

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Ricardo Luís Andrade de Carvalho

Planejamento Orçamentário de TIC nas Empresas Públicas:
Estudo de Metodologias de Mercado Visando Apresentar Um Modelo Mais Eficiente
Para Elaboração de um Planejamento Orçamentário de TIC

Belo Horizonte

2020

Ricardo Luís Andrade de Carvalho

Planejamento Orçamentário de TIC nas Empresas Públicas:
Estudo de Metodologias de Mercado Visando Apresentar Um Modelo Mais Eficiente
Para Elaboração de um Planejamento Orçamentário de TIC

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG/Prodemge da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Orientadora: Isabella Virgínia Freire Biondini

Belo Horizonte

2020

Carvalho, Ricardo Luís Andrade de.

C331p Planejamento orçamentário de TIC nas empresas públicas [manuscrito]: estudo de metodologias de mercado visando apresentar um modelo mais eficiente para elaboração de um planejamento orçamentário de TIC / Ricardo Luís Andrade de Carvalho. – 2020.

[10], 56 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Isabella Virgínia Freire Biondini

Bibliografia: f. 61-64

1. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge. 2. Planejamento estratégico. 3. Orçamento. 4. Transparência administrativa. 5. Orçamento Base Zero – OBZ. I. Biondini, Isabella Virgínia Freire. II. Título.

CDU 336.12

Ricardo Luís Andrade de Carvalho

Planejamento Orçamentário de TIC nas Empresas Públicas:

Estudo de Metodologias de Mercado Visando Apresentar Um Modelo Mais Eficiente Para Elaboração de um Planejamento Orçamentário de TIC

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG/Prodemge da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Banca Examinadora

Prof. Isabella Virgínia Freire Biondini, Orientadora – Fundação João Pinheiro

Prof. Mauro Araújo Câmara, Avaliador – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 2020

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a minha querida esposa Ana Emília e a minha filha Maria Eduarda, que me ajudaram a concluir mais essa etapa da minha vida, com paciência e calma nos momentos de stress durante a longa jornada de trabalho e aulas, e a Deus por ter me dado forças e condições para superar mais essa batalha.

AGRADECIMENTOS

Agradeço antes de mais nada a Deus, por ter me dado forças para vencer mais essa etapa da minha vida.

Agradeço imensamente a minha orientadora Isabella Virgínia Freire Biondini, por me dar todo o suporte durante este trabalho monográfico, essencial para a conclusão do curso.

Agradeço também a todos os professores do curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG/Prodemge, pela sabedoria em transferir seus conhecimentos e experiências a nós alunos.

E por fim, agradeço à Prodemge pela oportunidade de realizar essa pós-graduação e aos colegas de turma e de empresa pela parceria durante o aprendizado. Tenho a convicta certeza que o conhecimento adquirido no curso irá contribuir muito para o desempenho profissional de todos na carreira profissional.

RESUMO

A elaboração de um orçamento em uma empresa, seja ela pública ou privada, é extremamente importante no que tange o planejamento econômico financeiro. O orçamento precisa ser visto, nos dias atuais, como parte do planejamento estratégico da instituição e não só como uma ferramenta de gestão. Existem no mercado diferentes metodologias orçamentárias que trazem para as empresas a possibilidade de realizar uma boa gestão orçamentária, buscando alcançar os resultados esperados pela organização, visando o cumprimento das metas definidas no planejamento estratégico. No âmbito da administração pública isso não é diferente, seja para órgãos da Administração Direta, como para empresas que fazem parte da Administração Indireta, como é o caso da Prodemge, que se enquadra no caso das empresas de Sociedade de Economia Mista. Sendo assim, este estudo monográfico tem caráter exploratório de natureza qualitativa, que utilizou de pesquisas documentais e bibliográficas e entrevista semiestruturada com o objetivo de entender a forma de trabalho da área responsável pelo planejamento estratégico e orçamentário da Prodemge. Identificou-se que a Prodemge possui um planejamento estratégico muito bem estruturado, realizado através de uma parceria com a Fundação João Pinheiro. Este, definiu o planejamento da Prodemge para os anos de 2020-2024, através de perspectivas, temas e objetivos bem definidos e, que resultaram em diversos projetos estratégicos, que tem como objetivo aumentar a eficiência da Prodemge e melhorar cada vez mais os serviços prestados para o cidadão mineiro. Um desses projetos definidos pelo planejamento estratégico é o de implantar na Prodemge a metodologia OBZ – Orçamento Base Zero, cujo início do projeto será em 2021, com a contratação de uma consultoria terceirizada.

Palavras-Chave: Planejamento, Orçamento, Prodemge, OBZ

ABSTRACT

The elaboration of a budget in a company, be it public or private, is extremely important when it comes to economic and financial planning. The budget needs to be seen, nowadays, as part of the institution's strategic planning and not only as a management tool. There are different budgetary methodologies on the market that provide companies with the possibility of performing good budgetary management, seeking to achieve the results expected by the organization, aiming at the fulfillment of the goals defined in the strategic planning. In the sphere of public administration, this is no different, either for bodies of the Direct Administration, or for companies that are part of the Indirect Administration, as is the case of Prodemge, which fits in the case of companies of the Mixed Economy Society. Therefore, this monographic study has an exploratory character of a qualitative nature, which used documentary and bibliographic research and semi-structured interviews in order to understand the way of working in the area responsible for Prodemge's strategic and budgetary planning. It was identified that Prodemge has a very well structured strategic planning, carried out through a partnership with the João Pinheiro Foundation. The latter defined Prodemge's planning for the years 2020-2024, through well-defined perspectives, themes and objectives, which resulted in several strategic projects, which aim to increase Prodemge's efficiency and improve services more and more provided to Minas Gerais citizens. One of these projects defined by strategic planning is to implement the OBZ methodology - Zero Base Budget at Prodemge, whose project will start in 2021, with the contracting of an outsourced consultancy.

Keywords: Planning, Budget, Prodemge, OBZ

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relação de hierarquia entre VBZ, NBZ e PBZ.....	38
Figura 2 – Projeto de Transformação Digital na Prodemge.....	50
Figura 3 – Mapa Estratégico da Prodemge	54
Figura 4 - Missão, Visão e Valores da Prodemge	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro comparativo das divergências entre Gestão Pública e Privada.....	18
Quadro 2 – Princípios do Orçamento Público	26
Quadro 3 – Princípios do Orçamento Privado	27
Quadro 4 – Relação entre planejamento e orçamento	36
Quadro 5 - Quadro comparativo entre a metodologia Orçamento Base Zero e orçamentos tradicionais	41
Quadro 6 – Mapa Estratégico da Prodemge	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABB - Activity-Based Budgeting ou Orçamento Baseado em Atividades

ASG Assessoria de Governança Corporativa

BSC – Balanced Score Card

CPD – Centro de Processamento de Dados

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

NBZ – Núcleo Base Zero

OBH – Orçamento Base Histórico

OBZ – Orçamento Base Zero

PBZ – Pacote Base Zero

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PPA – Plano Plurianual

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

VBZ – Variável Base Zero

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. CONCEITUAÇÃO SOBRE GESTÃO E PLANEJAMENTO	17
3. ORÇAMENTO	22
3.1. Definições de Orçamento:	22
3.2. Principais Modalidades Orçamentárias:	28
3.2.1. Orçamento Estático:.....	28
3.2.2. Orçamento Flexível:	29
3.2.3. Orçamento Matricial:	30
3.2.4. Orçamento Contínuo:.....	31
3.2.5. Orçamento Baseado em Atividades	32
3.2.6. Orçamento Revisado:.....	32
3.2.7. Orçamento Base Histórico (OBH)	33
3.2.8. Orçamento Colaborativo (Participativo ou descentralizado).....	34
3.2.9. Orçamento Base Zero (OBZ)	34
4. CONCEITOS DO ORÇAMENTO BASE ZERO E ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL	37
5. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA E VISÃO GERAL DA PRODEMGE	45
6. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OBZ NA PRODEMGE	52
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
8. REFERÊNCIAS	62
9. APÊNDICE	66

1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário de instabilidade econômica que assola o país é necessário que as empresas, sejam elas públicas ou privadas planejem melhor suas receitas, custos, despesas e investimentos para um período futuro. Para isso, precisa elaborar um bom planejamento estratégico e adotar metodologias de gestão orçamentária para obter sucesso nas tomadas de decisões, alinhadas às estratégias das empresas e proporcionando mais efetividade com seus recursos.

Uma das técnicas utilizadas para se conseguir uma boa gestão orçamentária é a prática do orçamento empresarial, que busca exatamente realizar o planejamento citado. Através dessa técnica administrativa, as empresas buscam estabelecer metas e objetivos para monitorar e comparar os resultados, visando tomar ações corretivas ou preventivas, caso necessário.

Sem uma boa gestão orçamentária, a empresa não consegue saber o que está por vir e se os resultados obtidos estão acima ou abaixo do esperado. Além disso, a empresa corre um sério risco de tomar decisões equivocadas, podendo gerar impactos significativos nos negócios.

No âmbito da Administração Pública, mais precisamente na Administração Indireta, a Prodemge, que se enquadra como Sociedade de Economia Mista, precisa aprimorar sua forma de gestão, com o intuito de elaborar orçamentos, tanto de custeio quanto de investimentos mais condizentes com a sua realidade financeira, para que possa cumprir tudo o que for proposto no seu planejamento estratégico.

A Constituição Federal cita em seu Artigo 37, Incisos XIX e XX respectivamente que somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) e que depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades

mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada.

A Lei Complementar 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, trouxe uma responsabilidade ainda maior para os gestores públicos em relação à administração das finanças públicas e a prestação de contas sobre o uso do dinheiro público. O objetivo da criação dessa lei foi melhorar a administração das contas públicas no Brasil, com a responsabilização dos governantes ou gestores públicos que devem assumir o compromisso com o orçamento e metas criadas.

O capítulo IX, Da Transparência, Controle e Fiscalização, seção I, Da Transparência da Gestão Fiscal, da Lei de Responsabilidade Fiscal cita os instrumentos necessários para que os gestores públicos realizem uma gestão transparente e com responsabilidade. Nesse capítulo, em seu Art. 48, informa que são instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos. Além disso, em seu parágrafo único informa que a transparência será assegurada também mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos. (BRASÍLIA, 2000, p.44).

O conceito de planejar está diretamente ligado ao conhecimento prévio das ações a serem desempenhadas, sendo essas precisas e eficazes, visando cumprir com os objetivos a serem alcançados. No caso mais específico da Prodemge, esta precisa se atentar ao planejamento orçamentário do Estado, que é seu principal cliente, para que possa construir em seu planejamento estratégico metas visando o atendimento das necessidades do governo.

Como as empresas que compõem a Administração Indireta trabalham com recursos limitados é necessário o uso de ferramentas de cunho financeiro para viabilizar a implantação de suas estratégias. O orçamento dessas empresas deve

estar diretamente associado ao controle, que assegura que todas as áreas funcionem com base nas suas políticas, pois é o instrumento que identifica onde e como os recursos disponíveis devem ser gastos. A essência do controle orçamentário está em comparar os valores definidos no orçamento com os valores efetivamente realizados e entender as causas das variações.

A implantação de uma gestão orçamentária tem como pré-requisitos de sucesso a disciplina e seriedade em sua elaboração e execução, além disso, o comprometimento da Diretoria da empresa é essencial.

Baseado nessas legislações e utilizando das melhores práticas de mercado, essa pesquisa monográfica tem o objetivo de indicar uma metodologia orçamentária de mercado para a elaboração de um planejamento orçamentário de TIC, voltado para aplicação prática na Prodemge – Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais.

