

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TIZIANA ALBOREZ SPATA

**O CONTROLE ORÇAMENTÁRIO NA ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA EM
EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÃO**

Rio de Janeiro

2022

TIZIANA ALBOREZ SPATA

**O CONTROLE ORÇAMENTÁRIO NA ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA EM
EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÃO**

... apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito para a obtenção do título de graduada em Ciências Contábeis.

Orientador: Claudio Maciel

Rio de Janeiro

2022

Lista de Figuras

Figura 1 – Sistema de Tesouraria

Resumo

Diante da atual economia brasileira e da alta concorrência do mercado, é extremamente importante que as empresas tenham um controle orçamentário eficaz na gestão empresarial. Desse modo, o objetivo do presente artigo é apresentar e discutir a importância da utilização do controle orçamentário como uma ferramenta eficaz no processo de gestão empresarial, sendo um elemento de ênfase no planejamento, execução e controle nas organizações. Para tanto, utilizou-se da pesquisa de campo a fim de demonstrar como funciona na prática o planejamento financeiro em duas gigantes de telecomunicações, Claro S/A e Telefônica Brasil utilizando a ótica de próprios funcionários que atuam na área de Controladoria das empresas. Sendo assim, verificou-se que o controle orçamentário, é construído de maneira muito semelhante entre as empresas e percebeu-se que se os dados fornecidos durante orçamento são próximos ao real, maiores são as chances de sucesso da empresa e proporciona-se melhor auxílio para os gestores nas tomadas de decisões. Neste sentido, entende-se que o controle orçamentário é indispensável no processo de análise do desempenho empresarial, onde são identificados eventuais desvios e os mesmos podem ser corrigidos e os resultados sejam alcançados.

Palavras-chave: orçamento, planejamento financeiro, fluxo de caixa, telecomunicações, controle orçamentário

Sumário

1. Introdução	6
2. Referencial Teórico	8
2.1 O setor de Telecomunicação no Brasil.....	8
2.2 Conceito de Orçamento.....	9
2.3 Tesouraria X Controladoria.....	10
2.4 Conceito de Fluxo de Caixa	12
2.5 Controle Gerencial nas Empresas.....	13
3. Metodologia	14
4. Resultados e Análise de Dados	16
5. Conclusão.....	17
6. Bibliografia	19

1. Introdução

Contextualização

Nos dias atuais, devido a instabilidades políticas e econômicas, as empresas estão cada vez mais atentas as formas de controle interno. Ele é essencial na formulação de estratégias que visam à continuidade da entidade. Dessa forma, uma ferramenta eficaz para aumentar os resultados financeiros é o controle orçamentário, uma das principais atividades da área de controladoria e planejamento financeiro. Esse tipo de controle é uma comparação entre os gastos e entradas que foram previstos e os realizados. Em empresas multinacionais essa área é mais conhecida como FP&A (*Financial Planning Analysis*) planejamento e análise financeira.

Nesse sentido, sobre a correlação entre o controle orçamentário e sua essencialidade para as empresas, Gomes (2000) afirma que:

O processo de controle do orçamento se faz necessário para coordenar o sistema de planejamento financeiro, pois compreende um conjunto de projeções das operações da empresa que resulta em diversos demonstrativos projetados. (GOMES, 2000, p. 55).

Dentro dessa ideia, o controle do fluxo de caixa pode ser uma ferramenta muito útil para essa análise, já que permite organizar de maneira eficiente todas as entradas e saídas de caixa, possibilitando o acesso aos históricos e a elaboração de projeções mais consistentes. Para isso, são utilizadas informações de tendências financeiras e econômicas a fim de revisar o desempenho passado da empresa, prever oportunidades e trabalhar em cima de previsões do resultado mais precisamente.

