

ORÇAMENTO MATRICIAL: APRENDIZADOS E DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA QUÍMICA

MATRIX BUDGET: LEARNING AND CHALLENGES OF IMPLEMENTATION IN A CHEMICAL INDUSTRY

RESUMO

O objetivo deste artigo foi evidenciar as dificuldades e fatores que contribuíram com o sucesso na implantação do Orçamento Matricial ou GMD (Gestão Matricial de Despesas) em uma indústria química norte-americana, em expansão em diversos países, entre eles, no Brasil. Observava-se que as despesas orçadas eram infladas, uma vez que haviam grandes desvios quando do dia-a-dia, o que levava a decisões inadequadas na destinação dos recursos e nas expectativas dos desempenhos. As principais dificuldades identificadas durante a implantação do processo foram: a) o desconhecimento dos gerentes de áreas de informações históricas e dos referidos planejamentos para duas áreas, b) baixo envolvimento dos níveis mais elevados de gestão no processo orçamentário. O processo de implantação foi trabalhoso e alguns benefícios relevantes identificados foram: a) a redução dos desvios entre o orçado e o realizado, b) a melhoria na qualidade da informação sobre várias dimensões do negócio, c) o que permitiu a melhoria do desempenho empresarial não apenas sob a ótica financeira. Recomenda-se a utilização do Orçamento Matricial em função de sua capacidade contributiva para a melhoria do desempenho.

Palavras-Chave: Orçamento Matricial, Planejamento, Controle de Despesas.

ABSTRACT

The purpose of this article was to highlight the difficulties and factors that contributed to the successful implementation of the Matrix Budget or GMD (Matrix Expense Management) in an American chemical industry, in expanding activities in several countries, including Brazil. It was observed that the budgeted expenses were inflated, since there were large deviations from day-to-day, which led to inappropriate decisions in the allocation of resources and expectations of performance. The main difficulties identified during the implementation of the process were: a) the ignorance of the managers of historical information areas and of the referred plans for two areas, b) low involvement of the highest levels of management in the budget process. The implementation process was laborious and some relevant benefits identified were: a) the reduction of deviations between budgeted and realized, b) improvement in the quality of information on various dimensions of the business, c) which allowed the improvement of business performance not just from a financial perspective. It is recommended to use the Matrix Budget due to its contribution capacity to improve performance.

Keywords: Matrix Budget, Planning, Expenses Control.

INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial é uma prática usada no processo de gestão (planejar, executar e controlar) que tem a capacidade de ajudar os gestores a atingirem os objetivos da organização, por traduzir a dimensão monetária da estratégia para o curto prazo (Welsch, 1996). O uso do orçamento para o controle eficiente do processo de gestão, será tão melhor como artefato gerencial, quanto maior for sua capacidade de potencializar a integração das ações dos indivíduos, e dos departamentos, como também dos objetivos gerais da empresa. É por meio do orçamento que se pode realizar o acompanhamento dos eventos realizados em face dos planejados, o que permite realizar ações que levem à correções de rumo, nos momentos em que forem sendo detectados desvios em relação ao planejamento (Catelli, 2001).

O orçamento empresarial é uma ferramenta gerencial amplamente usada, ainda que alguns autores o considerem obsoleto (Gurton, 1999; Jensen, 2001) ou até mesmo um mal necessário (Wallander, 1999). Os que são contra seu uso alegam que 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 (Lunkes, 2009). Outros defendem que em muitas organizações ele está associado somente ao passado, o que poderia ser um aspecto psicológico que torna o orçamento menos eficiente (Haynes & Cron, 1998; Burrows & Syme, 2000).

Hansen e Mowen (2001) afirmam que provavelmente não haja um sistema orçamentário ideal. Estes autores reconhecem a utilidade do orçamento, ainda que possam ocorrer problemas ao longo dos processos de implementação e de seu uso, os quais podem ter impacto direto nos processos associados à gestão e conseqüentemente no desempenho das organizações.

Welsch (1996, p. 22) classifica o orçamento como um plano administrativo que avalia todas as operações da empresa para um período futuro pré-determinado, sendo por meio dele que a administração demonstra suas políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas, à empresa como um todo. O autor defende que toda empresa deve ter claramente definidos seus objetivos e suas perspectivas futuras e isso deve estar muito bem traduzido no seu planejamento financeiro. Zdanowicz (1998) afirma que o processo de planejamento financeiro decorre da necessidade de a empresa crescer de forma ordenada, e para tanto se vale de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e que contribuam com a competitividades das organizações ao longo do tempo.

O cenário empresarial brasileiro é complexo, no qual coexistem a alta competitividade mercadológica e baixas taxas de crescimento econômico. Assim, atuar neste cenário de a otimizar os resultados tem se tornado crucial para que as empresas tenham rentabilidade. É neste contexto que o Orçamento Matricial, uma modalidade do orçamento empresarial, pode contribuir com a gestão dos resultados, para cada um de seus elementos componentes sejam individualmente identificados, analisados e discutidos. O Orçamento Matricial contribui com o alinhamento e envolvimento de todas as áreas-chave da organização, criando condições para que se tornem corresponsáveis pelos resultados da companhia.

Segundo Wanzuit (2009), o Orçamento Matricial ou Gestão Matricial de Despesas (GMD) é uma metodologia orçamentária que apoia o planejamento e controle, cujo objetivo principal é a redução de gastos. O autor reforça que o modelo de controle dessa modalidade orçamentária exige envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa. Bartilotti (2006) aponta que poucas pesquisas sobre esta metodologia foram realizadas até o momento.

Esta constatação oferece a oportunidade para a realização desta pesquisa. Assim, a questão que se pretende responder é a seguinte: Quais as dificuldades e benefícios gerados para uma indústria química ao implantar o Orçamento Matricial?

O objetivo é evidenciar as dificuldades e fatores de sucesso enfrentados na implantação do Orçamento Matricial ou GMD (Gestão Matricial de Despesas). É um estudo de caso realizado na “Agro Alfa” (nome fictício), uma indústria química norte-americana, fundada em

1979, que produz defensivos agrícolas pós-patente e tratamento de sementes. Informações disponíveis na mídia dão conta de que a empresa teve uma expansão considerável no mundo e hoje tem operações no Brasil, Argentina, México, Canadá, China e Europa, além dos EUA.