A Prodemge é a empresa de tecnologia da informação do Estado de Minas Gerais, que possui uma trajetória na modernização do setor público e possui o compromisso que se reflete no engajamento permanente de seu capital intelectual e de sua infraestrutura tecnológica na informatização da administração pública estadual. Através dos seus produtos e serviços, busca auxiliar os órgãos e entidades do governo do Estado de Minas Gerais a prestarem serviços cada vez mais eficientes aos cidadãos mineiros.

Com esse foco, a administração atual da Prodemge tem buscado investir em inovação, mudando seus processos internos e metodologias de trabalho, criando projetos estratégicos como o Prodemge 4.0, onde procura implantar metodologias ágeis em seus processos, com o intuito realizar entregas mais rápidas e com melhor qualidade para os clientes. A empresa também está trabalhando na melhoria da confecção dos seus preços, através de estudos e criação de uma metodologia de custos, visando a definição de melhores preços para os seus serviços.

Outra diretriz da gestão atual é definir uma metodologia orçamentária para a companhia. Atualmente, a Prodemge não possui uma metodologia bem definida

para elaboração de seu orçamento, seja ela gerencial ou visando atender às regras do PPA – Plano Plurianual. Sendo assim, com o intuito de contribuir com a Companhia, este estudo monográfico busca indicar para o alto escalão da Prodemge, uma metodologia que, dentre as diversas existentes no mercado, mais se adapta às suas necessidades, sem deixar de cumprir as exigências da lei, visando os princípios da Legalidade, economicidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência e na busca de melhorias para otimizar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos existentes.

Para isso, optou-se por realizar um estudo das metodologias orçamentárias de mercado e o histórico da Prodemge no que tange ao planejamento orçamentário e concluir com a sugestão da metodologia que poderá atender às expectativas e diretrizes definidas por esta gestão.

Para o desenvolvimento desse trabalho monográfico, serão utilizadas técnicas de pesquisa exploratória, bibliográfica, documental e entrevista com pessoa da área responsável pela elaboração orçamentária na Prodemge, cujas naturezas dos dados deverão ser de caráter qualitativa.

Assim, o objetivo geral desse trabalho é indicar uma metodologia orçamentária de mercado visando trazer mais eficiência na elaboração do planejamento orçamentário de TIC na Prodemge.

Para tanto, são objetivos específicos deste trabalho:

- Apontar as principais deficiências da metodologia atualmente utilizada na Prodemge;
- Identificar a metodologia de mercado que mais se enquadra nas necessidades da Prodemge, apontando procedimentos e práticas possíveis de implementação.

Para o entendimento deste estudo, o trabalho será dividido em 7 capítulos distribuídos da seguinte forma: O capítulo atual traz a introdução do tema, o segundo

apresenta informações sobre gestão e planejamento onde é descrita uma abordagem sobre a gestão pública e privada, além de um breve contexto sobre planejamento estratégico. O terceiro capítulo contextualiza e informa a importância das diversas metodologias orçamentárias de mercado. O quarto capítulo traz conceitos mais específicos sobre o OBZ – Orçamento Base Zero e sobre uma abordagem geral sobre orçamento público e privado e dos instrumentos de orçamento público. O capítulo seguinte traz uma breve contextualização sobre a sociedade de economia mista e uma visão geral da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge. O sexto capítulo traz informações sobre o planejamento estratégico atualmente desenvolvido na Prodemge, o resultado da pesquisa com a área responsável por este planejamento e pela gestão orçamentária da Companhia, além da indicação de um modelo de metodologia orçamentária. Por fim, o trabalho é encerrado com as considerações finais relacionadas ao objetivo do trabalho monográfico.

2. CONCEITUAÇÃO SOBRE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Com a evolução da economia mundial, a necessidade de realizar uma gestão eficiente, seja ela no setor público ou privado, se tornou cada vez mais importante. Para isso, a iniciativa privada, cujo objetivo principal do negócio é aumentar sua margem de lucro e a iniciativa pública, cujo objetivo principal é a entrega de serviços eficientes ao cidadão, precisam cada vez mais otimizar os seus custos e as suas despesas, melhorar a gestão dos seus processos e investir no capital humano, organizacional e de informação.

Este capítulo do estudo monográfico visa construir um entendimento sobre gestão e planejamento, considerando a conceituação sobre gestão pública e privada bem como suas semelhanças e divergências. Além disso, traz também um breve estudo sobre planejamento, considerando conceitos e tipos existentes.

Sendo assim, considera-se que gestão é a forma de organizar um sistema para que ele alcance os resultados desejados, ou seja, alcançar os objetivos estabelecidos com base em esforços organizados por um grupo de indivíduos através de metas definidas.

Pode-se definir que Gestão Pública é o modo de gestão do Estado, ou seja, é a forma como são aplicados os processos de planejamento e as práticas gerenciais no setor público. Seu foco é o bem comum, ou seja, o desenvolvimento econômico e social da população.

Já a Gestão privada é a utilização de processos semelhantes de planejamento, porém com objetivos e regras distintas da gestão pública. São todas as empresas e organizações que não são controladas pelo Estado e cujo objetivo principal é a geração de lucro.

Existem divergências entre as gestões pública e privada das quais pode-se destacar que a gestão pública é regida pelos princípios constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Já a gestão privada não possui princípios bem definidos, sendo que as direções das empresas podem criar suas

próprias filosofias de trabalho. Outra divergência entre as duas formas de gestão é em relação ao interesse, sendo que a gestão pública procura atender ao bem-estar da comunidade, já a gestão privada atende aos interesses de um grupo restrito de pessoas.

O objetivo da gestão pública também diverge da gestão privada, pois na gestão pública o mesmo gira em torno do interesse coletivo, sem buscar lucro nas suas atividades, já na gestão privada é motivado com base no lucro.

Os recursos da gestão pública são oriundos das contribuições compulsórias de cidadãos e empresas (impostos), já os da gestão privada são próprios ou de investidores.

O quadro a seguir mostra um comparativo entre as principais divergências existentes entre as gestões pública e privada.

Quadro 1 – Quadro comparativo das divergências entre Gestão Pública e Privada

Divergências	Gestão Pública	Gestão Privada
Princípios	Regida pelos princípios constitucionais.	Liberdade para criar a própria filosofia.
Interesse	Satisfazer o interesse geral (bem público)	Satisfazer interesses individuais (bem privado)
Pessoas	São concebidas como cidadãos.	Pessoas físicas à procura da satisfação de seus interesses particulares.
Objetivos	Em prol do interesse coletivo.	Lucro, interesses privados.
Organizações	Criadas por lei para atingir objetivos específicos, cumprindo papéis do Estado.	Cada empresa privada segue sua própria filosofia e pode mudá-la a qualquer momento.
Clientes / Cidadãos	Tratar a todos igualmente (exceto em casos previstos na lei)	Estratégias de segmentação de mercado.
Estrutura	Tende a ser mais verticalizada.	Maior flexibilidade e variedade nos modelos.
Recursos	Oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e de empresas.	Recursos próprios ou de investidores.
Mercado	Habitualmente monopolistas.	Normalmente há competição.
Publicidade	Ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública.	Geralmente escondem estratégias como forma de garantir posição no mercado.
Contratações	Licitações e concursos públicos (exceto CCs)	Compra/contrata de acordo com seus critérios.
Carreiras	Regras gerais estipuladas em lei.	São mais flexíveis.
Erros	O impacto de um erro administrativo prejudica toda população.	O prejuízo é restrito.

Fonte: Apostila de Administração – Administração Público e Privada – Casa do Concurseiro, p.10.

Elaboração: Rafael Favazolo

Da mesma forma que existem diversas divergências entre as gestões pública e privada, existem também diversas semelhanças na forma que as gestões se organizam e agem para alcançar seus objetivos como estruturar-se para realização de um conjunto de atividades com a mobilização de recursos como humanos, materiais, tecnológico e financeiro, além da busca por um bom planejamento, tecnologias para facilitar a execução dos serviços, eficiência e eficácia para alcançar seus resultados, dentre outros.

Para se fazer uma boa gestão, seja ela no setor público quanto no setor privado é necessário planejar. O planejamento é essencial para o sucesso de uma organização, pois está relacionado com a preparação e estruturação de um objetivo. Através do planejamento e do objetivo traçado, o gestor toma as decisões necessárias para saber qual o caminho a ser seguido, elaborando técnicas, processos e atitudes com o objetivo de avaliar a situação atual da organização e facilitar a tomada de decisões futuras.

Maximiliano (2004, p.131) cita que “Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”, ou seja, planejar é o processo de determinar como o sistema administrativo deverá alcançar seus objetivos. É o ato de determinar os objetivos de uma organização e os meios para alcançá-los. Lacombe (2009, p.28) afirma que “Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível”. Já Chiavenato (2004, p. 192) cita que “planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente”.

Para que um planejamento seja bem feito é necessário que seja realizado através de planos com períodos de curto e longo prazos e classificando-se em três níveis organizacionais, sendo eles o estratégico, o tático e o operacional.

Segundo Oliveira (2009, p.67), “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa o maior grau de interação com o ambiente onde estão os fatores não controláveis pela empresa”, ou seja, planejamento estratégico é a técnica que decide os rumos da organização, avaliando o ambiente de atuação e desenvolvendo estratégias para alcançar o objetivo pretendido. Já Maximiliano (2004, p.134), informa que “planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização”.

O planejamento estratégico possui quatro bases que são responsáveis para o sucesso da organização. São elas o entendimento da missão da organização, a análise do ambiente externo da organização, análise do ambiente interno da organização e a definição do plano estratégico que a organização irá seguir (MAXIMILIANO, 2004, p.134 apud SANTOS, 2010).

A missão define o papel da organização e é considerado o ponto de partida do planejamento estratégico, pois explicita o que é ou será oferecido aos seus clientes, ou seja, qual o negócio da organização. A análise do ambiente externo informa quais as ameaças e oportunidades que a organização possui. Já a análise do ambiente interno informa os pontos fortes e fracos nos sistemas internos da organização, ou seja, quais as competências são consideradas melhores e quais são os focos de problemas nas áreas funcionais. O resultado da análise das três bases citadas resulta na definição do plano estratégico, que nada mais é que um guia para as ações a serem tomadas no futuro.

O planejamento tático, de acordo com Oliveira (2006, p.48), “tem como objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”.

O planejamento tático se difere do planejamento estratégico, pois foca nos objetivos de médio prazo e nas estratégias e ações que afetam parte da organização. Já o planejamento estratégico considera estratégia de longo prazo e a organização como um todo. Esse modelo de planejamento é desenvolvido pelos níveis

intermediários da organização e as decisões, por terem a abrangência mais restrita e impactos menos profundos, são mais fáceis de serem revistas que as do planejamento estratégico.

O planejamento operacional, segundo Oliveira, (2006, p. 49), “pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais”.

Pode-se compreender que o planejamento operacional é a definição das metodologias de execução dos objetivos definidos no planejamento estratégico. No planejamento operacional são definidas as responsabilidades, os profissionais que irão trabalhar os recursos financeiros e o cronograma de trabalho, além de identificar e escolher as melhores alternativas operacionais para a execução das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Normalmente, a elaboração do planejamento operacional é realizada pelos níveis operacionais da organização, com foco nas atividades do dia a dia, correspondendo a formalização de metodologias de desenvolvimento e implementação já estabelecidas e criando condições para a sua execução.

No próximo capítulo será contextualizado e abordado o orçamento e suas metodologias, diferenças entre orçamentos público e privado e os instrumentos utilizados pelo setor público, buscando definir a melhor metodologia de orçamento a ser implantada na Prodemge.

3. ORÇAMENTO

O orçamento é um elemento muito importante no mundo das organizações e faz parte de um conjunto de ações preparado pelas empresas para composição do planejamento estratégico com o objetivo de alcançar seus lucros e que, se não realizado de forma assertiva, faz com que as empresas invistam mais que o necessário na busca dos objetivos propostos.