É notório em diferentes países com situações econômicas distintas que empresas com um setor de FP&A bem estruturado tendem a ser mais bem sucedidas. Planejar o orçamento significa reduzir custos, controlar os gastos, evitar o endividamento e possivelmente aumentar o lucro. Para Almeida (2007, p. 63): “O controle interno representa o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Tomando como base uma visão contábil, de acordo com o CPC 03, informações sobre o fluxo de caixa de uma entidade são úteis para proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis uma base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa. Além disso, elas são úteis para avaliar a capacidade da entidade gerar caixa e possibilitam o desenvolvimento de modelos para avaliar e comparar o valor presente dos fluxos de caixa futuros. A atuação da contabilidade é essencial, já que as informações compartilhadas por setores, como o de gestão de ativos, vendas e produções, podem conter um viés de gestão e

operação que não se adequa as necessidades do planejamento financeiro empresarial. Sendo as informações contábeis as mais confiáveis, porque seus registros são feitos a partir de regras definidas por entidades que asseguram sua confiabilidade.

Com isso, empresas tendem a investir cada vez mais na projeção de fluxo de caixa. Segundo Friedrich, (2005) o orçamento de caixa é capaz de antever novas situações no caixa, prevendo os pontos críticos que poderão ser previamente tratados o que pode forçar a tomada de decisões que venha a redirecionar de uma forma mais eficiente os recursos da empresa. O orçamento permite monitorar, de maneira periódica, como os resultados reais estão em comparação ao que foi projetado.

Apesar disso, existem também desafios para profissionais e empresas que desejam realizar uma previsão de fluxo de caixa consistente, quando se trata de obter as informações necessárias. A fim de manter esse modelo de previsão, é necessário um constante monitoramento e revisão dos dados que são fornecidos nos relatórios financeiros, para que sejam utilizados os valores mais atualizados possíveis e que não sejam tendenciosos.

Com relação a evolução das empresas de Telecomunicações no Brasil, o advento da privatização do setor no Brasil fez o setor evoluir de um cenário de monopolização das indústrias, para um cenário de abertura de concorrência. Neste novo cenário, as operadoras de telecomunicações têm enfrentado um contexto em que a evolução tecnológica, e o desenvolvimento de novos produtos, constituem peça chave para mantê-las competitivas no mercado. Em posse destas necessidades, se verifica o incremento substancial de investimentos em ativos imobilizados neste setor e conseqüentemente dos controles e previsões orçamentárias no aumento de custos e despesas.

As empresas necessitam fornecer informações atualizadas e reais, além da possibilidade de realização de projeções futuras, permitindo assim um planejamento eficaz. No entanto, o que ocorre na prática é a pulverização das premissas básicas utilizadas entre as áreas gestoras de ativos e de vendas que afetam o fluxo de caixa para construção do orçamento. A área de controladoria de grandes empresas enfrenta dificuldade em gerir diferentes setores e fazer com que todos estejam alinhados com o planejamento estratégico. Com isso, verifica-se a possibilidade de desarticulação entre o orçamento e a estratégia da empresa e a perda de confiabilidade na informação reportada.

Dessa maneira, o objetivo desse artigo é entender como a área de Controladoria de duas grandes empresas no setor de Telecomunicações, Telefônica Brasil S/A e Claro S/A realizam o controle gerencial e como põem em prática a atividade de construção do orçamento utilizando

o fluxo de caixa como ferramenta. Além de identificar como isso afeta a estratégia da empresa e o resultado dos lucros da Companhia e possíveis pontos de melhoria para o cenário atual.

Um dos maiores problemas apresentados é a divergência entre os valores e metas estimadas pela alta administração e os valores que são realmente possíveis de ser atingidas dentro das reais condições da organização,

principalmente em empresas multinacionais em que nem sempre os maiores gestores de um setor, vivem no mesmo local em que a operação da empresa filial acontece. Dentro do fluxo de caixa, ao avaliar os procedimentos de controle orçamentário utilizado pela empresa, percebe-se que um dos pontos fracos é não possuir informações confiáveis e precisas sobre o volume de movimentações financeiras a serem realizadas nos períodos subsequentes. Isso pode gerar incerteza quando decisões precisam ser tomadas.