Os objetivos específicos são os seguintes: a) descrever o processo de implantação da metodologia na empresa objeto do estudo, b) apresentar as impressões e avaliações dos gestores envolvidos no processo, c) analisar os resultados obtidos com a implantação do método, e d) descrever os benefícios e dificuldades ocorridos na empresa objeto de estudo.

A pesquisa se justifica pela contribuição que pode ser dada para a literatura tecnológica e para a prática profissional, trazendo informações sobre o uso da GMD que possam nortear futuras decisões sobre o uso desta modalidade orçamentária. Justifica-se por terem sido constatados, até a momento de conclusão deste trabalho, poucos trabalhos de pesquisa sobre o Orçamento Matricial de Despesas. Contribui com a discussão acadêmica sobre o tema, por trazer elementos reais de uma organização internacional que se vale dessa metodologia orçamentária.

Esse artigo está estruturado em cinco partes, sendo a primeira que contém a contextualização, problemática questão e objetivos de pesquisa, bem como as justificativas. Na segunda parte apresenta-se a revisão da literatura sobre o tema. Na terceira parte os procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta parte as evidências empíricas identificadas no processo de implementação e uso do orçamento matricial na empresa “Agro Alfa”. Por fim, são apresentadas as considerações finais, limitações da pesquisa, proposição para futuros estudos e posicionamento prescritivo quanto a essa metodologia orçamentária.

REFERENCIAL TEÓRICO

A história do orçamento empresarial confunde-se com a própria história do orçamento, que teve sua origem na administração pública e foi usado como instrumento de planejamento e controle das operações empresariais pela primeira vez na *Du Pont*, nos Estados Unidos. O orçamento empresarial como conhecemos hoje teve seu ápice a partir dos anos 1950, com a publicação de obras clássicas como as de Welsch, Gordon e Hilton, dentre outros, as quais ajudaram a difundir e popularizar o orçamento empresarial pelo mundo (Lunkes, 2009)

Lunkes (2009) analisou a linha do tempo e a evolução dos métodos orçamentários. Como parte de seus achados, apresentou algumas variações, a saber: orçamento empresarial tradicional, orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível e orçamento por atividades, dentre tantos.

O **orçamento convencional** possui dois grandes grupos orçamentários: o operacional e o financeiro. No orçamento operacional, conforme a denominação assim sugere, estão os dados relativos às vendas, produção, compras, estoques, pessoal envolvido, e os demais temas necessários à clara definição da operação. O orçamento financeiro, terá como início a Demonstração do Resultado Planejado, O Orçamento de Capital, o Fluxo de Caixa Planejado e o Balanço Patrimonial Projetado. Em conjunto eles permitem avaliar a organização de forma equilibrada e sustentada em seu processo de materialização da estratégia (Welsch, 1996; SanVicente & Santos, 2000).

O **orçamento por tendências** é uma prática comum, pois usa dados passados como base para a projeção de situações futuras. Essa prática é muito usada pelas organizações por ser de simples execução; entretanto, seu uso está associado à compreensão que os dados propostos somente terão validade, se, e somente se, as tendências ocorridas no passado se mantiverem no presente e no futuro, ou seja, a existência de um contexto sem mudanças. Isso é uma grande limitação, pois não é crível conceber um contexto onde não há mudanças, sejam elas de eficiência, de mercado, de produtos, de tecnologias, dentre outras.

Segundo Padoveze (2005, p.192):

(..) seria ingênuo imaginar uma simples reprodução em tendência dos eventos passados como se fossem replicados no futuro. Na execução do orçamento de tendências sempre existirão eventos passados de conhecimento da empresa que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidos no orçamento. Da mesma forma, existirão eventos futuros que deverão ser orçados de outra maneira que não terão um passado onde possam ser baseadas novas estimativas.

O orçamento contínuo (ou *rolling forecast*) normalmente não está associado ao ano fiscal da empresa. Para Welsch (1996, p. 82), “o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que aqueles planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanear e refazer projeções continuamente por forças das circunstâncias.” Segundo Warren, Reeve e Fess (2001, p. 183), “um ano é curto o bastante para que as operações futuras possam ser estimadas com determinada exatidão, todavia longo o bastante para que o futuro possa ser visto em um contexto amplo”.

O orçamento base zero tem por objetivo principal auxiliar a organização na otimização da alocação dos recursos. Seu posicionamento é diametralmente oposto ao orçamento incremental, pois leva em consideração os dados como se fosse a primeira vez que o orçamento estivesse sendo realizado. Conforme destacam Warren, Reeve e Fess (2001, p. 184), “o orçamento de base zero exige que os gestores estimem vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero.”

O orçamento base zero é processo funcional de planejamento e controle operacional, segundo o qual cada gestor deve justificar todas as solicitações de dotações orçamentárias em detalhe a partir do ponto zero, para serem avaliadas por análises sistemáticas e classificadas por ordem de importância em diferentes ordens operacionais (Pyhrr, 1973).

Orçamento Base Zero ou *Zero-Base Budgeting* foi criado em 1960 por um grupo de pesquisa da Texas Instruments. Os resultados publicados na Harvard Business Review chegaram ao conhecimento do governo dos Estados Unidos, que passou a usá-lo. Esta legitimação motivou seu uso pelo setor privado (Pyhrr, 1973). No Brasil o Orçamento Base Zero serviu de base para a criação de uma metodologia que congrega OBZ, orçamento matricial, benchmarking e PDCA, desenvolvida pelo Prof. Vicente Falconi, e usada inicialmente na Ambev. Esta metodologia, erroneamente denominada de OBZ, ganhou notoriedade e começou a ser difundida no Brasil principalmente por firmas de consultoria, em função dos resultados obtidos pelas empresas que a adotaram. Há poucos estudos sobre esta metodologia Brasileira, oriundos de programas de mestrado, sobretudo nas regiões sul e sudeste (Wanzuit, 2009).