Nesse sentido, este capítulo pretende realizar um breve estudo sobre o orçamento de uma forma geral, seus conceitos, diferenças entre os orçamentos público e privado e principais metodologias utilizadas.

3.1. Definições de Orçamento:

Orçamento é um conjunto de planos e políticas formalmente estabelecidas e expressas em resultados financeiros, proporcionando aos administradores o conhecimento prévio dos resultados operacionais da empresa, bem como a execução dos acompanhamentos necessários, visando alcançar os resultados esperados e que possíveis desvios possam ser analisados, avaliados e corrigidos quando identificados.

O orçamento é, em resumo, uma ferramenta resultante de um planejamento onde são listadas todas as receitas e despesas de uma instituição e que ajuda os administradores a controlar e coordenar os investimentos durante um determinado período de tempo, visando alcançar seus objetivos gerais e específicos definidos no planejamento estratégico.

Em outras palavras, orçamento é uma ferramenta que os administradores utilizam para monitorar a evolução dos resultados reais com os resultados planejados, permitindo assim que ações corretivas sejam realizadas caso necessário. Sem uma boa Gestão Orçamentária, uma empresa pode ficar sem ideia do que está por vir pela frente e sem nenhuma base de comparação para saber se os resultados obtidos estão acima ou abaixo do esperado. Além disso, a empresa corre um sério risco de tomar decisões equivocadas e que podem gerar impactos significativos nos negócios.

Segundo Frezatti (2009, p.44) orçamento é:

O plano financeiro para implantar a estratégia da empresa em determinado exercício. É mais que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, a obrigação dos gestores de prestar contas de suas atividades, possa ser encontrado.

Segundo Zdanowicz (1989, p.22), orçamento é:

Uma técnica para o planejamento sistemático, que visa resguardar a segurança dos negócios das empresas, além de proporcionar ao administrador informações e dados para comparações frequentes entre os resultados obtidos e os valores e quantidades esperados.

De acordo com Welsch (1996), Padoveze e Taranto (2009) e Frezzatti (1999), um bom planejamento orçamentário gera as seguintes vantagens para a instituição:

- Promoção da coordenação de atividades;
- Antecipação das decisões, gerando tempo para pensar e amadurecer sobre as mesmas;
- Comprometimento com as metas já estabelecidas;
- Maior transparência;
- Definição de responsabilidades;
- Busca pela eficiência;
- Melhor entendimento entre as áreas;
- Acompanhamento e avaliação do progresso;

- Planejamento mais econômico dos recursos disponíveis.

Em contraponto às vantagens, um orçamento também pode apresentar limitações sendo que a principal delas é de ser estimado, estando sujeito a interferências internas e externas que podem torná-lo ineficiente. Por isso, o que define o sucesso ou não de um orçamento é uma previsão o mais próximo da realidade da empresa.

Segundo Welsch (1996), Padoveze e Taranto (2009), as desvantagens de uma gestão através de orçamento são as seguintes:

- Necessidade de acompanhamento e revisão permanente;
- Risco de engessamento da empresa;
- Risco de inflexibilidade gerencial;
- Desenvolvimento de cultura orçamentária não adequada;
- Impossibilidade de utilização em situações de crônicas variações de preços;
- Uso de tecnologias de informações inadequadas.

Apesar dessas desvantagens, o orçamento é amplamente utilizado na grande maioria das empresas, servindo como guia para que as mesmas possam buscar atingir seus objetivos em um período específico.

Quando o assunto orçamento é explorado, é preciso diferenciar os orçamentos das esperas pública e privada ou empresarial. Apesar de ambos possuírem similaridade no nome "orçamento", a semelhança entre eles é bastante limitada. Já as diferenças são bastante significativas, a começar pela origem de ambos.

Segundo Giacomoni (2005), o orçamento público surgiu, em teoria, na Inglaterra no ano de 1217, através de uma Carta Magna outorgada pelo Rei João, onde é informado que os tributos só poderiam ser instituídos pelo Conselho de Comuns, com exceção para as finalidades específicas de resgate do Rei e para o casamento da filha mais velha do mesmo. Este modelo orçamentário sofreu evoluções com o passar do tempo e passou a ser considerada uma metodologia orçamentária formalmente definida em 1822, através do Chanceler do Erário, que apresentou ao Parlamento uma exposição das receitas e despesas para o exercício daquele ano.

A origem do orçamento privado ou empresarial é mais recente, tendo surgido nos anos 20 do século passado, tendo um enfoque bastante vinculado aos sistemas de gestão e controle de custos. Com o passar dos anos, essa metodologia evoluiu, se tornou peça chave para assegurar os níveis de controle de resultados e eficiência das organizações.

No que tange aos princípios orçamentários, estes são regras fundamentais que funcionam como norteadoras da prática orçamentária. São um conjunto de premissas que devem ser observadas durante cada etapa da elaboração orçamentária. A diferença entre o orçamento público do privado é que no orçamento privado esses princípios seguem preceitos contábeis, administrativos e voltados para tomada de decisões, já no orçamento público, esses princípios tem a finalidade de assegurar a consistência e auxiliar o processo de controle, que são incorporados na legislação.

Os quadros a seguir informam as diferenças dos princípios relacionados aos orçamentos público e privados:

Quadro 2 – Princípios do Orçamento Público

<i>Princípio</i>	<i>Descrição</i>	<i>Finalidade</i>
Unidade ou Totalidade	Apesar de poderem existir múltiplos orçamentos para as unidades e órgãos das mais diversas finalidades todos devem ser consolidados em uma única peça orçamentária.	Possibilitar o conhecimento total das finanças públicas.
Universalidade	O orçamento deve conter todas as receitas e despesas do Estado	Possibilitar o conhecimento do volume total de receitas e despesas a serem aprovadas pelos parlamentares e utilizadas pelo executivo impedindo que este último realize operações sem a prévia autorização parlamentar.
Orçamento Bruto	O orçamento deve apresentar seus valores independentes de deduções de quaisquer tipos.	
Anualidade ou Periodicidade	O orçamento deve considerar um período fixo de previsão de receitas e despesas	Possibilita a aprovação pelos parlamentares a cada novo período.
Não-afetação das Receitas	Não comprometimento de receitas atuais e futuras para atendimento de determinados gastos	Assegurar a liberalização de recursos para certos tipos de gastos (como juros) e flexibilizar o uso dos mesmos pelo executivo
Discriminação ou Especialização	As receitas e despesas devem ser detalhadas e discriminadas permitindo a identificação da origem e aplicação dos recursos	Permite maior facilidade na fiscalização parlamentar
Exclusividade	O orçamento somente deve tratar de assuntos orçamentários	Evita a utilização do esforço de aprovação do orçamento, normalmente mais rápida que para outras matérias, para aprovação dessas.
Equilíbrio	Receitas e despesas devem ser equiparadas.	Busca impedir o déficit nas contas públicas, obrigando a previsão de receitas para quaisquer gastos
Clareza	A linguagem do orçamento deve ser clara e compreensível	Permitir o acesso de todas as informações do orçamento
Publicidade	Divulgação do orçamento	Permitir a divulgação e conseqüente fiscalização por todos da execução do orçamento
Exatidão	As informações devem ser dimensionadas de forma exata.	Assegurar a exatidão e o dimensionamento da capacidade de recursos disponíveis no orçamento.
Programação	Apoiar o uso e a administração dos recursos do orçamento	Definição dos recursos, dos meios para aplicação e da aplicação em si

Fonte: Giacomoni (2005), p.70.

Os princípios do orçamento público foram criados para garantir a racionalidade, transparência e eficiência na elaboração de um orçamento. Baseado nestes princípios, o orçamento fica em conformidade com a constituição federal, garantindo que a transparência com os gastos públicos seja cumprida.

Quadro 3 – Princípios do Orçamento Privado

<i>Princípio</i>	<i>Descrição</i>	<i>Finalidade</i>
Envolvimento Administrativo	Envolvimento de diversas áreas da organização	Assegurar tanto a participação na preparação, como no uso do orçamento.
Adaptação Organizacional	O orçamento deve considerar a estrutura organizacional e as diferentes atividades e responsabilidades de cada unidade organizacional, bem como dos níveis hierárquicos.	Fundamentar a distribuição de responsabilidades sobre o orçamento e posteriormente sobre a operação e o controle de desempenho, evitando a duplicidade de esforços.
Contabilidade por área de responsabilidade	Classificação de dados e informações contábeis e operacionais de acordo com a estrutura de controle de desempenho definida	Assegurar o controle da operação e do orçamento em termos de desempenho vinculado ao próprio modelo orçamentário
Orientação por resultados	O orçamento deve estar vinculado aos objetivos organizacionais	Assegurar que o orçamento siga as intenções estratégicas da organização
Comunicação Integral	Tanto as premissas, quanto o acompanhamento do desempenho devem ser comunicados aos participantes	Assegurar o envolvimento e a participação da organização, na preparação do orçamento; no controle de desempenho; e no atendimento das intenções estabelecidas
Expectativas Realistas	Desenvolvimento do orçamento considerando o equilíbrio entre a realidade de operação e as intenções estratégicas da organização.	Assegurar que os objetivos definidos no orçamento sejam alcançáveis e reais, assegurando a motivação e o envolvimento da organização
Oportunidade	O orçamento é um processo contínuo e como tal deve haver o tempo e a oportunidade adequada para prepará-lo e colocá-lo em prática	Assegurar a realização do processo
Aplicação Flexível	O orçamento deve ser um guia orientador e deve considerar a flexibilidade necessária à própria operação da empresa	Evitar que o orçamento seja um limitador da ação organização.
Acompanhamento	O desempenho deve ser acompanhado	Assegurar o atendimento aos objetivos organizacionais, a partir de percepção pela necessidade de ações de ajuste dos desvios; do reconhecimento de desempenhos favoráveis; e criação de condições para aperfeiçoamento do planejamento organizacional.

Fonte: WELSCH (1983), p.48.

No caso dos princípios do orçamento empresarial ou privado, a finalidade do orçamento é a organização em termos de planejamento e controle e estão mais vinculados à implantação e uso de um processo, tendo o enfoque mais operacional. Além disso cabe destacar que esses princípios servem mais como uma orientação, como boas práticas a serem seguidas e adotadas. Estes princípios podem ser igualmente aplicáveis ao orçamento público, porém, a finalidade destes se difere devido a diferenças de finalidades.

3.2. Principais Modalidades Orçamentárias:

Existem atualmente diversas modalidades orçamentárias realizadas por estudiosos sobre o assunto, cujo objetivo foram fazer com que as empresas pudessem adequar o seu orçamento da melhor e mais adequada a sua realidade.

De acordo com a empresa Treasy – Planejamento e Consultoria (2015), dentre essas metodologias, as principais e mais utilizadas serão as estudadas a seguir:

3.2.1. Orçamento Estático:

É o tipo de orçamento mais comumente utilizado e é aplicado basicamente às funções administrativas. Este tipo de orçamento é focado nos resultados de uma atividade específica e, a partir do momento em que é preparado, ele não sofre nenhum tipo de alteração. Sua principal característica é a elaboração de todos os itens que compõem o orçamento, como receitas, custos, despesas e investimentos, ou seja, através desses números é que a empresa determinará o volume das atividades que serão realizadas por cada setor, transformando-se em base para os orçamentos de gastos com pessoal, despesas Operacionais e investimentos.

Definida a versão oficial do orçamento, os responsáveis não permitem nenhuma alteração nas peças orçamentárias, mesmo que durante a execução das atividades a empresa considere que os objetivos não serão atingidos.

