

**Controladoria**



**André Amorim**  
Finanças Corporativas



[www.andreamorim.webnode.com](http://www.andreamorim.webnode.com)



[contatoandreamorim@gmail.com](mailto:contatoandreamorim@gmail.com)



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Controladoria é um órgão ou departamento que tem função de controle. Atua nas áreas administrativa, contabilidade, recursos humanos e gestão de riscos.

**A controladoria é responsável pela organização, avaliação e armazenamento das informações da empresa.**



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

A função principal é dar assessoria e consultoria aos gestores nos processos de tomada de decisões.

**O funcionário responsável pelo setor é o analista de controladoria ou controller. Ele precisa ter um bom domínio das áreas de contabilidade, economia e administração.**



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Também é preciso que o controller conheça bem o funcionamento e os objetivos da empresa para poder dar a melhor informação para os gestores.

Os gestores usam as informações dadas pela controladoria para definir quais as melhores decisões de planejamento estratégico, financeiro e operacional para a empresa.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

O trabalho da controladoria é importante para as empresas porque é uma ferramenta indispensável para que as decisões sejam pensadas com estratégia e agilidade. As decisões rápidas e acertadas são fundamentais em um mercado cada vez mais competitivo.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

A controladoria contábil é ligada às atividades de contabilidade e finanças da empresa e à gestão de pessoas. É responsável pela avaliação de desempenho dos funcionários e pelo controle das atividades financeiras e trabalhistas. A controladoria contábil também faz auditorias para avaliar o desempenho da empresa.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

As informações da controladoria contábil são usadas pelos gestores para avaliar e melhorar o planejamento do orçamento e para acompanhar o desenvolvimento financeiro da empresa.

Nos governos também existem órgãos de controladoria. No governo federal existe a Controladoria-Geral da União (CGU). A CGU é responsável pela supervisão e análise técnica dos órgãos do governo.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

A CGU também faz auditorias, ações de combate e prevenção à corrupção e atividades de defesa do patrimônio público, auxiliando o chefe do Poder Executivo na tomada de decisões.

As Controladorias-Gerais também existem nos estados e nos municípios (Controladoria-Geral do Estado e Controladoria-Geral do Município, respectivamente).



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

Assim como alguns princípios foram institucionalizados na contabilidade, consideram-se alguns princípios de suma importância para a área de controladoria. Beuren (2004) considera que os princípios são necessários para agregar valor e melhor entender a área de controladoria:



---

---

---

---

---

---

---

---

Controladoria		
	Societária	Controladoria
Clientes	<b>EXTERNOS:</b> acionistas, credores, autoridades tributárias	<b>INTERNOS:</b> funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; <i>feedback</i> e controle sobre desempenho operacional
Data	Histórica, passado	Atual, voltada para o futuro

10

---

---

---

---

---

---

---

---

Contraladoria		
	Societária	Controladoria
Relatórios	Demonstrações contábeis definidas em LEI	Relatórios GERENCIAIS para tomada de DECISÃO
Observância dos Princípios Contábeis	<b>OBRIGATÓRIA:</b> dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais, sob pena de autuações fiscais e ressalva nos relatórios dos auditores	Há maior <b>FLEXIBILIDADE</b> para a utilização de procedimentos alternativos, mais condizentes com a realidade da empresa
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada

---

---

---

---

---

---

---

---

Controladoria		
	Societária	Controladoria
Funções Essenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrituração <b>CONTÁBIL</b> e <b>FISCAL</b> com base em documentação idônea</li> <li>• Preparação das demonstrações <b>CONTÁBEIS OBRIGATORIAS</b></li> <li>• Apuração de tributos e demais <b>OBRIGAÇÕES LEGAIS</b> e <b>SOCIETÁRIAS</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suprimento de informações para os executivos da empresa, para fins de planejamento e decisões especiais</li> <li>• <b>AVALIAÇÃO</b> de <b>DESEMPENHO</b> das áreas, por meio da comparação entre o <b>PLANEJADO</b> (orçado) com o <b>REALIZADO</b>, propondo <b>MEDIDAS CORRETIVAS</b></li> <li>• Mensuração do resultado econômico de eventos, produtos, áreas e empresa</li> <li>• Viabilização da gestão econômica</li> </ul>

12

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Bush (1963 – 1987) Valores na Controladoria:

**Valores Cerimoniais:** São garantidos por costumes e usos populares. Eles estão associados a relações de poder e padrões de autoridades e manutenção do status quo.