O orçamento flexível é uma metodologia orçamentaria aplicável a organizações que se encontram em mercados e/ou fases do processo de estruturação de planejamento / processo de gestão, em que há grande dificuldade para estabelecer projeções orçamentárias necessárias com razoável previsibilidade. O orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real ou receita e medidas de custo reais (Horngren, Foster & Datar, 1997, p. 154), fornecendo projeções (receitas, custos, despesas, margens) para uma faixa de atividades (Hansen & Mowen, 2001, p. 264). A base para a elaboração do orçamento flexível é a distinção entre os custos fixos e variáveis, pois os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

O orçamento por atividades é uma decorrência do custeio baseado em atividades. Por meio da projeção dos objetos de custeio (os objetivos do orçamento), pode-se estimar as atividades necessárias e os recursos necessários à realização das atividades (Kaplan & Cooper, 1998). Kaplan e Cooper (1998, p. 328), declaram que “o orçamento por atividades nada mais é do que a contabilidade por atividades (CPA) invertida. A CPA começa com a atribuição às atividades dos recursos usados e, via direcionadores, os custos das atividades aos objetos de custo, formados por produtos, ou clientes”.

Orçamento Matricial e Gestão Matricial de Despesas (GMD)

Padoveze e Taranto (2009), sugerem que o orçamento matricial exige o exame minucioso dos gastos com acompanhamento e controle por setor. Sua base é uma matriz, formada por linhas representando contas contábeis e por colunas representando entidades e centros de custos. As linhas, ou contas contábeis, são agrupadas por afinidades em conjuntos chamados de pacotes. Há o gestor do pacote e o gestor da entidade. Assim, a responsabilidade é cruzada entre os gestores para cada conta contábil. O controle matricial torna mais rígida a condução do processo orçamentário, pois exige dos gestores maior atenção ao que foi proposto pelo orçamento, já que devem prestar contas de todas as despesas geradas pelo seu setor.

Bartilotti (2006) assevera que o orçamento matricial é uma metodologia usada para a elaboração, acompanhamento e controle do orçamento baseado no Ciclo PDCA. Este ciclo aplica-se às etapas de planejamento, consecução de atividades e acompanhamento do orçamento matricial. P (Plan) significa o planejamento do orçamento; D (Do) a execução do orçamento, a realização dos gastos; C (Check) o controle, o confronto do que foi gasto com o orçamento disponível; A (Action) são as ações a serem tomadas quando identificada a possibilidade de não cumprimento do orçamento, para que se possa tratar as anomalias.

As premissas do orçamento matricial, conforme INDG (2008), são: a análise detalhada dos gastos e despesas; as metas de redução específica de cada área; e os desafios compatíveis com o potencial de ganho. O objetivo do orçamento matricial é a redução de gastos por meio de análise detalhada da situação atual, da identificação e da implementação de melhores práticas. O orçamento matricial traz benefícios para a empresa: o conhecimento detalhado dos gastos, a avaliação por área, o uso de metas desafiadoras, as melhorias qualitativas de dados para a tomada de decisão e a busca pela redução de custos (Padoveze & Taranto, 2009).

O objetivo do gerenciamento matricial de despesas (GMD) é a redução dos custos, obtida por meio da análise detalhada da situação atual, bem como pela identificação e uso de melhores práticas. (Padoveze & Taranto, 2009, p. 64). Padoveze e Taranto (2009) apontam que esse sistema de gestão gera benefícios qualitativos para a organização: (a) Conhecimento detalhado dos gastos; (b) Avaliação do desempenho de cada área; (c) Definição de metas justas e desafiadoras; (d) Melhoria da qualidade dos dados para a tomada de decisão; (e) Implementação de mudanças/melhorias no processo de gestão dos recursos; e (f) Elaboração de um orçamento de custos que assegure o alcance da diretriz anual de redução de despesas.

A gestão matricial de despesas cria uma visão a partir de uma análise detalhada dos gastos, metas e reduções específicas de despesas para cada área, com desafios compatíveis com o potencial de ganho a ser gerado por unidade de negócio (Silva & Bezerra 2014). A GMD tem sua implementação baseada em três princípios: controle cruzado; desdobramento de gastos; e acompanhamento sistemático. De acordo com o Instituto de Desempenho Gerencial, (INDG, 2008), estes princípios podem ser definidos:

- 1 – O controle cruzado, pois os gastos são controlados por duas pessoas ao mesmo tempo (os donos dos centros de custos e os gestores de pacotes), com foco na conta contábil e no centro de custo;
- 2 – Desdobramento dos gastos, pois todos os gastos são detalhados até o nível de contas contábeis e centros de custos;
- 3 – Acompanhamento sistemático dos resultados por uma dinâmica que envolve a comparação das metas orçadas com o realizado e a definição de ações corretivas para os desvios.

Em relação às metas, Lunkes (2009) afirma que se não forem atingidas o dono do pacote (gestor responsável) deve justificar as variações, elaborar um programa de melhoria contínua e solucionar o problema, identificando as causas que levaram a um resultado inferior ao esperado.

Para Bartilotti (2006), a gestão matricial propõe a realização de reuniões mensais de resultados, nas quais as anomalias são expostas para que sejam aprovados planos de ação para absorção dos desvios ocorridos. A autora mostra que outra proposta da GMD é a realização de auditorias contábeis constantes na organização, buscando o cumprimento dos padrões e planos de ação, para orientar para a padronização das medidas adotadas pelo orçamento matricial.

MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa é aplicada, pois busca gerar conhecimento para aplicação de uma prática. Pretende contribuir com a evidência de resultados dirigidos à solução de problemas da prática organizacional. A estratégia de pesquisa usada foi o estudo de caso, uma vez que os pesquisadores avaliaram um fato passado. Yin (2001, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Buscou-se estabelecer objetividade e isenção com a construção de um protocolo de estudo de caso, que anteviu as etapas pelas quais a pesquisa ocorreria. Foram usados instrumentos para a coleta de dados (entrevistas semiestruturadas, análise de documentos, e observação participativa). Os achados foram analisados por meio da triangulação dos dados, buscando eliminar eventuais fragilidades que partes dos dados poderiam apresentar (Godoy, 1995; Yin, 2001)

A observação participativa ocorreu com a ação de um dos autores, funcionária da empresa que esteve presente durante todo o período em que a metodologia orçamentária foi implementada na organização sob estudo. Essa forma de obtenção de evidências é considerada como absolutamente necessária (Thiollent, 1998).

A análise documental requereu o e compreensão de documentos, registros que acomodam informações em prol da compreensão dos fatos e relações. O estudo dos documentos permitiu conhecer e reconstruir os fatos ou situações e seus antecedentes, pois se fundamentam em manifestações registradas de aspectos da vida social de determinado grupo (Oliveira, 2007). A empresa forneceu os relatórios e modelos usados na implantação do Orçamento Matricial, além de compartilhar o material preparado para o treinamento realizado com os funcionários sobre a metodologia. A empresa compartilhou estatísticas percentuais de melhoria na capacidade preditiva após a implantação do Orçamento Matricial, a serem apresentados nos resultados.