Tendo em vista essa situação, esse estudo viabilizará a observância desse fenômeno na elaboração de previsões de fluxo de caixa em que as demonstrações de previsão são muito distantes e não condizem com as reais possibilidades da organização. Essa questão é relevante, pois as previsões são imprescindíveis no planejamento financeiro, que impactam tanto a atividade empresarial quanto a atitude de investidores, por exemplo. Segundo Tung (1994), não há empresa bem-sucedida se não houver a capacidade de prever, de alguma forma, o comportamento futuro dos negócios.

2. Referencial Teórico

Nessa seção serão descritos os principais conceitos abordados durante a introdução, com o intuito de realizar uma melhor análise e estudo do tema.

2.1 O setor de Telecomunicação no Brasil

Segundo a Associação Brasileira de Telecomunicações - Telebrasil (2014, p. 5) o setor de Telecomunicações é definido como sendo o “setor da economia que engloba os Serviços de Telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação de serviços”.

O principal marco do avanço nas telecomunicações no Brasil ocorreu entre o final dos anos 1960 e a década de 1970. Criou-se um sistema que cobriu praticamente todo o território com uma rede de comunicações enorme: microondas (tropodifusão), satélites e cabos submarinos de telex. Foi nessa época que nasceu a empresa estatal de telecomunicações, a Embratel, hoje privatizada.

O segmento de telecomunicações passou por diversas transformações promovidas pelos avanços tecnológicos e pela legislação (MIRANDA et al., 2011). Contudo, Castro e Melo (2012) afirmam que foi a partir dos anos 1980 que importantes mudanças ocorreram no processo de elaboração e implementação de políticas públicas, as quais favoreceram o crescimento da economia, sobretudo, o avanço do setor de telecomunicações no Brasil, considerado um setor estratégico para o crescimento econômico no longo prazo.

Lima (2010) afirma que a necessidade de reestruturação da indústria nacional de telecomunicações se expressou através da expedição da Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei Geral de Telecomunicações (LGT). Aponta ainda que o objetivo da promulgação desta lei foi de privatizar as empresas estatais, introduzir a competitividade através da concorrência na prestação dos serviços de telecomunicações e ainda universalizar os serviços à população.

Sobre este mesmo tópico, Fernandes (2011) enfatiza que as privatizações definiram um novo modelo de prestação de serviços de telecomunicações, que fez da universalização, qualidade e a competição suportes para esse novo mercado regulado pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

Desde então, o setor vem se desenvolvendo de maneira consolidada pelo país. Atualmente em dados divulgados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi registrado um aumento entre 40% e 50% no uso de internet no país. Já em 2021, a Anatel também registrou um crescimento de 6,8% na telefonia móvel no Brasil, o que representa 14 milhões de novas linhas.

2.2 Conceito de Orçamento

O tema orçamento é tratado por diversos autores por ser uma ferramenta utilizada por empresas e por ter muita importância no acompanhamento do resultado das mesmas.

De Paula (2014) afirma que o orçamento empresarial é o ato de planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro, geralmente de 1 a 3 anos.

Santos et al. (2008) destaca que o orçamento serve para quantificar e definir as metas de receitas, ganhos, despesas e perdas, fluxos futuros de caixa e patrimônio da empresa.

Conforme Padoveze (2000), orçamento é colocar tudo a frente do que está acontecendo hoje. Seria introduzir para o exercício posterior todos os dados que consta no sistema de informação atual.

De acordo com Lunkes (2019), o orçamento consiste em uma série de previsões, que serão feitas com base no que se espera acontecer em cada setor e no mercado em geral, sempre

levando em consideração os dados históricos, fatos ocorridos no passado, que permitam o mínimo de previsibilidade.

Dessa forma, pode-se afirmar que a definição de um orçamento, normalmente, leva em consideração a receita e a despesa, porém de forma estimada, prevendo os ganhos e gastos futuros. “Os orçamentos destacam antecipadamente os problemas potenciais e as vantagens”. (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2004, pag. 230). “O ponto básico do orçamento é entendermos o processo de estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da empresa, para que todos trabalhem em busca dos planos de lucro, e não apenas prever o que vai acontecer posteriormente.” (PADOVEZE, 2000, p. 390).

