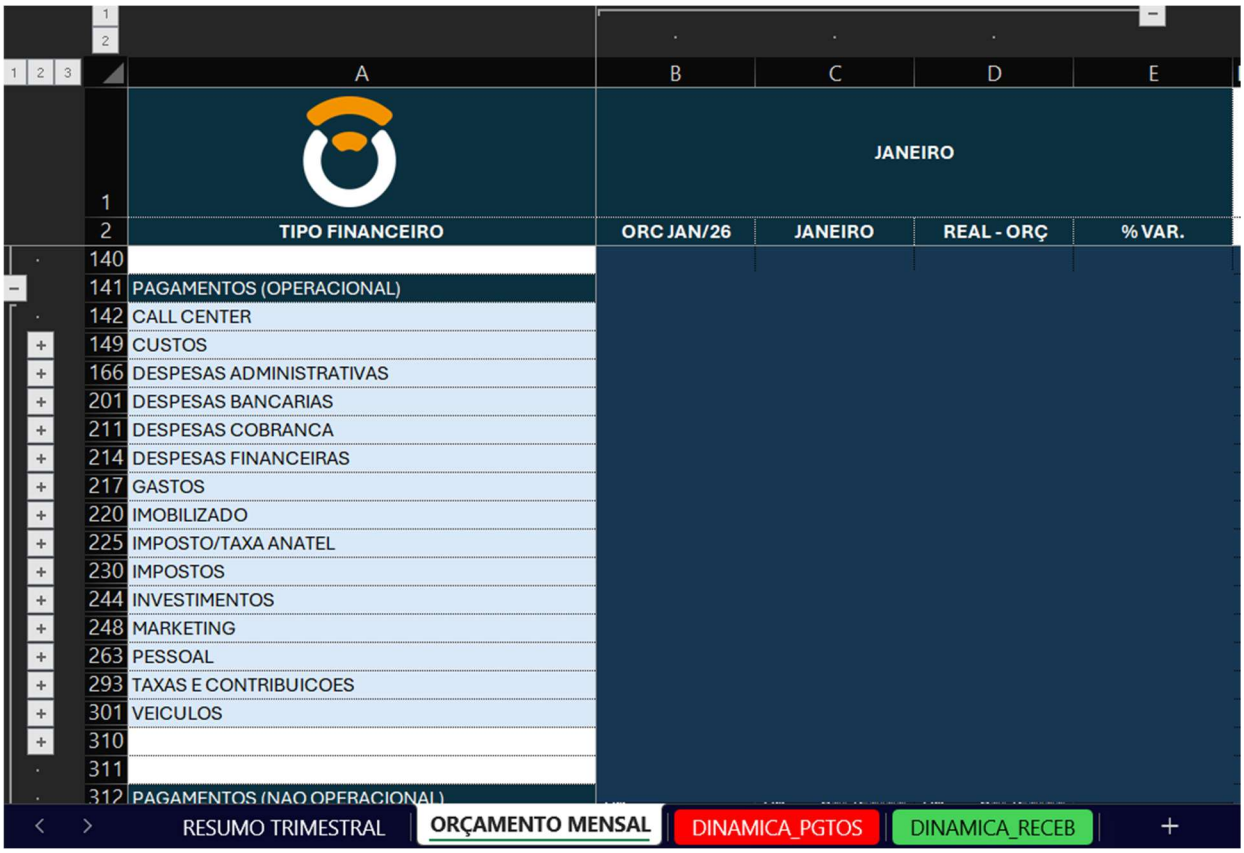


Figura 1. Planilha de controle orçamentário utilizada na organização analisada, criada no Excel, exemplificando classificações de Pagamentos Operacionais, 2026.