**Valores instrumentais:** são garantidos por meio de aplicação sistemática de conhecimento para o processo de resolução de problemas. Estão associados a relacionamentos causais no processo de resolução de problemas.




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Qual é a percepção dos gestores sobre o comportamento do uso da prática de contabilidade gerencial mais usadas pela organização, sob a ótica da cerimonialidade e / ou instrumentalidade ?

**Obs:** só foram pesquisadas empresas com faturamento superior a 300 milhões ano.




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Tabela 16: A PCG mais usada na percepção do respondente

Prática de Contabilidade Gerencial Mais Usada	Frequência	%
Planejamento estratégico	28	27,5%
Orçamento ( <i>Budget</i> )	30	29,4%
Análise de Variações Orçamentárias	27	26,5%
Técnicas tradicionais de custeio	1	1,0%
Análises de rentabilidade de produtos	4	3,9%
Painel de indicadores ( <i>Tableau de bord</i> )	4	3,9%
Lucro residual	0	0,0%
Retorno sobre investimento	0	0,0%
Técnicas de pesquisa operacional	0	0,0%
<i>Balanced Scorecard</i>	2	2,0%
Orçamento baseado em atividades	2	2,0%
Custeio baseado em atividades	0	0,0%
Custeio alvo ( <i>Target costing</i> )	0	0,0%
Análises de rentabilidade de clientes	2	2,0%
Valor Econômico Adicionado (EVA)	2	2,0%
Análises de ciclo de vida de produtos	0	0,0%
<i>Benchmarking</i>	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100,0%</b>

**Atribuições da Controladoria 83,4%**




---

---

---

---

---

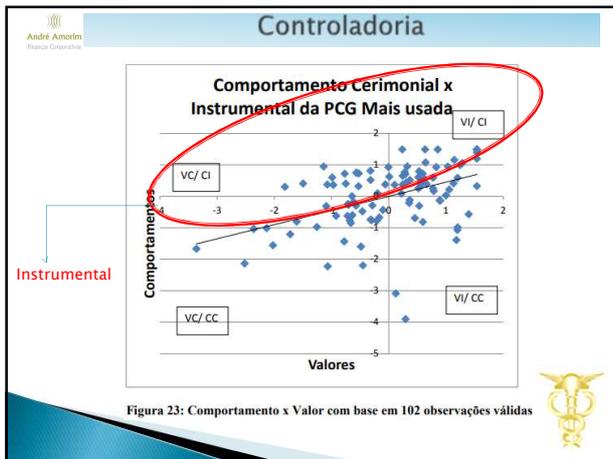
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

Qtde. Organizações	Comportamento	Valor	Classificação de Comportamento segundo Bush (1983)
18	Misto	Instrumental	C <sub>i</sub> V <sub>i</sub> C <sub>ci</sub> ou C <sub>ci</sub> V <sub>i</sub> C <sub>ci</sub>
9	Misto	Cerimonial	C <sub>c</sub> V <sub>c</sub> C <sub>ci</sub> ou C <sub>ci</sub> V <sub>c</sub> C <sub>ci</sub>
64	Instrumental	Instrumental	C <sub>i</sub> V <sub>i</sub> C <sub>i</sub>
2	Cerimonial	Cerimonial	C <sub>c</sub> V <sub>c</sub> C <sub>c</sub>
6	Instrumental	Cerimonial	C <sub>c</sub> V <sub>c</sub> C <sub>i</sub> ou C <sub>ci</sub> V <sub>c</sub> C <sub>i</sub>
3	Cerimonial	Instrumental	Não representada por Bush (1983)

Com base na tabela 43, pode-se concluir que **69%** dos gestores percebem as PCG sendo usadas de forma instrumental, **26%** as percebem sendo usadas de forma mista e **5%** as percebem sendo usadas de forma exclusivamente cerimonial.