As entrevistas realizadas são uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Sua realização requer uma interação entre pesquisador e pesquisado (Severino, 2007, p. 124). O tipo de entrevista usada foi a não-padronizada ou não-estruturada, na qual não existe rigidez no roteiro. Esta forma foi escolhida por permitir explorar mais amplamente algumas questões e possibilitar mais liberdade no desenvolvimento da entrevista em qualquer direção. (Freitas & Prodanov, 2013). As entrevistas continham perguntas abertas, para que os entrevistados respondessem livremente, e com suas próprias palavras, não se limitando a escolha de alternativas. (Freitas & Prodanov, 2013)

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora funcionária e envolveram o *Controller*, analistas da área de controladoria e alguns gerentes que participaram da implantação da GMD na empresa. As entrevistas foram autorizadas pela Diretoria Financeira e área Jurídica da organização. As tabelas a seguir evidenciam os roteiros usados na condução das entrevistas. Algumas entrevistas foram gravadas e transcritas com autorização dos respondentes, em outros casos a pesquisadora funcionária tomou nota das informações.

Com o objetivo de compreender o impacto do Orçamento Matricial, foram usados dois roteiros de entrevistas: um para os colaboradores que atuaram na área responsável pela implantação e o outro com os gerentes de áreas envolvidos no processo de GMD. A entrevista realizada na área de Controladoria teve como objetivos: identificar os motivos da implantação do Orçamento Matricial, entender como o processo foi executado e suas etapas, verificar as possíveis dificuldades encontradas e benefícios, tanto como a relevância para empresas.

Tabela 1: Roteiro da Entrevista não Estruturada - Controladoria

Questões	Literatura
1 – Como surgiu a necessidade de mudar o método orçamentário? Por que o Orçamento Matricial foi escolhido?	Embora seja uma ferramenta gerencial amplamente utilizada, porém é considerado por alguns autores como obsoleto (Gurton, 1999; Jensen, 2001) ou um mal necessário (Wallander, 1999)
2 – Como o processo foi implantado?	A metodologia matricial propõe uma nova visão orçamentária a partir de análises detalhadas dos gastos, metas de redução específicas para cada área e desafios compatíveis com o potencial de ganho. (Bartilotti, 2006)
3- Quais dificuldades foram encontradas na implantação? Qual foi o impacto na cultura organizacional?	De acordo com Hansen (2003), o orçamento é um processo demorado e de difícil adaptação, além de inibir a mudança.
4- Quais os benefícios da implantação?	Segundo Sampaio, Peterli, Vallim, e Vallim, (2016) o Orçamento Matricial é uma ferramenta que pode auxiliar a empresa na melhoria da gestão e otimização de seus gastos.
5 – Como o Orçamento Matricial pode facilitar a gestão de uma empresa?	Segundo o INDG (2008) orçamento matricial envolve toda a linha gerencial da empresa, na busca de oportunidades para redução dos gastos, com vistas a atingir a meta corporativa, ou seja, a meta determinada pelo acionista.

Fonte: autores

As entrevistas com três gerentes de área e um especialista financeiro da fábrica, tiveram como objetivos: identificar como a metodologia orçamentária foi recebida pela empresa, verificar os principais impactos na cultura organizacional e quais os benefícios e dificuldades percebidas pelas demais áreas que participaram do processo. Foram entrevistadas quatro pessoas, seccionados considerando senioridade e envolvimento no processo.

Tabela 2: Roteiro da Entrevista não Estruturada – Gerente de Área

Questão	Objetivo	Literatura
Qual a sua opinião sobre a implantação do Orçamento Matricial?	Verificar a opinião dos participantes acerca da mudança de metodologia.	Sanvicente e Santos (2008) afirmam que a função de controlar não está limitada somente ao acompanhamento simples de variações, mas envolve a geração de informações para a tomada de decisão de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado.
Você encontrou dificuldades com a nova metodologia orçamentária? Quais foram?	Identificar possíveis dificuldades na implantação e mudança da metodologia orçamentária.	De acordo com Hansen (2003), o orçamento é um processo demorado e de difícil adaptação, além de inibir a mudança.
Quais os benefícios da nova metodologia?	Verificar quais os benefícios percebidos pelos entrevistados	Segundo Sampaio, Peterli, Vallim, e Valim (2016), o

	com a implantação da metodologia.	Orçamento Matricial é uma ferramenta que pode auxiliar a empresa na melhoria da gestão e otimização de seus gastos.
Atualmente, você acompanha as despesas da sua área?	Verificar como é realizado o acompanhamento e controle do orçamento, após a implantação é como esse tem sido utilizado como ferramenta para a tomada de decisão e controle.	Padoveze (2005), o orçamento é um instrumento de avaliação e controle: Considerando também os aspectos de motivação e de autorização, é lógica a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores e controle dos objetivos setoriais e corporativos.
Como o Orçamento Matricial pode facilitar a gestão de uma empresa?	Verificar a percepção dos entrevistados, sobre a implantação da metodologia. O Orçamento Matricial tem sido utilizado como ferramenta para a tomada de decisão e controle?	Welsch (1996) que a implantação do Orçamento Matricial pode auxiliar as empresas em todos os aspectos, pela correção de falhas, verificação de estrutura, promoção e motivação dos indivíduos, além de apontar se o resultado está compatível ou aderente com o plano estabelecido.

Fonte: autores

As entrevistas foram gravadas, transcritas tiveram seu conteúdo analisado por meio do software NVIVO versão 10. O NVIVO é “um dos softwares mais utilizados no ambiente acadêmico brasileiro, tendo sido adotado por centros de pesquisa da maioria das grandes universidades.” (Lage, 2011) e permite maior acurácia no manuseio dos textos analisados.