Esse modelo de gestão orçamentária, apesar dessa aparente inflexibilidade, é amplamente utilizado, devido a necessidade de consolidação dos orçamentos em um único documento, pois eventuais alterações de volume em algumas de suas divisões não necessariamente impactarão de forma significativa no total dos orçamentos, além de ter as seguintes questões consideradas vantajosas para a organização:

- Facilidade de planejamento, uma vez que nenhuma alteração é permitida após a sua conclusão. Portanto, dessa forma é muito mais fácil planejar ações departamentais, uma vez que os recursos alocados para cada setor da instituição não sofrerão alterações;

- Tempo de preparação do orçamento. Após a aprovação da versão oficial, o orçamento não sofrerá alterações, reduzindo o tempo de manutenção para revisões e transferências orçamentárias);

- Força os gestores e responsáveis pela elaboração do orçamento a aumentar o foco nas áreas em que o orçamento não funcionou, facilitando assim o monitoramento de tendências e desvios. Esse tipo de análise gera uma importante base de conhecimentos com o intuito de ajudar na preparação de orçamentos futuros, tornando-os mais precisos.

Entende-se como desvantagens dessa metodologia a inflexibilidade orçamentária, que poderá afetar a instituição caso ocorra alterações nas receitas e despesas, fazendo com que cada setor continue com os mesmos valores em seus orçamentos. Assim, uma parcela significativa das peças orçamentárias tende a perder valor para o processo de acompanhamento e controle, prejudicando as projeções e simulações baseados nos dados orçamentários.

3.2.2. Orçamento Flexível:

O Orçamento Flexível é uma modalidade orçamentária que admite a variação de uma faixa orçamentária de custos, despesas e investimentos, baseado nas alterações dos volumes de produção ou vendas de uma empresa, ou seja, caso o volume de vendas aumente, o custo variável aumenta na mesma proporção.

A base para a elaboração de um orçamento flexível é a distinção entre os custos fixos e variáveis, sendo que os custos variáveis seguem o volume de atividades da empresa e os custos fixos mantem o tratamento tradicional, pois não variam diretamente ao volume de produção ou vendas.

Como vantagem do Orçamento Flexível considera-se a possibilidade de permitir modificações ou ajustes em suas previsões ou peças orçamentárias relacionadas a custos, despesas e investimentos, acompanhando as variações de vendas ou produção da empresa, tornando-se mais pertinentes e alinhadas às mudanças do cenário em que a empresa está inserida.

A desvantagem para esta modalidade de Orçamento é o fato de que o mesmo dificulta consideravelmente a continuidade da previsão orçamentária realizada pela empresa, fugindo do conceito de Orçamento e dificultando as projeções de demonstrativos contábeis realizadas pelos seus responsáveis, além de exigir um monitoramento mais eficaz das alterações que possam ocorrer.

3.2.3. Orçamento Matricial:

A modalidade denominada Orçamento Matricial é uma modalidade bastante utilizada pelas empresas devido a facilidade da sua construção e pela visão cruzada e objetiva da sua análise.

A sua construção é realizada através de uma matriz cujos eixos são denominados "Pacotes", onde se encaixam as receitas, despesas, custos e investimentos e "Entidades" onde se encaixam os departamentos, unidades de negócios e centro de custos da instituição. Com essa ideia, a instituição começa a elaboração do orçamento definindo suas fontes de receita e seus gastos, ou seja, seus Pacotes, além de definir os seus centros de custos ou departamentos, Entidades e seus respectivos gestores.

Existem diversas vantagens na utilização do Orçamento Matricial. Dentre elas, o gestor passa a ser responsável por pensar estrategicamente como serão realizados os gastos da sua unidade organizacional ou do seu centro de custo. Além disso, ele passa a ser o responsável por avaliar formas de aperfeiçoar a necessidade de recursos contidos no orçamento, evitando replicação de recursos entre áreas. O Orçamento Matricial minimiza riscos dos gestores inflacionarem os custos das suas unidades organizacionais, com o objetivo de facilitar o atingir suas metas.

A desvantagem dessa modalidade de orçamento são os conflitos que podem acontecer entre os gestores no momento de estabelecer prioridades de projetos. Para evitar esse tipo de conflito, o apoio da alta direção da empresa é essencial.

3.2.4. Orçamento Contínuo:

Também conhecido como Orçamento Rolling ou Rolling Forecast. Esta metodologia é utilizada para cobrir um ciclo Orçamentário com um período de 12 (doze) meses, sendo este revisado mensalmente. O Orçamento contínuo adapta-se às mudanças no planejamento do negócio, tendo como características a integração com os controles de vários processos e exigindo assim uma maior capacidade de mobilização e comprometimento por parte dos gestores orçamentários.

Este tipo de modalidade Orçamentária permite descobrir o que deu certo ou errado e possibilitar alterações no Orçamento para que o tornem mais adequados às necessidades da empresa, detectando com antecedência as falhas existentes.

As vantagens de se implementar esse tipo de orçamento são:

- Possibilidade de realizar revisões constantes, que possibilita eliminar grandes intervenções no Orçamento;
- Elaboração do Orçamento se torna mais simples e eficaz.

Uma das desvantagens dessa modalidade orçamentária é o tempo dispensado pelos gestores nas análises frequentes do Orçamento. Além disso, a mesma exige da empresa a criação de uma cultura organizacional direcionada à Gestão de Mudanças, com o intuito de se adaptar rapidamente aos novos cenários que possam surgir. A equipe responsável tem de ser bastante atuante na elaboração e na manutenção do Orçamento, bem como no suporte aos gestores dos departamentos envolvidos.

3.2.5. Orçamento Baseado em Atividades

O Orçamento Baseado em Atividades, também conhecido como Orçamento ABB (Activity-Based Budgeting) é um sistema de orçamento em que os custos estão associados às atividades e as despesas são compiladas com base no nível de atividades esperadas, ou seja, reflete as atividades e processos de o negócio.

Essa modalidade de orçamento é voltada ao volume e aos tipos de atividades executadas dentro de uma empresa, registrando as tarefas que incorrem em custos dentro da estrutura organizacional, estabelecendo a relações entre eles para decidir depois quanto do orçamento total deve ser alocado a cada atividade.

Em resumo, no Orçamento por Atividades é possível estimar a demanda de atividades e traduzir essa demanda em valores monetários, materiais, energia e outros recursos necessários para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

A vantagem dessa modalidade orçamentária é que os custos associados às atividades fazem com que o processo de planejamento orçamentário fique mais preciso, sendo que as correções necessárias ocorram de forma mais efetiva.

Em compensação, a desvantagem dessa modalidade é o alto volume de tempo dispendido pelos envolvidos, impactando diretamente no consumo de recursos e custos, pois a sua execução exige a participação de vários colaboradores para o mapeamento das atividades, fazendo com que os mesmos parem de focar em atividades mais estratégicas.

3.2.6. Orçamento Revisado:

Essa modalidade de Orçamento é também conhecida como Forecast. Trata-se de uma metodologia orçamentária que se baseia em manter o Planejamento orçamentário sempre atualizado com base nos períodos passados, ou seja, nessa forma de orçamento, o planejamento é feito de forma mensal, mas levando-se em consideração o acumulado anual planejado.

A grande vantagem dessa modalidade orçamentária é que as empresas que optam por essa modalidade costumam ter os cenários planejados e realizados bem alinhados. Além disso, essa modalidade possibilita o aproveitamento de novas oportunidades de mercado não planejadas anteriormente.

A desvantagem é o maior tempo na sua elaboração e manutenção, pois a cada ciclo realizado (mensal, bimestral, etc), os valores planejados para os meses precisam ser sobrepostos e os dos períodos futuros precisam ser replanejados.

3.2.7. Orçamento Base Histórico (OBH)

O Orçamento Base Histórico é uma metodologia orçamentária baseada nos números orçamentários do exercício anterior. Para a sua elaboração, aplica-se um percentual de crescimento sobre os números desse exercício anterior com base na projeção de crescimento de receitas, custos e despesas definidas pela instituição.

Uma das vantagens dessa metodologia é o número reduzido de pessoas envolvidas, devido ao fato de que não é necessário justificar todas as atividades da empresa para gerar o novo orçamento, sendo muito mais ágil a sua elaboração. Outra vantagem é que o Orçamento Base Histórico carrega o aprendizado e experiências dos exercícios anteriores, permitindo assim evitar erros para definir os custos de uma determinada atividade, não sendo necessário estimar o custo da mesma do zero.

As desvantagens dessa modalidade são que essa modalidade orçamentária não analisa as projeções de vendas, custos, despesas e investimentos, podendo assim gerar um orçamento diferente da realidade e não condizente com o cenário econômico vivido pela empresa e o não envolvimento dos gestores na sua elaboração, podendo causar desmotivação no cumprimento das metas estabelecidas, pois pode causar um desalinhamento dos planos departamentais com os planos globais da empresa.

3.2.8. Orçamento Colaborativo (Participativo ou descentralizado)

Esta modalidade orçamentária é bastante difundida atualmente na administração pública, pois trata da participação da comunidade, através dos responsáveis pelas associações de bairro, nas decisões relacionadas ao orçamento de cada município. A ideia nesse caso é que a comunidade possa sugerir e votar projetos que considerem importantes para a sua cidade e seu bairro.

No caso da gestão empresarial, essa modalidade orçamentária é mais recente e funciona com a ideia que os principais gestores de departamentos possam participar do processo de planejamento e acompanhamento do orçamento, sendo necessária uma forte cultura organizacional para que se tenha sucesso ao final do exercício.

As vantagens de se implementar o orçamento colaborativo é fazer com que cada área busque alcançar as metas relacionadas aos seus objetivos, disseminando uma cultura de maior responsabilidade, pois cada área consegue se sentir parte de todo da organização, conseguindo mensurar a sua contribuição com o resultado final, trazendo assim motivação para as equipes.

Porém, o orçamento colaborativo exige uma responsabilidade e maturidade maior dos gestores, o que pode ser apontado como desvantagem, pois necessitará que as empresas invistam em treinamentos e ferramentas para uma adequada gestão orçamentária. Além disso, o envolvimento de muitos gestores e um grande número de informações também pode ser um diferencial negativo para essa modalidade.

3.2.9. Orçamento Base Zero (OBZ)

A metodologia do Orçamento Base Zero - OBZ surgiu nos EUA, através da empresa Texas Instruments, em sua divisão de Assessoria e Pesquisa, durante a década de 1960 e foi implementado no setor governamental deste país, através do Presidente Jimmy Carter, então Governador do Estado da Geórgia, na década de 70. Ao final dessa década, várias organizações públicas e empresas privadas utilizavam

o Orçamento Base Zero, que estava bastante valorizado devido à recessão que vivia a economia Americana.

Essa metodologia orçamentária ficou conhecida por não utilizar a base história para elaborar o orçamento de um novo exercício, ou seja, todas as peças que compõem o novo orçamento são incluídas como se fosse a primeira vez, sendo necessário ser justificadas e aprovadas pelos gestores responsáveis. Dessa forma, a instituição só investirá nas atividades que considera imprescindíveis para a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, evitando o desperdício e o mau planejamento.

O Orçamento Base Zero é o processo no qual o item é justificado, para obter a sua aprovação a cada ano, com base em um conceito claro de objetivos de longo prazo, metas estabelecidas e recursos financeiros disponíveis, incluindo alternativas, análises de custos, finalidades, desempenho e consequências caso o mesmo não seja aprovado.

Segundo Padoveze (2000, p. 384), "a filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, ou seja, nunca deixar o orçamento partir da observação dos dados do passado, pois estes podem conter ineficiências que poderiam ser perpetuadas".

Já Lunkes (2009, p.86), "o OBZ rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente, a ideia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o OBZ projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez".

Pyhrr (1981 apud FILHO e CARVALHO, 2013), complementa esses conceitos afirmando que:

"O OBZ é um 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 etapas operacionais".