Nesse sentido, segundo Lunkes (2019), para que haja continuidade nesse processo é necessário que a equipe, mensalmente, faça o acompanhamento, comparando o previsto com o realizado, corrigindo e redirecionando as ações afim de assegurar o atingimento de todas as metas.

Dessa maneira, além da importância da elaboração de um plano futuro de receitas e despesas consistente, é também essencial uma equipe estruturada e que esteja alinhada e motivada com os objetivos da empresa.

Com isso, Santos et al. (2008) indica que o planejamento estratégico deve garantir que o raciocínio lógico de longo prazo, seja no nível estratégico ou tático da organização, devem estar atrelados à ação. Em que é necessário um trabalho de equipe, coordenado, divulgado e que inspire cooperação. Criando um comprometimento de todas as pessoas na busca do objetivo comum.

Também de acordo com Braga (1995), podem-se destacar em relação ao orçamento as vantagens de todos os responsáveis se envolverem no plano, identificando e trabalhando nos aspectos envolvidos antes de tomarem decisões; coordenando esforços para atingir resultados; tendo obrigatoriedade em comparar resultados reais em relação ao previsto; identificando e trabalhando com eficiência e eficácia nos setores e na empresa como um todo.

2.3 Tesouraria X Controladoria

A tesouraria é o setor que cuida do dinheiro, organizando as contas tanto das entradas quanto das saídas de recursos da sua empresa. Esse controle é fundamental, servindo de apoio nas decisões estratégicas de empresas, o que favorece o seu desenvolvimento no mercado atual.

Na Figura 1 é indicado o esquema do Sistema de Tesouraria, enfatizando as etapas de controles. Percebe-se que todas as áreas da empresa mantêm algum vínculo com o setor de

tesouraria, e obrigatoriamente todos os valores devem transitar por este setor para que fique registrados para consultas futuras.

Figura 1 – Sistema de Tesouraria



Fonte: Hoji (2014).

A importância da tesouraria está relacionada com recursos que passam por ela e seus controles são executados na empresa de diversas formas. Em contas a pagar, por exemplo, é realizada a veracidade do compromisso através da conferência da nota fiscal e agendado o pagamento para a data prevista. Em contas a receber, o sistema interno de controle é conciliado diariamente e verificam-se os pagamentos em atraso, sendo estes enviados para o setor de cobrança.

Securato (2012 p. 129) afirma que o tesoureiro precisa estar atento ao mercado para elaborar suas estratégias em captar ou aplicar recursos. O seu papel é criar valor para a empresa, fazendo com que o dinheiro seja trabalhado para gerar mais dinheiro. É o que chamamos de maximização dos recursos.

Conforme Hoji (2014), todas as áreas da empresa têm algum vínculo com a tesouraria, já que quase todos os atos praticados em qualquer área da empresa transformam-se em contas a receber ou contas a pagar. Hoji (2014) diferenciou o tesoureiro do controller; o primeiro é o responsável pelo planejamento, controle e movimentação de recursos financeiros; e o segundo é responsável pelo planejamento, controle e análise das operações e investimentos. Além disso, “o tesoureiro, que é o executivo responsável pela administração do caixa, deve ter uma visão integrada do fluxo de caixa de sua empresa e interagir preventivamente junto a áreas geradoras de recebimento e de pagamentos” (HOJI, 2014, p. 111).

De acordo com Padoveze (2012), a tesouraria de uma empresa deve contribuir substancialmente para geração de seu lucro, com viabilização econômica de projetos, obtenção de recursos a custos adequados e maximização da rentabilidade das aplicações financeiras. Ainda conforme o autor, a tesouraria é uma atividade de linha operacional desenvolvida pela área financeira da empresa, assim, está subordinada à diretoria de finanças da empresa.

2.4 Conceito de Fluxo de Caixa

Trata-se de um controle de entradas e saídas durante um determinado período em análise, podendo também, mostrar resultados sobre a movimentação. Compreende-se como fluxo de caixa, os registros e os controles existentes da movimentação do caixa.

Esse conceito é antigo e é uma das ferramentas mais utilizadas pelas ciências contábeis. Segundo Braga (1989), as disponibilidades compreendem o numerário mantido em caixa, os saldos bancários de livre movimentação e as aplicações financeiras de liquidez imediata.