Foram entrevistadas quatro pessoas envolvidas no processo de acompanhamento e controle da metodologia do Orçamento Matricial para as despesas, representando 40% do quadro gerencial, considerando que à época a empresa possuía 10 gerentes, todos “Donos de Pacotes”. O tempo médio de vinculação dessas pessoas ao quadro funcional da empresa é de quatro anos e oito meses. Todos os entrevistados possuem pelo menos nível superior completo. O tempo de casa não é longo para a maioria, levando em consideração que a empresa tinha acabado de lançar sua marca no Brasil. (vide Tabela 3)

Tabela 3: Relação dos entrevistados envolvidos diretamente com o OM

Entrevistado	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de Empresa
Gerente de Crédito e Cobrança	36	F	Superior Completo	6 meses
Gerente de Tesouraria	30	M	Especialização em Andamento	1 ano e 6 meses
Gerente de TI	42	M	Especialização	1 ano e 6 meses
Especialista da Fábrica	55	F	Superior Completo	3 anos

RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Observações sobre o processo de implantação do OM (GMD)

A Agro Alfa é uma indústria química norte-americana, fundada em 1979, que produz defensivos agrícolas pós-patente e tratamento de sementes. Informações disponíveis na mídia

dão conta de que, nos últimos anos, a empresa teve uma expansão considerável no mundo e hoje tem operações no Brasil, Argentina, México, Canadá, China e Europa, além dos EUA.

No Brasil, a empresa comercializa cerca de 20 produtos entre fungicidas/bactericidas, inseticidas, acaricidas, herbicidas e reguladores de crescimento. Todos os defensivos passam por criteriosos padrões de qualidade, atestados pelos laboratórios mais modernos do Brasil. Embora atue no Brasil desde 2005, por meio de uma subsidiária, a sua marca foi lançada no país somente em 2016 com a aquisição de uma outra empresa brasileira de defensivos. Em 2016, a empresa passou por uma reestruturação em seus processos, trazendo o escritório para a cidade de São Paulo e renovando o quadro de funcionários da área administrativa quando então o orçamento matricial passou a ser implementado.

Conforme relatado pelos analistas da área de controladoria, a sede brasileira usava um método orçamentário tradicional, centralizado na Diretoria Financeira e Presidência. O método usado apresentava dificuldades de gestão: a) as despesas orçadas estavam infladas, não refletindo a realidade dos gastos da organização; b) os gerentes das áreas desconheciam as premissas usadas na confecção do orçamento e nos critérios de rateio da despesa por centro de custo, c) os responsáveis das áreas não tinham informação sobre suas despesas realizadas o que dificultava o entendimento dos desvios orçamentários.

A controladoria, com o objetivo de tornar o processo orçamentário mais transparente e participativo, implantou o orçamento matricial. A literatura indica a controladoria como área responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. (Almeida, Parisi, & Pereira, 2001, p. 344). O processo proposto para a implantação do Orçamento Matricial foi estabelecido por meio de 14 (catorze) etapas (Tabela 4), partindo o planejamento estratégico da organização, passando pela definição de um cronograma para o desenvolvimento de cada fase, revendo a estrutura de centros de custos, planos de contas, chegando, ao final das atividades, na avaliação e justificativa da ocorrência de desvios orçamentários.

	Etapa	Responsáveis
1	Definição da estratégia para os próximos anos	Presidência e Matriz EUA
2	Preparação do Cronograma	Controladoria
3	Revisão de Centros de Custo e Plano de Contas	Controladoria e Contabilidade
4	Definição de Pacotes de Contas e Responsáveis	Controladoria e Diretoria financeira
5	Preparação de “templates” e bases do Orçamento	Controladoria
6	Treinamento dos Responsáveis (Donos) dos Pacotes de Contas	Controladoria
7	Preenchimento dos templates” de orçamento e justificativas de cada despesa	Donos de Pacotes de Contas
8	Consolidação das bases	Controladoria
9	Apresentação para aprovação da Diretoria e Presidência	Controladoria
10	Reunião para a aprovação da Matriz nos EUA	Presidência e Diretoria financeira
11	Realização dos ajustes solicitados pela Matriz e nova submissão	Controladoria
12	Distribuição do Orçamento aprovado para os Donos de Pacotes de Conta	Controladoria
13	Preparação e envio do Acompanhamento Despesa x Orçado	Controladoria
14	Justificativas dos principais desvios orçamentários	Donos de Pacotes de Contas

Tabela 4 – Etapas de implantação do Orçamento Matricial

Fonte: Autores

Algumas etapas serão descritas em maiores detalhes, dadas as contribuições advindas dessas análises.

A **Definição de Pacotes de Contas e Responsáveis** tem particular importância nessa metodologia orçamentária, pois, é por meio dela que se caracteriza o modelo da gestão orçamentária matricial, ou seja, em uma das dimensões da matriz tem-se o lugar onde os gastos / despesas ocorrem (as entidades) e na outra dimensão tem-se os responsáveis por gerir as contas contábeis, associadas em grupos por similaridade (os pacotes) (Bartilotti, 2006).

Dono de pacote: Diretor responsável pelo resultado de determinado pacote, ao qual compete estabelecer as metas do pacote sob sua responsabilidade, aprovar e acompanhar as diretrizes (metas e padrões) a ele referentes.

Gestores de pacotes: Técnicos ou gerentes, aos quais cabe entender completamente as contas de seu pacote, propor as metas e elaborar os padrões de gastos junto com os especialistas, que, por sua vez, são as pessoas responsáveis pelo processo que gera o gasto. O gestor de pacote responde pelo resultado do pacote sob a sua responsabilidade, nos níveis de centros de custos.

Donos de entidade: Diretores responsáveis por aprovar as metas de todos os pacotes dos centros de custos sob a sua responsabilidade e cobrar o cumprimento de gastos estabelecidos em suas entidades. Gerentes e coordenadores responsáveis por analisar os dados e aprovar as metas de todos os pacotes dos centros de custos sob sua responsabilidade e aplicar os padrões de gastos. São também responsáveis pela operação diária do centro de custo sob sua responsabilidade.

Gestor corporativo na entidade: colaborador indicado pelo gerente, o qual deverá dar apoio a todos os responsáveis por centro(s) de custo(s) dentro da gerência, durante todo o processo de elaboração e acompanhamento orçamentário.