Para isso, os gestores devem fazer as seguintes perguntas para que a implantação do OBZ seja um sucesso: O que gastar? Quanto gastar? Como gastar? Onde gastar, Por que gastar?

Além disso, o processo orçamentário do OBZ faz com que todas as funções e atividades da empresa sejam analisadas, incluindo alternativas para cada uma das mesmas, com o objetivo de atingir o resultado desejado, identificando opções para realização parcial ou total das metas estabelecidas e os custos associados a elas.

Segundo Pyhrr (1981 apud SANTANA, 2010) a relação entre planejamento e orçamento seguem 5 fases:

Quadro 4 – Relação entre planejamento e orçamento

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Preparação da base Orçamentária. Estabelecimento de metas e objetivos.	Coleta de dados.	Identificação e avaliação detalhada das atividades, alternativas e custos para realização dos planos.	Negociação do Orçamento. Determinação das opções entre objetivos e custos.	Consolidação do Orçamento e plano de operação.

Fonte: Pyhrr (1981 apud SANTANA, 2010)

Como se pode observar, os autores trazem a informação que o OBZ é uma metodologia orçamentária com grande foco em redução de custos, desvinculando-se dos orçamentos anteriores e imputando aos gestores responsabilidades para que se possa informar onde e porque os recursos incluídos no orçamento devem ser utilizados.

O OBZ apresenta alguns conceitos que são essenciais para o seu entendimento e elaboração. Assim, estes pontos serão aprofundados no próximo capítulo, onde será também discutido a orçamento público no Brasil.

4. CONCEITOS DO ORÇAMENTO BASE ZERO E ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL

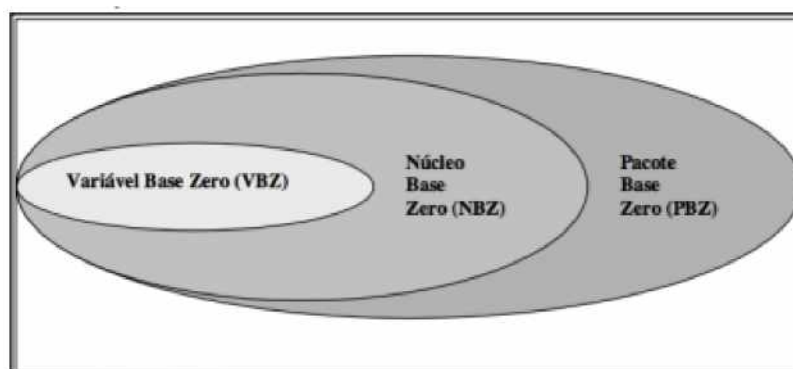
Neste capítulo serão apresentados conceitos importantes do Orçamento Base Zero, que servem como referência para a elaboração de um orçamento consolidado, além dos instrumentos utilizados no orçamento público brasileiro como PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, PPA – Plano Plurianual de Ação, LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e LOA – Lei Orçamentária Anual.

Os conceitos do Orçamento Base Zero são divididos em três itens que são realizados após a definição das metas orçamentárias da empresa e da definição das despesas previstas através de pacotes de decisões:

- **VBZ – Variável Base Zero**, que é o item mais baixo de registro de gastos, que normalmente são as contas contábeis da organização, onde pode-se citar os salários dos funcionários, uniformes, etc;
- **NBZ – Núcleo Base Zero**, que é o agrupamento de várias VBZ semelhantes, visando melhorar o processo de controle. As NBZ ajudam a organizar as VBZ e entender de forma mais clara os gastos existentes. Pode-se citar aqui os funcionários de um determinado setor (salários, encargos, benefícios, etc), materiais de escritório (canetas, papéis, clips, etc);
- **PBZ – Pacote Base Zero**, é um documento de identificação e avaliação de cada uma das atividades e seu objetivo é permitir a priorização, aprovação ou recusa das mesmas. O PBZ engloba todos os NBZ de natureza similar. Cita-se aqui o Setor Administrativo (funcionários, materiais de escritórios, alugueis, etc), Setor de limpeza (funcionários, materiais de limpeza, prestação de serviços de limpeza terceirizados, etc).

O entendimento desses conceitos é importante pois os mesmos possuem uma forte relação hierárquica, onde o PBZ é um agrupamento do NBZ que por sua vez é um agrupamento de vários VBZ. A figura a seguir demonstra exatamente essa relação de hierarquia entre os conceitos apresentados:

Figura 1 – Relação de hierarquia entre VBZ, NBZ e PBZ



Fonte: Lunkes (2009)

É através desses itens que a empresa definirá toda a sua forma de atuação e o momento em que cada um dos pacotes é posicionado de forma hierárquica de acordo com a avaliação de importância em relação aos objetivos estratégicos da empresa. Nesse momento também é avaliado quais pacotes devem ser revisados ou excluído do orçamento, buscando assim a identificação de gastos desnecessários, duplicados ou que não fazem mais sentido o investimento. É exatamente nessa fase em que os gestores devem responder aos questionamentos de onde, por que, como e quando se deve efetuar os dispêndios de recursos para definições da sua relevância para a empresa.

De acordo com Lunkes (2009, p.89-98), a proposta de desenvolvimento de um Orçamento Base Zero passa pelas seguintes etapas:

- Definição das Estratégias, objetivos e metas: Aqui é o momento em que a empresa elabora o planejamento estratégico e define as diretrizes da sua real situação;
- Identificação dos pacotes de decisões: Nesse momento são identificadas as principais atividades que a empresa quer executar e agrupá-las em pacotes com o objetivo de definir quais serão consideradas essenciais para que a empresa possa continuar funcionando mesmo em um momento de crise e atendendo aos requisitos legais;

- **Elaboração do PBZ, NBZ e VBZ:** A elaboração desses documentos, já conceituados anteriormente, serve para identificar e descrever as atividades para que o gestor possa avaliar e priorizar ou então decidir por aprovar ou rejeitar as mesmas;
- **Definição da matriz de responsabilidades:** Nessa fase a empresa estabelece responsabilidades para os donos dos pacotes, considerando que esses responsáveis conheçam bem a estrutura de pacotes anterior, que possam dimensionar a estrutura para o próximo exercício e realizar uma comparação entre as duas, justificando a solicitação dos novos recursos;
- **Priorização dos pacotes de decisões:** Nessa fase é feita a avaliação e priorização por grau de importância, através de uma análise de estratégia, custo benefício ou avaliação subjetiva dos gastos. É nessa fase que o gestor identifica e elimina os gastos que excedem o valor dos benefícios totais;
- **Aplicação dos recursos:** é nessa fase que o responsável pela VBZ autoriza a sua execução, controlando a necessidade de compra e autorizando o pagamento;
- **Acompanhamento do OBZ:** Nessa última fase é feito o acompanhamento do orçamento elaborado, onde são juntadas todas as justificativas para os gastos realizados durante o exercício, mantendo os níveis de prioridades e analisando as possíveis providências a serem tomadas.

Dentre as características principais do OBZ estão:

- Analisar o custo benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo do seu marco zero;
- Dar ênfase aos objetivos e metas das unidades de negócio, onde os recursos são consequência da direção planejada;

- Garantir o correto direcionamento dos recursos baseado no foco do negócio; definição de critérios bem definidos para aprovar os gastos;
- Desenvolver a participação e comunicação intensa entre as áreas envolvidas e fornecer subsídios decisórios mais bem elaborados para a alta gestão da organização.

Apesar dessas características, o OBZ também oferece algumas desvantagens que os gestores precisam avaliar. Essa modalidade orçamentária consome muito esforço para ser elaborado, pois seu nível de detalhamento exige muito tempo e pessoas envolvidas no processo de elaboração. Além disso, a necessidade de justificativas detalhadas pode beneficiar algumas áreas em detrimento de outras, principalmente em áreas que possuem perfis mais de produção ou tangíveis em relação às áreas de pesquisa, por exemplo. Outro ponto que os gestores devem considerar é a necessidade de treinamento dos envolvidos e a necessidade de um sistema para armazenamento e organização das informações, já que essa metodologia apresenta um volume grande de informações.

A seguir é apresentado quadro comparativo das principais diferenças entre a metodologia do Orçamento Base Zero e das metodologias tradicionais:

Quadro 5 - Quadro comparativo entre a metodologia Orçamento Base Zero e orçamentos tradicionais

ORÇAMENTO TRADICIONAL	ORÇAMENTO BASE ZERO
Preocupa-se como os meios, o pessoal, o material e os equipamentos	Preocupa-se com os resultados efetivos
Dá pouca atenção ao programas e atividades existentes	Exige avaliação e justificativas dos programas existentes, bem como dos novos em igualdade de condições
Estima os custos das atividades correntes	Avalia atividades correntes e alternativas
Exige menos informações	Exige mais informações
Decisão baseada em elementos das despesas (insumos)	Decisão baseada em resultados (produtos finais)
Menos envolvimento no processo orçamentário dos chefes dos níveis inferiores da hierarquia organizacional.	Exige mais envolvimento no processo orçamentários das chefias em todos os níveis
Planejamento financeiro paralelo à elaboração orçamentária.	Exige planejamento antes da elaboração orçamentária

Fonte: MOOJEN (1981), apud SANTANNA (2010)

Em relação ao orçamento público, conforme já informado, o mesmo tem como objetivo maximizar o lado social gerenciando e controlando a aplicação dos recursos públicos, além de monitorar os gastos realizados pelos governos.

Ele vem sofrendo evoluções com o passar do tempo e através do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 foi definido o planejamento como base orientadora de suas atividades, conforme descrito abaixo:

Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

- a) plano geral de governo;
- b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;
- c) orçamento-programa anual;
- d) programação financeira de desembolso. (BRASIL, 1967).

Com a promulgação da Constituição da República de 1988, diversas mudanças ocorreram em relação às finanças públicas, o controle de gastos e o

sistema orçamentário. Nessa atual Constituição, o tem Orçamento ganhou um grau de importância maior, sendo reservados 5 (cinco) artigos (Art. 165 a 169) que reafirmam os princípios, trazendo também diversas inovações.

O novo sistema passou a contar com 03 (três) novas peças orçamentárias que são o PPA – Plano Plurianual, LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e a LOA – Lei Orçamentária Anual.

O Plano Plurianual (PPA) estabelece, de forma regionalizada, diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para gastos de capital e outras despesas daí decorrentes e para aqueles relacionados a programas continuados, ou seja, engloba todas as despesas a serem realizadas pelo governo no período de 4 anos.

Já Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) determina quais serão as metas e prioridades para o próximo ano. Para isso, determina a quantidade de recursos que o governo pretende economizar, descreve regras, proibições e restrições sobre as despesas dos Poderes, aprova o aumento das despesas com pessoal, regula transferências para entidades públicas e privadas, disciplina o equilíbrio entre receitas e despesas e estabelece prioridades para financiamentos por bancos públicos.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) estabelece os Orçamentos da União através dos quais as receitas do governo federal são estimadas e as despesas são determinadas. Na sua elaboração, cabe ao Congresso Nacional avaliar e ajustar a proposta do Poder Executivo, assim como faz com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Plano Plurianual (PPA).

No ano 2000 foi aprovada a LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), que estabelece as normas relacionadas às finanças públicas no Brasil voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, introduzindo metas e riscos fiscais, além de reforçar a ideia compatibilização com a LOA, PPA e LDO.

A Lei de Responsabilidade Fiscal aumenta o controle sobre os recursos das ações governamentais, estabelece limites de gastos como intuito de criar um equilíbrio

maior entre as receitas e despesas, além de introduzir a transparência e responsabilização para os administradores públicos.

Em Minas Gerais, mais especificamente, foi criado em 2003 o PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, que se trata de um instrumento de planejamento estratégico que consolida as estratégias indicadas para o desenvolvimento que se deseja alcançar, enfatizando o planejamento, a visão estratégica e estabelecendo prioridades para a promoção de mudanças de curto e longo prazos.