Para Zdanowicz (2000), fluxo de caixa pode ser definido como o instrumento que tem como objetivo apurar os somatórios de ingresso se desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa. Já segundo Hoji (2012), o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo.

Em empresas de grande porte e com capital aberto a Demonstração de Fluxo de Caixa passou a ser um relatório obrigatório pela contabilidade. O Pronunciamento Técnico CPC 03 afirma que, quando usada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, ela proporciona informações que permitem que os usuários avaliem as mudanças nos ativos líquidos da entidade, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua capacidade para mudar os montantes e a época de ocorrência dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades.

O fluxo de caixa estabelece uma ligação muito forte com o planejamento financeiro de empresas, já que pode ser projetado para períodos futuros com o objetivo de aumentar o nível de preparo e solidez da empresa. Para Zdanowicz (2000, p. 125), o fluxo de caixa “é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro”, constituindo-se em elemento básico e indispensável para o administrador, sendo de grande importância para avaliar a posição financeira da empresa no longo prazo.

Sillas (2010) afirma que o planejamento financeiro diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro, trata de assuntos destinados a finanças da empresa, como: previsões,

administração do caixa e crédito, análise de investimento e crédito. São os procedimentos que envolvem o planejamento, controle, análise das atividades financeiras das organizações.

Segundo Gitman (1997), as demonstrações projetadas fornecem base suficiente para analisar antecipadamente o nível de lucratividade e desempenho geral da empresa. É possível analisar as origens e aplicações de recursos, e outros aspectos como índices de liquidez, endividamento e lucratividade.

Então, pode-se observar um alinhamento de diversos autores em relação à importância do fluxo de caixa no seu uso no cotidiano de uma empresa e no planejamento e controle orçamentário.

Em termos do seu uso na elaboração do Forecast de uma empresa, o fluxo de caixa projetado tem como finalidade proporcionar o conhecimento de como será aproximadamente a situação financeira da companhia em períodos futuros. Após a sua elaboração é possível fazer uma análise mais adequada quanto decisões de compra, investimento ou economia de capital, permitindo uma maior segurança na tomada de decisões. Sendo essa ferramenta um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Quanto ao fluxo de caixa em projeção, Campos (1993) explica que ele pode ser considerado como um trabalho rotineiro de projeção dos valores a receber e a pagar, variando sua metodologia aplicada de uma empresa para outra. Segundo o mesmo autor, o fluxo de caixa projetado é a ferramenta que dispõe o administrador financeiro para visualizar com antecedência determinadas situações de risco, evitando que elas ocorram.

2.5 Controle Gerencial nas Empresas

O controle gerencial busca garantir que as operações ocorram conforme o planejado. Ele é muito importante, pois se relaciona com a contabilidade gerencial e com todo o processo de administração de uma empresa, independentemente do seu tamanho. Além disso, significa gerenciar, algo que abrange toda empresa, pessoas e setores.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008) o controle gerencial é o conjunto de atividades desenvolvidas para assegurar que os planos gerenciais sejam atingidos, para isso, necessita de recursos e estruturas a serem desenvolvidos

Casali e Treter (2015) destacam que o cenário atual da economia se encontra fortemente competitivo, o que exige das empresas a readequação constante às adversidades do mercado. Com isso, observa-se a necessidade de controle e planejamento constante das empresas. Nessa

perspectiva a contabilidade gerencial privilegia a informação e se utiliza de várias ferramentas como relatórios, orçamentos, precificações, análise de custos, entre outros.

Conforme Padoveze (2012), o planejamento estratégico pode ser considerado como a etapa inicial do processo de gestão e nessa etapa a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais, levando em consideração sua visão específica de futuro. Já o planejamento operacional tem a função de definir planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como finalidade principal gerar o orçamento operacional.

3. Metodologia

Este trabalho constitui-se numa pesquisa aplicada do tipo qualitativa de caráter descritivo, por meio de estudo de campo por meio de entrevistas com gestores de duas empresas relevantes no ramo de Telecomunicações, Claro S/A e Telefônica Brasil S/A que trabalham no setor de orçamentos.