A área de Controladoria, na **quarta etapa**, definiu os principais grupos de contas da empresa e a matriz de responsabilidades. Conforme Padoveze e Taranto (2009), o importante é definir a matriz de responsabilidade no início do planejamento, pois os gestores responsáveis devem ter total conhecimento de seus pacotes para que haja uma melhor gestão e priorização daqueles que são mais críticos. Sendo assim, foram definidos os Donos de Pacote e Gestores de Entidade, conforme figura 1:

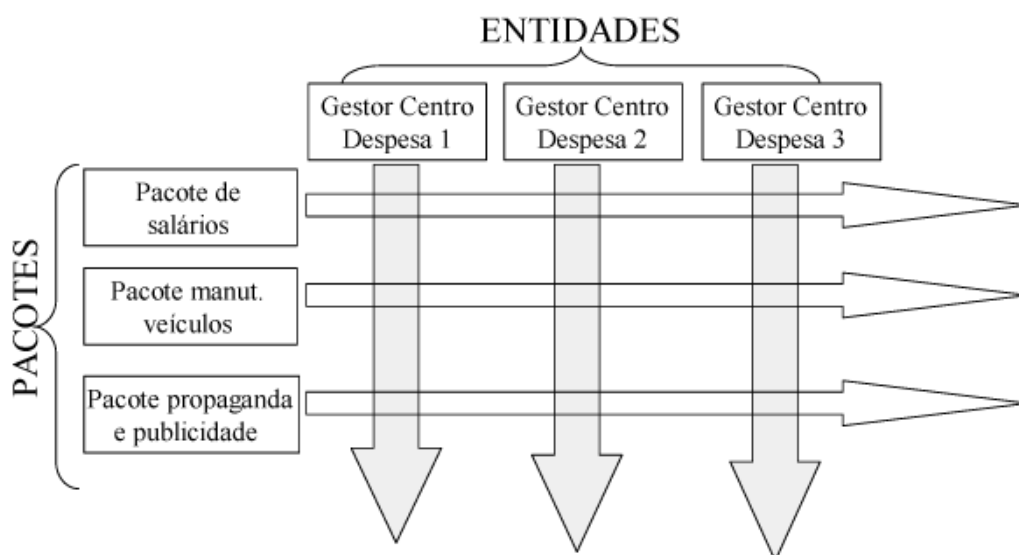


Figura 1 - Matriz "Pacotes de Contas e Entidades"
Fonte: Silva e Gonçalves (2008)

Os departamentos de Controladoria e Contabilidade realizaram uma reunião para revisar o plano de contas da empresa "Agro Alfa". Esta revisão não era feita há muito anos, razão pela

qual à época o plano de contas possuía mais de 300 contas contábeis. Após a revisão, 80 contas foram inativadas, obtendo-se um plano de contas mais enxuto para o orçamento do ano de 2018.

Foi elaborado um *template* para preenchimento das informações (**quinta etapa**), no qual os “donos dos pacotes de contas” deveriam preencher as informações mês a mês e para os próximos 4 anos e, por sua vez, justificar cada despesa. A controladoria realizou um treinamento (**sexta etapa**) com as orientações sobre como preencher o *template*. A figura 2 mostra o layout da planilha:

Compras													Total	Premissa/Justificativa da Despesa
Overhead Costs	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maijo	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total	Premissa/Justificativa da Despesa
Motor & Travel	2.763	763	763	763	763	763	2.763	763	763	763	763	763	13.160	
4.1.01.08.0001 Viagem - Passagens	2.000						2.000						4.000	Deslocamentos aéreos ou viagens longas
4.1.01.08.0002 Viagem - Refeicao / Alimentacao	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.000	Refeições durante deslocamento em viagem
4.1.01.08.0003 Viagem - Combustivel / Km Rodado													0	
4.1.01.08.0004 Viagem - Taxi	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.400	Deslocamentos por taxi ou motorista pago
4.1.01.08.0005 Viagem - Estadia / Hospedagem	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800	Hospedagem durante viagem a trabalho
4.1.01.08.0006 Viagem - Pedagio / Estacionamento	80	80	80		80	80	80	80	80	80	80	80	960	Despesas com estacionamentos em viagem/local
4.1.01.08.0007 Viagem - Locacao De Veiculos													0	
4.1.01.08.0008 Viagem - Outras Despesas													0	Recurso para eventualidades durante deslocamento
4.1.01.08.0009 Viagem - despesa Indedutivel													0	
4.1.01.13.0011 Ipvva / Licenciamento / Taxas Detran													0	
4.1.01.13.0012 Combustiveis E Lubrificantes													0	
4.1.01.13.0013 Locacao De Automovel Frota													0	
4.1.01.13.0015 Taxi E Conducao													0	
4.1.01.13.0040 Despesa com Estacionamento													0	

Figura 2 – Planilha modelo de despesas
Fonte: “Agro Alfa”

O objetivo principal para uso do orçamento matricial foi a redução de gastos, por meio de análise detalhada da situação atual, da identificação e da implementação de melhores práticas. O orçamento matricial trouxe outros benefícios para a empresa: o conhecimento detalhado dos gastos, a avaliação por área, o uso de metas desafiadoras, as melhorias qualitativas de dados para a tomada de decisão e a busca pela redução de custos (Padoveze & Taranto, 2009). Diante disso, os donos dos pacotes de contas projetaram seus gastos, sem considerar informações do passado, e todas as despesas obrigatoriamente foram justificadas.

Após o preenchimento do *template* pelos responsáveis (**sétima etapa**), a controladoria consolidou as bases de dados (**oitava etapa**). O arquivo de consolidação foi elaborado para se obter, com facilidade, os detalhes sobre as informações dos centros de custo, contribuindo com o processo de análise pelos gestores. Os pacotes de contas de vendas e de custo foram priorizados durante a implantação, tendo em vista que eles precisam estar definidos para que ocorra a aprovação das demais despesas.

Após definição das vendas e posterior projeção dos custos, foram apresentadas as outras despesas, as quais foram priorizadas de acordo com o impacto financeiro que geravam no resultado da organização. Foram priorizadas as seguintes despesas: folha de pagamento, fretes, energia elétrica, gastos gerais de fabricação, consultoria, informática e registros de patentes. Após vários questionamentos e revisões, a “Agro Alfa” obteve, enfim, seu orçamento 2018 aprovado pela Diretoria e Presidência (Gestão Brasil). (**nona etapa**)

A “Agro Alfa” é uma multinacional que precisa de aprovações da matriz. Houve uma reunião com o Presidente e CFO do Brasil para apresentar a proposta de orçamento para 2018 e, para os próximos 4 anos ao CFO e *Controller* mundial. (**décima etapa**)

A Controladoria compartilhou o orçamento final aprovado com os donos dos pacotes de contas (**décima primeira etapa**). Este processo foi uma melhoria em relação às práticas anteriores usadas, pois, nos anos anteriores apenas os diretores possuíam esta informação. Com a disseminação da informação, os donos dos pacotes passaram a ser responsáveis pelas despesas orçadas. Isso aumentou o comprometimento da empresa dos envolvidos, como um todo.