Os objetivos do PMDI são os seguintes:

- O desenvolvimento socioeconômico integrado do Estado;
- A racionalização e a coordenação das ações do Governo;
- O incremento das atividades produtivas;
- A expansão social do mercado consumidor;
- A superação das desigualdades sociais e regionais;
- A expansão do mercado de trabalho;
- O desenvolvimento dos Municípios de escassas condições de propulsão socioeconômica; e
- O desenvolvimento tecnológico do Estado. (MINAS GERAIS, 2013).

No próximo capítulo será abordada uma breve contextualização sobre as Empresas Públicas e Empresas de Sociedade de Economia Mista e uma visão geral da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - Prodemge. Além disso, nesse capítulo será apresentada também uma entrevista com um

profissional da Prodemge responsável pelo planejamento e orçamento da Companhia, onde serão informadas a metodologia atual de orçamento e planejamento utilizada.

5. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA E VISÃO GERAL DA PRODEMGE

Neste capítulo será apresentada uma breve contextualização sobre Sociedade de Economia Mista, além de uma visão geral sobre a Companhia de Tecnologia da Informação de Minas Gerais – Prodemge.

A Administração pública, de uma forma geral, devido às diversas tarefas que afetam ao Estado, procura trabalhar baseado no princípio da divisão do trabalho. Esta divisão é feita delegando ou atribuindo atividades a Órgãos ou entidades dentro da Administração Direta, considerada Administração Centralizada, ou a entidades fora dessa Administração, que são consideradas Administração Desconcentrada, departamentos e divisões ou órgãos de execução, ou para a Administração Descentralizada ou Indireta, entidades autônomas como autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

A Administração Descentralizada ou Indireta são entidades com personalidade jurídica própria, criadas ou autorizadas por lei, vinculadas ao Poder Executivo, com autonomia financeira e administrativa, com funções de prestação de serviços ou exploradoras de atividades econômicas.

A Sociedade de Economia Mista, no qual se enquadra a Prodemge, é uma pessoa jurídica de direito privado, autorizada por lei sob forma de sociedade anônima, dotada de administração própria, com patrimônio próprio, autonomia financeira, com o objetivo de exploração de atividade econômica ou serviço de interesse coletivo, sob o controle majoritário da Administração Pública Direta ou Indireta. Trata-se de uma entidade paraestatal composta pela participação do Poder Público juntamente com empresas privadas na construção de seu capital social e administração.

A criação deste tipo de empresa mostra uma preocupação do Estado em deixar de ser um agente meramente fomentador da economia para se tornar um agente com atuação direta nos setores da economia que são realmente relevantes para a sociedade, atraindo capital privado para viabilizar financeiramente projetos nos quais não eram possíveis de se realizar com o capital público.

Sob o enfoque constitucional, o inciso XIX do artigo 37 da Constituição Federal cita que somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação, ou seja, não basta apenas a autorização por lei. A Lei também deverá determinar especificamente o escopo de atuação e atribuições da sociedade de economia mista.

Já o artigo 5º do Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, com as alterações do Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, inciso terceiro cita que Sociedade de Economia Mista é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou à entidade da Administração Indireta. Complementando, em seu parágrafo primeiro, cita que no caso do inciso III, quando a atividade for submetida a regime de monopólio estatal, a maioria acionária caberá apenas à União, em caráter permanente.

A Lei 6.404/76, mais conhecida como Lei das S.A. (Sociedade Anônima), informa em seu artigo 238 que a Pessoa Jurídica que controla a Companhia de Sociedade de Economia Mista possui os mesmos deveres e responsabilidades de uma empresa privada, porém sem ter a responsabilidade de atender ao interesse público, que justificou a sua criação.

Art. 238 A pessoa jurídica que controla a companhia de economia mista tem os deveres e responsabilidades do acionista controlador (artigos 116 e 117), mas poderá orientar as atividades da companhia de modo a atender ao interesse público que justificou a sua criação. (Brasil, 1976).

Celso Antônio Bandeira de Melo (2010, p.191) em sua doutrina do direito administrativo, cita:

Sociedade de economia mista federal há de ser entendida como a pessoa jurídica cuja criação é autorizada por lei, como um instrumento de ação do Estado, dotada de personalidade de Direito Privado, mas submetida a certas regras especiais decorrentes desta sua natureza auxiliar da atuação governamental, constituída sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua

maioria à União ou entidade de sua Administração indireta, sobre remanescente acionário de propriedade particular.

Pelas razões expostas, afirma-se que sociedade de economia mista segue regras de um regime diferenciado, ou seja, um regime de direito privado, porém permeado de regras específicas de direito público.

Com base nessas leis que, em 12 de outubro de 1972 surgiu a Lei estadual nº 6003 no qual autorizava o Poder Executivo da época a constituir e organizar sociedade sob o controle acionário do Estado, dispondo sobre o sistema Estadual de Processamento de Dados, criação da Prodemge. Porém, o processo embrionário da Prodemge se deu em 1966 com a criação da Resolução nº 797 de 23 de dezembro de 1966, onde foi aprovado o convênio entre o Estado de Minas Gerais e a Universidade Federal de Minas Gerais, estabelecendo normas de intercâmbio e cooperação técnica no campo da administração pública.

Após a criação desse convênio, no ano de 1967, através da Lei estadual nº 4691 de 19 de dezembro de 1967 foi criado o Centro de Processamento de Dados (Cepro), vinculado à Secretaria de Fazenda, mas administrado pelo Escritório Técnico de Racionalização Administrativa (Etra).

Através da Lei Estadual nº 5036 de 22 de novembro de 1968, o Poder Executivo é autorizado a instituir em forma de fundação, o Escritório Técnico de Racionalização Administrativa (Etra), onde iniciou os serviços de processamento de dados do Estado e posteriormente foi sucedido pela Prodemge. Ainda sobre o Etra em formato de fundação, em 1969, através do Decreto Estadual 11.894 foi aprovado o seu Estatuto e que sofreu alterações em 1971 através do Decreto Estadual 13.504.

Somente em 1972, através a Lei Estadual nº 6003 de 12 de outubro de 1972, o Poder Executivo recebe autorização para constituir e organizar sociedade sob o controle acionário do Estado, dispõe sobre o sistema Estadual de Processamento de Dados (Lei de criação da Prodemge), logo em seguida, através do Decreto Estadual nº 14.915 de 25 de outubro de 1972 foram criadas as regras de funcionamento do Sistema Estadual de Processamento de Dados.

Os objetivos para a criação da empresa foram de racionalização dos custos, modernização dos processos e práticas administrativas através da informática, difusão da tecnologia e apoio à indústria nacional de computadores.

Segundo Mendanha (2006, p.66), para conseguir a racionalização de custos e modernização administrativa pela informática, foram estabelecidas as estratégias de centralizar as atividades de processamento de dados do Estado de Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver a economia de escala e uniformizar os padrões administrativos e tecnológicos, através da gestão de atividades de computação, em caráter prioritário, visando a informatização dos sistemas das atividades fins dos órgãos públicos, que em razão das necessidades sociais, da existência de recursos e do cumprimento de prazos inadiáveis, deviam constituir sua preocupação primeira.

A Prodemge passou por um processo evolutivo a começar na própria década de 70 com a remodelagem do seu parque computacional onde foram instalados computadores IBM 3701, unidades de fitas magnéticas e discos removíveis. Além disso foram adotados equipamentos com monitores de vídeo que gravam diretamente nas fitas magnéticas e diminuíam expressivamente o uso dos tradicionais cartões perfurados. Além disso, em 1978 foi instalado o Centro de Processamento de Dados da Prodemge.

Na década de 80, a Prodemge passou por outra transformação digital com a implantação de sistemas de armazenamento e catalogação de programas, abolindo de vez o uso dos cartões perfurados para a guarda dos programas fonte. Começou também o uso de microcomputadores conectados ao grande porte, permitindo emulação de terminais e transferências de arquivos entre esses ambientes.

Nesta década também aconteceu a integração das regionais das secretarias de Segurança, Educação, Fazenda, saúde e da Polícia Militar de Minas Gerais por meio de serviços on line e a adoção de tecnologias de banco de dados.

Na década de 90, a Prodemge inaugurou a sua comunicação de dados via satélite e a conexão internet, sendo considerada a primeira empresa fora do meio acadêmico a concretizar experiências através da web.

Além disso, a Prodemge, em parceria com a Cemig, realizou o compartilhamento de rede fibra ótica visando a transmissão de dados em alta velocidade e fez parte da criação da Infovia – MG, que permitia o acesso à internet a todas as redes de computadores do Estado de Minas Gerais.

A partir do ano 2000, a Prodemge passou por outra transformação, a começar com a alteração da sua razão social, deixando de chamar Companhia de Processamento de Dados de Minas Gerais e passando a se chamar Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. Houve também o credenciamento para se tornar Autoridade Certificadora do Estado de Minas Gerais, apta a emitir certificados digitais nos padrões estabelecidos pelo ITI – Instituto Nacional de Tecnologia da Informação e a construção de um moderno Datacenter e em 2009 em substituição ao antigo CPD – Centro de Processamento de Dados.

Houve também a criação, através do Decreto 45.006/2009 a rede IP multisserviços para atender a todo o Estado de Minas Gerais e com a mudança da sede da empresa para a Cidade Administrativa de Minas Gerais, a Prodemge assumiu a administração de toda a estrutura de rede da mesma.

A partir de 2019, com a implantação do programa #Prodemge 4.0, a empresa começou uma verdadeira transformação digital, passando a investir em novas tecnologias como blockchain, exadata, hiperconvergência, reconhecimento facial, nuvem e inteligência artificial, com o intuito de realizar uma gestão ágil, trabalhando com dinamismo e de forma estruturada, buscando parcerias com startups e com o objetivo de cada vez mais atender ao cidadão mineiro da melhor forma possível.

Figura 2 – Projeto de Transformação Digital na Prodemge



Fonte: https://www.prodemge.gov.br/images/Prestacao_de_contas/Relatorio-Analise-Metas-Resultados-2019.pdf

Neste mesmo ano, a Prodemge lançou o Programa MG Digital, cujo objetivo é garantir a eficiência no desenvolvimento de soluções tecnológicas que suportem os serviços governamentais, promovendo a digitalização desses serviços e propiciando a desburocratização. O MG API – Plataforma de APIs de Minas Gerais - é um dos projetos relacionados ao Programa e o seu principal objetivo é conectar os dados entre órgãos e entidades de governo e entre governo e iniciativa privada. Além de promover a transformação digital dos serviços públicos e aumentar sua eficiência, a plataforma propiciará a redução da burocracia, o fomento da transparência, e o estímulo ao ecossistema de inovação.

Outro aplicativo, o MGapp desenvolvido pela Prodemge, oferece acesso a serviços públicos da esfera estadual ao cidadão. Atuando como um canal de atendimento para facilitar a solução de demandas ligadas aos serviços públicos e a busca por informações, além de contar com diversos serviços como:

- Acesso às edições do Jornal Oficial Minas Gerais;
- Notificação ao cidadão sobre o vencimento da CNH;

- Registro de ocorrência sobre extravio de documentos e objetos através da Delegacia virtual;
- Agendamento de compra do certificado digital da Prodemge pela opção de Certificado Digital;
- Disponibilização de informações sobre a localização de equipamentos de saúde e segurança, além de diversos serviços públicos estaduais;
- Pesquisa a itinerários, horários e passagens através da opção Transporte intermunicipal. Também é possível registrar ocorrências referentes às rodovias e ao transporte intermunicipal e metropolitano, incluindo o táxi metropolitano;
- Disponibilização de informações sobre vagas ofertadas no programa Transforma Minas, permitindo que os interessados se inscrevam no processo seletivo desejado;
- Integração ao portal de serviços do governo federal, permitindo a estados e municípios acesso às soluções digitais desenvolvidas no governo federal, aumentando a colaboração e a troca de conhecimento entre os órgãos.