Uma pesquisa descritiva, segundo Gil (2002) tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Para Martins e Theóphilo (2007, p. 61), o estudo de caso:

Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. (MARTINS E THEÓPHILO, 2007, p. 61).

Quanto aos procedimentos, é do tipo de levantamento e é um estudo de campo. Segundo Gil (1996, p. 56):

As pesquisas de levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca de um problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (Segundo Gil, 1996, p. 56).

A presente pesquisa irá analisar o controle orçamentário de duas empresas relevantes no ramo de telecomunicações por meio de entrevistas com profissionais que atuam na área de Controladorias das respectivas empresas. Será realizado um estudo comparativo com base na situação financeira das companhias e verificar o uso da demonstração do fluxo de caixa,

permitindo conhecimento da política de gerenciamento e gestão das estimativas realizadas com o objetivo de atingir o melhor planejamento dos recursos financeiros.

Os dados coletados para a realização deste trabalho consistem em dados primários e secundários, a partir de informações levantadas por meio de entrevistas com gestores da área de Controladoria. O objetivo é entender como é elaborado o orçamento da empresa, se existe conexão entre o orçamento e a estratégia da empresa, se o que se é planejado atinge um nível mínimo de proximidade com o que efetivamente é alcançado e como é feito controle gerencial e orçamentário em empresas no setor de Telecomunicações. Dessa forma, será realizada uma comparação com as respostas dos dois gestores entrevistados para um aprofundamento na pesquisa. Segundo Martins (2002, p. 36), a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

Serão utilizadas informações efetivas da organização, usando de dados verídicos para realização da análise, levando em consideração o ramo de atividade da organização estudada.

Para responder aos objetivos propostos no trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo, constituída de entrevista estruturada, que foi aplicada aos profissionais da área de Controle e Gestão nas empresas selecionadas. O questionário, que serviu de base para condução da entrevista, foi organizado em três Blocos: Bloco 1- Experiência profissional, tempo de casa na empresa e tempo de atuação no setor; Bloco 2 - Como é feito o orçamento na empresa; Bloco 3 – A articulação do orçamento com a estratégia da empresa; 4 – A ótica do fluxo de caixa aplicada na construção do planejamento financeiro; 5 – A relação entre o atingimento de metas para acionistas e funcionários.

Para a obtenção precisa das informações, foram agendados horários com os profissionais responsáveis pela área de planejamento financeiro das empresas. A coleta dos dados se deu na segunda quinzena do mês de Julho/2022.

Segundo Gil (1996, p. 92), “uma entrevista totalmente estruturada se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas”. Desta forma, segue um roteiro fixo, com questões elaboradas para atingir o objetivo do estudo.

A seleção da população de pesquisa foi intencional, usando critério de acessibilidade. A pesquisa abrangeu um profissional da empresa Claro S/A e um profissional da empresa Telefônica Brasil S/A, ambos pertencem à área de Controle, gestão e planejamento.

4. Resultados e Análise de Dados

O Bloco 1 apresenta considerações sobre o perfil dos profissionais entrevistados. formação, tempo de atuação no setor, tempo de casa na empresa. A profissional da empresa Telefônica Brasil é formada em Publicidade e Propaganda, atua no setor de Planejamento e Controle há 10 anos. Em relação ao tempo de casa na empresa, a mesma possui 5 anos no cargo. Já o profissional da empresa Claro S/A possui formação em Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas e 14 anos de experiência em cargos envolvendo análise financeira em empresas de Telecomunicações. Apenas na Claro, possui 6 anos de casa.

No Bloco 2 foram feitas perguntas em relação a construção do orçamento da empresa. Na Telefônica, o planejamento financeiro é divulgado duas vezes ao ano. Ele se inicia com o envio pelas áreas gestoras de ativos relevantes o crescimento esperado para um período de 1 ano, depois de seis meses, um novo orçamento é enviado pelas áreas, considerando as informações de realizações já divulgadas durante os meses passados. Além disso, para diferentes Portfólios, por exemplo, de crescimento de projetos, continuidade de contratos ou compra de ativos, essa estimativa de acréscimo ou decréscimo planejado é enviado pela área responsável pela administração do bem. Se tratando de despesas operacionais ou outras despesas o mesmo padrão de repete. Dessa forma, dependendo do tipo de ativo ou passivo da empresa, o orçamento se baseia na informação que é repassada por setores independentes.