Com o objetivo de garantir o comprometimento dos gestores, a Controladoria elaborou um arquivo de Controle de Despesas (**décima segunda etapa**), disseminado para cada dono de pacotes de contas, após o fechamento mensal. O Controle de Despesas possui informações das despesas do mês e acumuladas, comparadas com o orçamento. Os donos de pacote de contas têm um prazo para analisar e justificar suas despesas (**décima terceira**). A figura 3 apresenta o acompanhamento das despesas.

Comparativo Despesas	Mês	Agosto	Moeda	USD	Consolidado	
	USD	\$ 3,15	\$ 3,45			\$ 3,45
Despesas	Actual	Budget	Var R\$	Var %	Actual YTD	Budget YTD
Staff Costs	624.587	551.718	- 72.869	-12%	4.823.644	4.699.254
Agent Commissions	22.182	18.019	- 4.163	-19%	135.299	63.546
Director Fees	-	-	-	0%	-	-
Bad Debt	268.565	401.497	132.932	49%	774.882	1.416.260
Office Rent	17.225	5.780	- 11.445	-66%	90.369	71.703
Telephone	11.574	10.078	- 1.496	-13%	95.633	82.792
Office Costs	56.451	114.958	58.507	104%	573.549	994.791
Insurance	33.330	9.393	- 23.937	-72%	127.978	75.146
IT Expenses	21.858	23.765	1.907	9%	309.220	269.955
Accountancy and Audit Fees	7.324	2.479	- 4.845	-66%	43.647	29.621
Legal Fees	23.024	39.855	16.831	73%	271.131	318.841
Motor & Travel	80.885	82.848	1.963	2%	586.654	661.138
Other Chemical Costs	71.588	62.319	- 9.269	-13%	432.003	527.536
INPEV	53.713	156.714	103.001	192%	274.304	552.665

Figura 3– Controle de Despesas
Fonte: “Agro Alfa”

Observações sobre as consequências da utilização do OM (GMD)

Com a implantação do Orçamento Matricial, a “Agro Alfa”, melhorou sua capacidade de planejar e executar. Conforme se observa no do gráfico da Figura 4, houve a diminuição das variações entre planejado x realizado. Em 2016 a variação era de 26%. Em 2017, ano em que foi implantado o OM a variação passou para 16%, no ano seguinte para 11%, e referente ao ano de 2019, encerrado recentemente, foi de 2%.

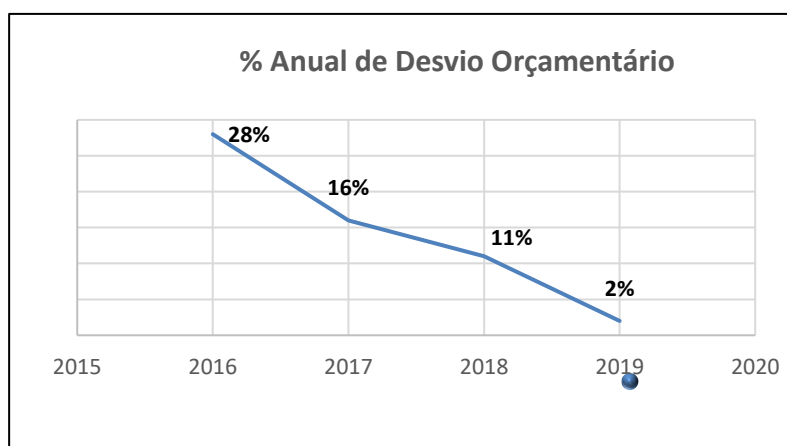


Figura 3– Controle de Despesas
Fonte: “Agro Alfa”

Esta redução sucessiva evidencia o conjunto de melhorias proporcionadas pelo uso dessa modelagem orçamentária.

Foi realizada a análise dos conteúdos transcritos das entrevistas por meio do software NVIVO. Foram realizadas análises de frequências das palavras mais citadas nas entrevistas (Figura 4), evidenciando o foco dos envolvidos na estruturação do orçamento, considerando-o como um processo, que lida com diversas dificuldades, visando a redução das despesas, por meio de ações relacionadas ao seu controle



Figura 4– Nuvem de palavras do processo de orçamento matricial da “Agro Alfa”
Fonte: “Agro Alfa”

Desafios e Aprendizados do Processo

A pesquisa buscou evidenciar que a implantação do Orçamento Matricial na “Agro Alfa” foi um processo trabalhoso, requerendo mais atividades, comprometimento e acurácia que o método anterior usado, pois demanda o envolvimento de mais pessoas e mais informações. A introdução dessa modalidade orçamentária foi considerada uma grande mudança na cultura da organização, pois os colaboradores não estavam acostumados com este processo. Nele, cada gestor da fábrica teve que previamente entender os seus gastos e orçar do zero o que usaria nos próximos cinco anos. Embora tenha havido o treinamento para todos os envolvidos, muitos sentiram dificuldades no preenchimento das planilhas do orçamento. Outra questão delicada foi justificar cada despesa. Alguns gerentes ficaram chateados pelo fato de terem verbas cortadas, sob o fato da justificativa não se sustentar.

Para muitos o processo significou apenas “corte de despesa”. Não era raro ouvir alguém reclamando por ter que explicar cada despesa que perderia verbas orçamentárias, a famosa “gordura”. Consideradas as dificuldades ocorridas, alguns benefícios percebidos foram: a alta direção teve maior visibilidade e controle sobre as receitas, custos e despesas. A análise dos desvios orçamentários facilitou a compreensão e a explicação para cada desvio, o que gerou mais transparência e confiança na prática orçamentária. Passou a existir maior facilidade no reporte à matriz, com a inclusão de comentários prévios sobre os desvios orçamentários. Isto permitiu que a criação de indicadores de acompanhamento ocorresse de forma efetiva e, por fim, as áreas se tornaram mais responsáveis, realizando os gastos de maneira mais consciente, tendo em vista que participam do processo.