No próximo capítulo será apresentado o atual planejamento estratégico da Prodemge, a forma como se realiza atualmente a elaboração e o controle orçamentário anual. Informações levantadas através de uma entrevista com a equipe do Núcleo de Planejamento e Orçamento da empresa, vinculada à Assessoria de Governança Corporativa.

Juntamente com estas informações será apresentada neste novo capítulo uma sugestão de aplicação da Metodologia OBZ – Orçamento Base Zero na Prodemge. Esta metodologia se mostrou a mais adequada, baseado nas informações colhidas através da entrevista supracitada.

6. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OBZ NA PRODEMGE

Neste capítulo será apresentado informações sobre o atual modelo de controle orçamentário da Prodemge e uma proposta de implantação do OBZ com base nas informações extraídas do planejamento estratégico da Companhia.

A Prodemge, conforme foi explicitado no capítulo anterior, realiza atividades de tecnologia da informação visando atender demandas dos órgãos da administração pública direta e indireta do Estado de Minas Gerais, em atividades de desenvolvimento de sistemas, hospedagens de sistemas e equipamentos, infraestrutura de rede ótica de dados e voz, além de manutenção de diversas soluções tecnológicas, com o objetivo de melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos e a relação do cidadão com o Governo.

A fonte de receita orçamentária da Companhia é oriunda de recursos próprios, decorrente da receita de prestação de serviços para seus clientes e a política de gastos e investimentos é baseada no orçamento anual, proposto pela sua Diretoria Executiva e aprovado pelo Conselho de Administração, que também realiza o acompanhamento e fiscalização juntamente com o Conselho Fiscal.

A Prodemge, por ser uma sociedade de economia mista, teve de se adequar internamente para se enquadrar na Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016 que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Esta Lei traz regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno e composição da administração, das quais a Prodemge é obrigada a seguir, trazendo uma necessidade de implantação de uma gestão efetiva, com o intuito de proporcionar controles e medições de desempenho e atribuindo ainda mais responsabilidades aos dirigentes da Companhia.

Com base nessas informações e nas teorias já estudadas, principalmente a teoria citada por Lunkes (2009, p.89-98), já mencionada no capítulo 04 (quatro) deste estudo monográfico, a proposta de implantação do Orçamento Base Zero na Prodemge começa na definição das diretrizes e premissas da empresa visando alcançar os indicadores estratégicos, que são o ponto de partida para as metas orçamentárias de uma instituição. Estes indicadores devem ser entendidos por toda a empresa, pois somente assim as ações podem ser executadas visando atingir os objetivos pretendidos.

Sendo assim, em 2019, após a nova gestão da Companhia tomar posse, foram realizadas diversas ações com o objetivo de otimização de recursos dar início à elaboração do planejamento estratégico 2020 – 2024, que contou com a participação ativa dos conselheiros administrativos, dos diretores e dos gestores em todas as reuniões, além da parceria realizada com a Fundação João Pinheiro, com o objetivo de aumentar a relevância e a sustentabilidade da organização.

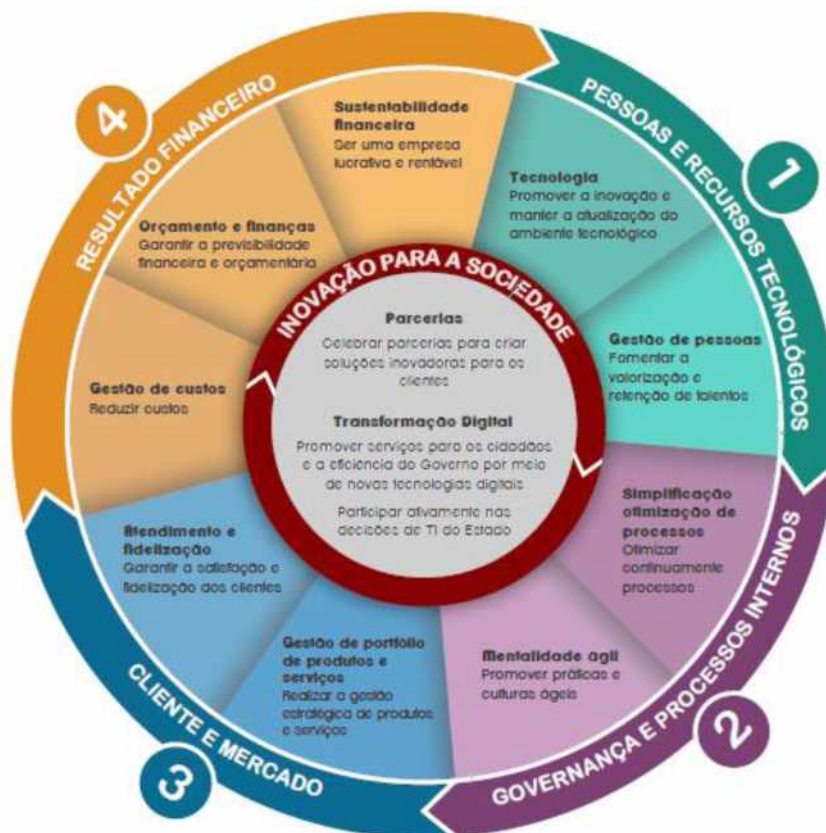
O resultado desse trabalho foi a construção do Mapa Estratégico, estruturado de acordo com a metodologia Balanced Score Card (BSC), contendo ações focadas em soluções inovadoras para a sociedade, promoção da agilidade e eficiência nos processos internos e fomento a valorização das pessoas. Este Mapa contempla cinco perspectivas, desdobradas em onze temas a partir dos quais foram definidos doze objetivos estratégicos. Para alcançar estes objetivos, diversos projetos foram estabelecidos, os quais terão acompanhamento sistemático dos administradores da Companhia.

Quadro 6 – Mapa Estratégico da Prodemge

Perspectiva	Tema	Objetivo
Inovação para a Sociedade	Parcerias	Celebrar parcerias para criar soluções inovadoras para os clientes
	Transformação Digital	Promover serviços para os cidadãos e a eficiência do Governo por meio de novas tecnologias digitais Participar ativamente nas decisões de TI do Estado
Perspectiva	Tema	Objetivo
Resultado Financeiro	Sustentabilidade Financeira	Ser uma empresa lucrativa e rentável
	Orçamento e Finanças	Garantir a previsibilidade financeira e orçamentária
	Gestão de Custos	Reduzir custos
Cliente e Mercado	Gestão de Portfólio de Produtos e Serviços	Realizar a gestão estratégica de produtos e serviços
	Atendimento e Fidelização	Garantir a satisfação e fidelização dos clientes
Governança e Processos Internos	Mentalidade Ágil	Promover a inovação e manter a atualização do ambiente tecnológico
	Simplificação / Otimização de Processos	Otimizar continuamente processos
Pessoas e Recursos Tecnológicos	Gestão de Pessoas	Fomentar a valorização e retenção de talentos
	Tecnologia	Promover a inovação e manter a atualização do ambiente tecnológico

Fonte: https://www.prodemge.gov.br/images/Prestacao_de_contas/Relatorio-Analise-Metas-Resultados-2019.pdf

Figura 3 – Mapa Estratégico da Prodemge



Fonte: https://www.prodemge.gov.br/images/Prestacao_de_contas/Relatorio-Analise-Metas-Resultados-2019.pdf

Baseado nas novas diretrizes da Prodemge, a Missão, Visão e Valores da Companhia foram reformulados no sentido de ressaltar o papel da empresa como participante ativa nas decisões de TI, responsável pela transformação digital dos serviços para os cidadãos e por criar condições para aumentar a eficiência do governo.

- Missão: Prover o estado de Minas Gerais com as melhores e mais eficientes soluções de TI para o benefício do cidadão;
- Visão: Ser protagonista do processo de transformação digital do estado de Minas Gerais, consolidando-se como inteligência de TI na gestão pública até 2022;
- Valores: Qualidade, Integridade, Comprometimento, Meritocracia, Foco no Resultado e Inovação.

Figura 4 - Missão, Visão e Valores da Prodemge



Fonte: https://www.prodemge.gov.br/images/Prestacao_de_contas/Relatorio-Analise-Metas-Resultados-2019.pdf

Com base nas informações sobre o planejamento estratégico extraídas do portal da Prodemge, foi realizada uma entrevista de caráter qualitativa com uma colaboradora lotada no Núcleo de Planejamento e Orçamento, vinculada à Assessoria de Governança Corporativa, para levantar informações sobre detalhes do planejamento estratégico, a metodologia orçamentária utilizada na Companhia e os projetos a serem desenvolvidos para cumprir os objetivos definidos no mesmo.

Conforme informações coletadas nesta entrevista, a utilização do OBZ – Orçamento Base Zero na Prodemge é um dos projetos a serem realizados dentro da Perspectiva “Resultado Financeiro”, tema “ Orçamento e Finanças” e objetivo “ Garantir a Previsibilidade Financeira e Orçamentária”. Para isso, a empresa realizou um benchmark, inclusive com empresas públicas, com o objetivo de identificar, baseado nas melhores práticas, a melhor metodologia de mercado que se enquadra nas necessidades da Prodemge. O resultado desse benchmark apontou que a metodologia que melhor atenderia a empresa é a OBZ.

Esta metodologia, segundo a entrevistada, é a que melhor se enquadra no objetivo da Prodemge de aperfeiçoar a gestão orçamentária e adotar medidas para redução de gastos na Companhia. Segundo a mesma, o OBZ é uma metodologia de alto impacto para reduções significativas de gastos e um instrumento de gestão que possibilita o repensar de toda a organização pois, diferentemente de um orçamento tradicional, que usa como referência os gastos históricos, a técnica utilizada pelo OBZ reflete a empresa a partir de uma base “zero”, onde os gastos são justificados como projetos que estão alinhados com objetivos estratégicos. Esta sequência de projetos é priorizada perante diretrizes e recursos disponíveis da empresa ou em virtude de sua restrição orçamentária.

Durante a entrevista realizada foi questionado qual a metodologia atualmente utilizada na Prodemge e foi informado que a empresa não tem uma metodologia definida. A empresa trabalha de maneira híbrida, descentralizada por naturezas orçamentárias, com orçamentos por centro de custos para compor o valor das mesmas e com gestores responsáveis por temas orçamentários e por centralizar as necessidades de cada área da Companhia.

De acordo com a entrevistada, a metodologia híbrida utilizada na Prodemge tem evoluído e faz com que os gestores da Companhia trabalhem uma nova forma de pensar o planejamento e os controles. Segundo a mesma, a empresa busca trabalhar mais diretamente com a equipe de negócios e realiza revisões orçamentárias periódicas visando a projeção de fluxo de caixa ao longo do ano. Além disso, o controle de custos e despesas é realizado através do acompanhamento feito com os gestores de naturezas orçamentárias, juntamente com os gestores das unidades, apurando as devidas justificativas para os desvios realizados.

A entrevistada informou que a Prodemge deverá contratar uma consultoria externa em 2021 para realizar, juntamente com as equipes envolvidas, a implantação da metodologia, para em 2022 o planejamento orçamentário da Companhia já seja realizada através desta metodologia, pois entende que contratação de uma empresa especializada para assessoria na implementação da metodologia busca a transferência de conhecimento aos profissionais da Prodemge e o apoio no amadurecimento cultural que deverá ser realizado com a implantação do OBZ.

Com base nas informações relativas ao mapa estratégico da Prodemge é possível avançar para a segunda etapa de implantação do OBZ que é a definição dos pacotes de decisão. Nessa etapa, a consultoria a ser contratada deverá, em conjunto com a alta cúpula da Prodemge, separar os projetos estabelecidos, baseado nos objetivos estratégicos, em cenários com grupos de pacotes, onde serão definidas as prioridades de cada um e as metas orçamentárias. Através dessas definições é possível identificar os projetos mais onerosos ou com custos mais elevados.