Com relação as Realizações a área responsável por enviar tais valores é a contabilidade. Todo o mês, após o fechamento contábil é enviado um relatório com todos os valores realizados no mês de cada conta e sua referência de seu ativo, passivo ou despesa correspondente que foi lançado no mês. Quando existem grandes divergências entre o Orçado e Realizado, existem dificuldade de encontrar respostas que esclarecem todas as dúvidas. Isso ocorre devido ao grande porte da empresa e a quantidade de áreas envolvidas na operação.

Logo, percebe-se que a área de Controladoria é responsável por agrupar a informação que é recebida de diferentes áreas e centraliza justificativas de possíveis desvios orçamentários.

Em relação a Claro S/A pôde-se observar um processo similar quando se trata do controle orçamentário. Ele é feito pela área de Planejamento Financeiro que se comunica diretamente com as áreas Gestoras dos ativos das empresas e com a Contabilidade. Mensalmente as áreas gestoras divulgam a situação de seus ativos, passivos e despesas e enviam para a Contabilidade que possui planilhas de controle com o código do ativo, ou o rótulo da despesa e seus respectivos valores. Então, essa informação é transmitida para o setor de planejamento. As realizações também são divulgadas pela Contabilidade ao final de cada mês.

O setor de Planejamento financeiro se responsabiliza pelo *report* das informações que entraram no orçamento construído em conjunto com os valores do realizado.

O Bloco 3 da entrevista tratou do tema relacionado a articulação do orçamento com a estratégia da empresa. Na entrevista com funcionários da Telefônica, foi apontado como principal objetivo a maior proximidade entre os valores orçados e o realizados mensalmente. Em comparação, a sessão com os profissionais da Claro S/A, ressaltou-se a importância da meta de redução de custos feita entre as áreas operacionais e ressaltou-se o reflexo dessa consciência e busca pelo objetivo comum dentre as áreas para o atingimento do plano estratégico da companhia.

O Bloco 4 da pesquisa envolveu o fluxo de caixa e o principal questionamento foi quanto ao uso da demonstração de fluxo de caixa para elaboração do orçamento. A resposta dada pelos profissionais entrevistados foi similar em ambas as empresas de Telecomunicações. O fluxo de caixa é utilizado pela área de Controle, gestão e planejamento financeiro com uma visão macro considerando as receitas e despesas. Realiza-se um *Forecast* dividido por trimestre e exposto mensalmente para os Diretores Financeiros da empresa.

Por fim, o Bloco 5 da metodologia de entrevistas aplicada no estudo, teve como objetivo observar a relação entre o controle orçamentário e o atingimento de metas para acionistas e os próprios funcionários. Nas entrevistas com profissionais da Claro e Telefônica, pôde-se perceber o mesmo padrão de resposta. O processo orçamentário auxilia a guia a Companhia no sentido de se obter o maior lucro, ou seja, visa a diminuição das despesas e o aumento do lucro. Em entrevista o funcionário da Claro foi mencionado que períodos de expansão da capacidade e cobertura da rede, podem afetar momentaneamente os lucros, porém o retorno dos investimentos é rápido o que faz a empresa continuar se expandindo. Com a efetivação do lucro, tanto funcionários quanto acionistas recebem seu percentual de participação.

5. Conclusão

A presente pesquisa teve por objetivo evidenciar o processo orçamentário em diferentes empresas de Telecomunicações e o uso da demonstração de fluxo de caixa ao longo dessa construção por meio de entrevistas com profissionais que atuam no setor.