Em sua entrevista o *Controller* comentou: “o objetivo do projeto era garantir um melhor gerenciamento de despesas e receitas, proporcionando maior assertividade e produtividade. O resultado esperado foi alcançado, hoje a empresa possui uma base completa

das despesas e temos um nível de informação muito mais apurado, e conta com uma base detalhada por produto para construção do custo. Dispõe ainda de simuladores de preços e custos, o que trouxe um grande aumento na confiabilidade nas informações.”

O Gerente de TI comentou: *“Vivemos uma boa experiência com o Orçamento Matricial, agora enxergamos oportunidades de levá-lo para outra plataforma, queremos automatizar esse processo. Isso trará mais agilidade, um processo assim não pode ficar limitado ao Excel®.”*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi evidenciar as dificuldades e fatores de sucesso enfrentados na implantação do Orçamento Matricial ou GMD (Gestão Matricial de Despesas), por meio do estudo de caso em uma indústria química, a “Agro Alfa” (nome fictício), uma indústria química norte-americana, fundada em 1979, que produz defensivos agrícolas pós-patente e tratamento de sementes.

Constatou-se que o processo de implantação do OM ou GMD é complexo e demanda efetivo envolvimento de todos, sobretudo a alta administração. Os ganhos foram perceptíveis por meio da redução dos desvios o que é orçado e o que é realizado. Percebeu-se a melhoria da qualidade da informação sobre várias dimensões do negócio, permitindo assim atuar nessas dimensões, o que contribuiu para a melhoria do desempenho não apenas sob a ótica financeira.

Foram alcançados os objetivos secundários ao ser possível descrever o processo orçamentário usado na “Agro Alfa”, apresentar as impressões dos envolvidos no processo, avaliar os resultados obtidos. Por fim, foi possível responder a questão norteadora da pesquisa, identificando as principais dificuldades e benefícios gerados pela implementação do Orçamento Matricial.

As limitações da pesquisa referem-se: a) à estratégia de estudo de caso único, que impossibilita generalizar os achados de pesquisa, b) observação participante sujeita ao viés da pesquisadora funcionária, e sua influência no contexto estudado, c) o uso da análise de conteúdo, como forma de evidenciar elementos contidos nos textos advindos das transcrições das entrevistas. Sugere-se que futuras pesquisas avaliem os impactos da implantação do orçamento matricial em contextos de empresas multinacionais, ou seja, a determinação da matriz partindo da matriz, e os resultados obtidos nas diferentes subsidiárias.

Recomenda-se a utilização da Gestão Matricial de Despesas por sua capacidade contributiva para a melhoria do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- Almeida, L. B. ; Parisi, C.; Pereira, C. A. (2001) *Controladoria*. In: Catelli, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. pp. 343- 355. São Paulo: Atlas.
- Bartilotti, V. F. (2006). *O uso da metodologia do orçamento matricial no acompanhamento e controle de gastos fixos operacionais de uma empresa de telecomunicações: estudo de caso*. Belo Horizonte.
- Burrows, G.; Syme, B. Z. (2.000) Zero-base budgeting: origins and pioneers. *Journal of Accounting, Finance and Business Studies*. v. 36, issue 2, p. 226-241.
- Catelli, A. (2001). *Controladoria: uma Abordagem de Gestão Econômica*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, E.C., Prodanov, C (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*: Editora Feevale.

- Godoy, A.C. (1995). Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidade. *Revista de Administração de Empresas*.
- Gurton, A (1999). Bye-Bye Budget... The annual budget is dead. *Accountancy International*.
- Hansen, D. R.; Mowen, M. M. (2001). *Gestão de Custos*. South-Western College Publications.
- Haynes, R. B.; Cron, W. R. (1998). *Changes in Task Uncertainly Induced by Zero-Budgeting*. Vol. 24, 2, p. 145,
- Horngren, C; Foster, G; Datar, S. (1997). *Contabilidade de Custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- INDG (2008). Instituto De Desenvolvimento Gerencial – INDG disponível em: <www.indg.com.br>
- Jensen, M.C. (2001) Paying people to lie: the truth about the budgeting process. *European Financial Management*, vol. 9, pp.379-406.
- Kaplan, R. S.; Cooper, R. (1998). *Custo & Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. 2^a. ed. São Paulo: Futura.
- Lage, M. C. (2011). *Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD*. ETD
- Lunkes, J. R. (2009). *Manual de orçamento*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (1997) Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil.2.ed. São Paulo. Atlas
- Padoveze, C. L., & Taranto, F. C. (2009). *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. Pearson Prentice-Hall.
- Pyhrr, P. A. (1973). *Orçamento Base Zero*. São Paulo. Ed. Interciencia.
- Sampaio, M., Peterli, D., Vallim, M. D. P. B. L., & Vallim, C. R. (2016). Aplicabilidade do orçamento base zero e orçamento matricial: estudo de caso em uma empresa do setor de saúde. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Sanvicente, A. Z. & Santos, C. C. (2000). *Orçamento na Administração de Empresas*. São Paulo - Editora Atlas, 2000.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed.. São Paulo
- Silva, A. C.; Gonçalves, R. C. M. G. (2008). Aplicação da abordagem contingencial na caracterização no uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v.5, n.1
- Silva, M. S.; Bezerra, F. A (2014). Impactos do Controle orçamentário: uma análise da implementação da metodologia de gestão matricial de despesas na indústria de celulose. In: *Congresso Anpcont, Rio de Janeiro*
- Thiollent, M. (1998). *Metodologia da Pesquisa-ação*.8 ed. São Paulo: Cortez
- Wallander, J.(1999). “Budgeting – An Unnecessary Evil”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15, pp. 402 – 421, 1999.
- Wanzuit, D. R. D. (2009). *Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial: o caso de uma indústria de alimentos*. Dissertação (Mestrado), UFRGS.

- Warren, C. S; Reeve, J. M; e Fess, P. E. (2001). *Contabilidade Gerencial*. 2 ed. São Paulo; editora Thomson Learning, 2008.
- Welsch. G. A. (1996). *Orçamento Empresarial: Planejamento e controle de lucro*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. São Paulo: Bookman.
- Zdanowicz, J. E. (1998). *Planejamento financeiro e orçamentário*. 2. ed. Porto Alegre: Sagra.