Normalmente essa divisão é feita incluindo os projetos considerados de altíssimas e altas prioridades em “Pacotes Base Zero ou PBZ”, também conhecido como “Cenário Ouro”. Já os projetos de média prioridades são incluídos nos “Pacotes Base Um ou PB1”, também conhecido como “Cenário Prata” e por fim, os projetos de menor prioridades são incluídos nos “Pacotes Base Dois ou PB2”, também conhecido como “Cenário Bronze”.

Para cada Pacote Base Zero definido é necessário também definir os NBZ – Núcleos Base Zero de cada PBZ e também as VBZ – Variáveis Base Zero de cada

NBZ. Da mesma forma, para cada Pacote Base Um são necessárias as definições dos NB1 – Núcleo Base Um e VB1 – Variável Base Um e para cada Pacote Base Dois são necessárias as definições dos NB2 – Núcleo Base Dois e das VB2 - Variáveis Base Dois.

Estas separações são feitas identificando as oportunidades de racionalização e mensuração do que pode ser cortado pela prioridade, onde se define qual o grau de prioridade de cada projeto. Nesse momento também será necessário avaliar o limiar de cada projeto, ou seja, avaliar os custos, finalidades, qual a vantagem em se manter este projeto e os impactos caso este projeto seja cortado.

Após a definição dos pacotes de decisão é necessária a criação da matriz de responsabilidades, elegendo o dono ou responsável por cada pacote, que terá a responsabilidade de responder à Diretoria Colegiada da Prodemge as perguntas sobre o porquê se deve optar por um ou outro pacote de decisão. A diretoria decidirá, com base nas restrições orçamentárias e prioridades, qual o cenário a ser seguido e quais os pacotes farão parte do orçamento e quais serão cortados. Esta fase é chamada de priorização dos pacotes de decisão. É nela que a Diretoria, mediante informações dos donos ou responsáveis pelos pacotes, e com base nas informações de previsão de receitas e despesas contidas no planejamento estratégico, realiza avaliações e escalonamentos, por ordem de importância, dos pacotes apresentados.

Conforme descrito no referencial teórico, os critérios de seleção desses pacotes devem ser realizados com base nos objetivos estratégicos da Prodemge, ordenados de forma decrescente de acordo com premissas fixadas pela própria diretoria e uma linha de corte deve ser realizada. Os pacotes abaixo da linha de corte são os pacotes que serão aprovados no orçamento e os acima deverão ser revistos pelas equipes responsáveis.

A ideia dessa forma de classificação é identificar e eliminar os gastos que excedem os benefícios. Os pacotes não aprovados e encaminhados para revisão, somente serão aprovados caso o dono daquele pacote justifique que esse pacote trata os benefícios e resultados que aquele gasto trará para a empresa.

Após a definição, pela diretoria da Prodemge, dos pacotes que farão parte do orçamento anual, os responsáveis pelos mesmos deverão efetuar o controle dos recursos utilizados na implantação de cada projeto, realizando relatórios gerenciais com o objetivo de acompanhar, em tempo real, os pacotes de decisão e conseqüentemente as VBZs e NBZs e comparar o realizado com o planejado para informar a direção da Companhia as variações ocorridas.

Além desse acompanhamento por parte do responsável pelo pacote de decisão, a ASG – Assessoria de Governança Corporativa, deverá acompanhar de perto a execução orçamentária, através de um sistema próprio, a ser indicado pela consultoria a ser contratada, visando apresentar para a diretoria da Prodemge o andamento dessa execução e a economia gerada com a aplicação da metodologia.

Desta forma, conclui-se o objetivo deste estudo monográfico, que foi de apresentar uma metodologia de mercado para que a Prodemge possa aperfeiçoar a sua gestão orçamentária, adotando medidas visando a redução de custos, evitando desperdícios e aplicando melhor os seus recursos em prol do Estado de Minas Gerais e do cidadão mineiro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para embasamento teórico deste estudo monográfico, este trabalho buscou inicialmente a compreensão do tema sobre gestão e planejamento, onde foi estudado sobre as gestões públicas e privadas, as suas semelhanças e diferenças, além do conhecimento sobre planejamento estratégico e sua forma de realização.

Além disso, foi estudado também orçamento, suas metodologias mais tradicionalmente utilizadas e diferenças entre as mesmas. Foi dado destaque para a metodologia OBZ – Orçamento Base Zero, onde foram detalhados conceitos importantes sobre o tema e sua forma de implantação. Foi destacado também, baseado na Constituição Federal de 1988, em seus artigos 165 a 169, as peças orçamentárias PPA – Plano Plurianual de Ação, LDO – Lei de diretrizes Orçamentárias e a LOA – Lei Orçamentária Anual.

Por fim, completando a fase de embasamento teórico, foi realizada uma contextualização sobre as sociedades de economia mistas, onde foi estudada a forma que o governo, para conseguir cumprir com as suas obrigações perante a sociedade, delega as funções administrativas, dentre elas as empresas de sociedade de economia mista, no qual se enquadra a Prodemge.

Em relação à Prodemge, foi destacado um estudo sobre a sua criação, suas transformações até o momento, suas conquistas e os grandes trabalhos prestados não só para o Estado como também para o cidadão mineiro.

Desse modo, este estudo monográfico pretendeu entender todo o contexto que vive a Prodemge, baseado no cenário de instabilidade econômica que assola o país, como funciona sua gestão orçamentária, com base no planejamento estratégico da Companhia e propor, dentro das metodologias orçamentárias existentes, a que melhor se enquadra para a empresa.

O objetivo foi verificar junto à área responsável pelo planejamento e controle orçamentário da Companhia, as deficiências e pontos fortes da metodologia

atualmente utilizada, visando entender se essa metodologia faz parte de alguma metodologia de mercado e se existia algum projeto de melhoria.

Pôde-se verificar que a metodologia atualmente aplicada para a gestão orçamentária da Prodemge é um mix de algumas metodologias já definidas, porém a empresa não segue um padrão metodológico de mercado. Foi observado também que a empresa tem procurado melhorar seus processos internos e, com base no planejamento estratégico 2020 – 2024, definiu que pretende contratar uma consultoria para auxiliar os profissionais da empresa a mudar a sua forma de atuação, implantando a metodologia OBZ. Esta metodologia foi definida pela Companhia, após uma pesquisa de mercado, através de um benchmark realizado com outras empresas públicas e vindo de encontro ao que foi estudado para realização deste trabalho monográfico.

Assim, a mudança da metodologia atual para a OBZ é aconselhada, pois tem o objetivo de criar maturidade nos processos da Companhia visando garantir a previsibilidade financeira e orçamentária da Companhia.

8. REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas [2016]. Disponível em:

https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 4 fev. 2020.

BRASIL. Decreto Lei 200 (1967). Decreto Lei 200. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Centro de Documentação e Informação. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-norma-actualizada-pe.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

BRASIL. Lei de Responsabilidade Fiscal (2000). Lei de Responsabilidade Fiscal: Lei Complementar nº 101. Brasília, DF: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas [2005]. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/530796/LRF_1ed.pdf. Acesso em: 4 fev. 2020.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FAVAZOLO, Rafael. **Administração Público e Privada**. Porto Alegre: Casa do Concurseiro. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/ead_casa/ead_casa/ead_casa/CursoSecaoItem/4089-administracao-publica-x-privada-rafael-ravazolo.pdf. Acesso em 15/02/2020

FILHO, Marcelo Pinheiro Saint Martin; CARVALHO, Ramon Ronê Duarte de. Estudo de caso: Implantação do Modelo Orçamento Base Zero Em Uma Empresa do Ramo de Shopping Centers. Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10005912.pdf>. Acesso em 28 mai. 2020.

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

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**, 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

JERÔNIMO, Louremir Reinaldo. **O orçamento Base Zero (OBZ) e suas características**. São Paulo, 2017. Disponível em

<https://orcamentoempresarial.com/2017/08/28/o-orcamento-base-zero-obz-e-suas-caracteristicas/>. Acesso em: 28 mai. 2020.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru, **Fundamentos de Administração**, São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 27ª ed. Malheiros Editores. São Paulo, 2010.

MENDANHA, Domingos de Carvalho, **A Prodemge e sua História**, Belo Horizonte: Prodemge, 2006.

MINAS GERAIS. Análise de Metas e Resultados (2019). Análise de Metas e Resultados 2019. Belo Horizonte, MG: Companhia De Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - Prodemge [2019]. Disponível em: https://www.prodemge.gov.br/images/Prestacao_de_contas/Relatorio-Analise-Metas-Resultados-2019.pdf. Acesso em: 8 set. 2020.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). Constituição do Estado de Minas Gerais 1989. Belo Horizonte, MG: Assembléia Legislativa de Minas Gerais [2019]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2020.

MINAS GERAIS. Relatório de Sustentabilidade (2019). Relatório de Sustentabilidade 2019. Belo Horizonte, MG: Companhia De Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - Prodemge [2019]. Disponível em: https://www.prodemge.gov.br/images/Relatorio_Sustentabilidade_2019_V27.pdf. Acesso em: 8 set. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico – Conceitos e Metodologia Práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE Clóvis Luís e TARANTO Fernando César. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Interciência. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

RÊGO, Marcelo Raducziner Sá. O ORÇAMENTO PÚBLICO E PRIVADO: Diferenças e Similaridades. Artigo apresentado para Mestre em Gestão Empresarial na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas – EBAPE/FGV Disponível em https://kupdf.net/download/oramento-publico-x-privado_5c74a4bde2b6f5aa40c8f0ef_pdf
Acesso em: 01 jun. 2020.

SANTANNA, Leonel Garcia. Proposta de Aplicação de Orçamento Base Zero em um Departamento Financeiro de uma Empresa Multinacional. Monografia apresentada para Bacharel em Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27214/000763258.pdf?sequence=1>. Acesso em 28 mai. 2020.

SANTOS, Aline dos. A Importância do Planejamento nas Empresas de Micro, Pequeno e médio Portes. Monografia apresentada para obtenção de título de pós-graduação em Gestão Empresarial da UCAM – Universidade Cândido Mendes, 2010. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf. Acesso em 05 mai. 2020.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TREASY PLANEJAMENTO E CONTROLADORIA. Definindo a Metodologia de Gestão Orçamentária Ideal para a sua Empresa. Joinville-SC: TREASY, 2015. E-book. Disponível em: <http://materiais.treasy.com.br/ebook-definindo-a-metodologia-de-gestao-orcamentaria-ideal-para-sua-empresa>
Acesso em 2 mai. 2020.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. 3º ed. Porto Alegre: D. C. Luzzato Editores Ltda., 1989.

9. APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Assessoria de Governança Corporativa

- 1) Como funciona o planejamento orçamentário na Prodemge?
- 2) Qual a Metodologia orçamentária utilizada atualmente?
- 3) Considera essa metodologia eficiente no que tange aos controles contábeis e gerenciais?
- 4) Como são feitos atualmente os controles de custos e despesas da Companhia, com base na metodologia atualmente implantada na empresa?
- 5) Existe na Prodemge algum projeto ou iniciativa para elaborar ou implantar o OBZ? Se sim, qual o estágio está esse planejamento?
- 6) Qual o objetivo dessa mudança e por que do OBZ?
- 7) Qual a previsão de início e conclusão dessa implantação?
- 8) Quais são as premissas utilizadas para a implantação desse novo modelo de orçamento?
- 9) Em que fase está o planejamento estratégico da empresa?
- 10) Esta mudança de metodologia orçamentária faz parte dos objetivos estratégicos traçados no planejamento estratégico?