É notório o longo período de experiência dos profissionais entrevistados, aumentando o nível de confiabilidade da pesquisa. Com base nas respostas a perguntas do Bloco 2, pode-se observar que para elaboração do orçamento, a área de Controladoria da Telefônica conversa diretamente com as áreas que detêm posse de ativos que geram receitas e despesas, já na Claro, esse processo é intermediado pela Contabilidade. Em ambas as empresas os valores realizados

são repassados mensalmente pela área de Contabilidade que é responsável por agrupar o montante efetivamente contabilizado após o fechamento mensal.

Foi observado que com relação a articulação do orçamento com a estratégia da empresa as companhias possuem visões próximas, mas não idênticas. Além disso, notou-se uma similaridade nas respostas em relação ao uso do fluxo de caixa no processo orçamentário, ambas o utilizam como forma de demonstração possíveis ganhos e perdas de caixa de forma geral futuramente e também na relação entre o controle orçamentário e o atingimento de metas para acionistas e os próprios funcionários.

Desse modo, é possível afirmar que através do controle orçamentário os gestores norteiam suas ações e decisões, planejam, executam, e controlam e analisam o desempenho da empresa, além de identificar e corrigir os desvios do processo, a fim de aperfeiçoar um melhor desempenho da gestão na busca pelo sucesso organizacional.

Logo, é possível afirmar que o planejamento orçamentário funciona de forma similar nas duas grandes empresas de Telecomunicações e que o Fluxo de caixa é utilizado exclusivamente pela área de controladoria para apresentações para executivos das empresas.

6. Bibliografia

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistema de controle gerencial. 12. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.
- BRAGA, R. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.
- CAMPOS, F. A. Fluxo de caixa em moeda forte: análise, decisão e controle. 2. Ed. 1993.
- CASALI, M. S., TRETER, J. A importância da utilização da gestão financeira em microempresas da cidade de Cruz Alta. Cruz Alta: Unicruz, 2015.
- CASTRO, Daniel; MELO, José Marques de. Panorama da Comunicação e das Telecomunicações no Brasil. Brasília: IPEA, 2012.
- DE PAULA, G. B. Orçamento Empresarial – Um mapa para os resultados de sua empresa. 2014. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-empresarial/>. Acesso em 4/6/2021.
- FERNANDES, Luiz Sergio Vieira. A Anatel e a Resolução de Conflitos Individuais Entre os Usuários dos Serviços de Telecomunicações e as Operadoras do Setor. Instituto Nacional de Telecomunicações. Brasília, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. “Princípios de Administração Financeira” São Paulo – Editora Harbra, 1997.
- GOMES, R. C. V. O orçamento Base-Zero como técnica de planejamento financeiro. 2000. 77f. Monografia (MBA-Finanças e Contabilidade)- Universidade de Taubaté, São Paulo. 2000.
- HOJI, Masakazu. Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- LIMA, Flávio Alves de. PADRÃO DE COMPETIÇÃO NO SETOR D COMUNICAÇÕES ELETRÔNICAS NO BRASIL. Instituto Nacional d Telecomunicações. Brasília, 2010.
- LUNKES, R. A importância do orçamento para o planejamento. 2019. Disponível em: <https://www.ecrconsultoria.com.br/pt-br/insights/artigo/controladoria-estrategica/importancia-do-orcamento-para-o-planejamento>. Acesso em 4/6/2021.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- MIRANDA, P.; KIME, H.; PIANI, G. Liberalização do Comércio de Serviços: O caso do Setor de Telecomunicações no Brasil. Brasília: IPEA, 2011.
- PADOVEZE, Clovis Diniz. Controladoria Estratégia e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. 3ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- SANTOS, J. et al. Fundamentos de Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 2008. 24 v.

PADOVEZE, C. Contabilidade Gerencial: um enfoque no sistema de informação contábil. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SECURATO, José Roberto. Cálculo financeiro das tesourarias–bancos e empresas. São Paulo: Saint Paul, 2012.

SILLAS, F. L. Fluxo de caixa: instrumento de planejamento, análise e controle. 2010. 32f. Monografia (Graduação-Ciências Gerenciais) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, São Paulo. 2010

TUNG, H. Orçamento Empresarial e Custo-Padrão. 4. ed. São Paulo: Edições Universidade - Empresa, 1994.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 8. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2000.