---

---

---

---

---

---

---

---

Controladoria

**Princípio da iniciativa:**

Deve procurar antecipar e prever problemas nas etapas do processo de gestão da organização, fornecendo informações necessárias aos gestores ou diretor dentro das áreas afetadas.

---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio da Visão Econômica:**

Avaliar os métodos utilizados para o desempenho das tarefas, sugerindo alterações que possam aperfeiçoar o resultado econômico planejado.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio de comunicação racional:**

Prestar informações aos gestores em linguagem compreensível, ou seja, saber entender o que falamos e com quem estamos falando.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio de síntese:**

Apresentar dados estatísticos por meio de gráficos e índices de maneira que a comparação entre o resultado realizado e o planejado seja compreendida e entendida por todos.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio de Estar Voltando ao Futuro:**

Analisar os resultados passados e fazer implementações de melhorias no desempenho futuro.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio da Oportunidade:**

Todas as informações aos gestores ou diretor executivo devem ser em tempo hábil, para serem feitas alterações nos planos (se necessário) contribuindo para melhoria do desempenho dentro das áreas da organização.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio da Persistência:**

Acompanhar e cobrar as ações planejadas, otimizando com isso o resultado da organização.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio da Cooperação:**

Sua função é assessorar os gestores ou diretor executivo no combate a possíveis pontos fracos quando detectados dentro da organização.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio da Imparcialidade:**

Esta é uma situação que pode trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com os gestores ou diretor executivo da organização, mas deve fornecer com exatidão as informações de análises dos resultados das áreas, pois deve estar sempre buscando com eficiência e eficácia a otimização de resultados para a organização.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio da Persuasão:**

Possuir discernimento para convencer os gestores ou diretor executivo a implementar sugestões que tornem mais eficaz o desempenho das áreas de trabalho, e com isso uma melhor performance no desempenho organizacional.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio de Consciência das Limitações:**

Deve saber o ponto de limitação sobre o estilo criativo e perspicaz dos gestores ou diretor executivo, colocando-se sempre no seu nível hierárquico da organização.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio da Ética:**

Ter conduta pessoal e profissional ímpar, com valores morais aceitos de forma absoluta pelos gestores ou diretor executivo e seus colaboradores.



---

---

---

---

---

---

---

---

 **Controladoria**

**Princípio da Cultura Geral:**

Ter conhecimento de diferenças sociais e econômicas é muito importante, pois as oportunidades em termos de negócios estratégicos para a organização são de vital importância, principalmente para o alcance de suas metas e seus objetivos propostos em seu planejamento estratégico



---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

### Por quê Resultado Econômico ?

**Resultado Econômico:**

- é o melhor indicador da eficácia organizacional
- permite a quantificação de todos os esforços e benefícios (base monetária) decorrentes dos eventos que impactam (promovidos ou não) a organização
- é a base para a tomada de decisões (escolha de alternativas)

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial  
Preconizados pelo IFAC (Federação Internacional de Contadores)

Estágio 1 - antes de 1950, o foco estava na determinação do custo e no controle financeiro, com o uso de tecnologias da contabilidade para incluir no orçamento e custo;

Estágio 2 – em 1965, o foco tinha se deslocado à provisão da informação para o planejamento e o controle da gerência, com o uso de tecnologias como análise da decisão e a contabilidade de responsabilidade;



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial  
Preconizados pelo IFAC (Federação Internacional de Contadores)

Estágio 3 - em 1985, a atenção foi focalizada na redução do desperdício dos recursos utilizados em processos do negócio, com o uso de tecnologias, o processo da gerência de análise e de custo;

Estágio 4 - em 1995, a atenção se deslocou à geração ou criação do valor, com o uso eficaz dos recursos, das tecnologias que examinam os medidores do valor do cliente, do valor do acionista e da inovação organizacional.



---

---

---

---

---

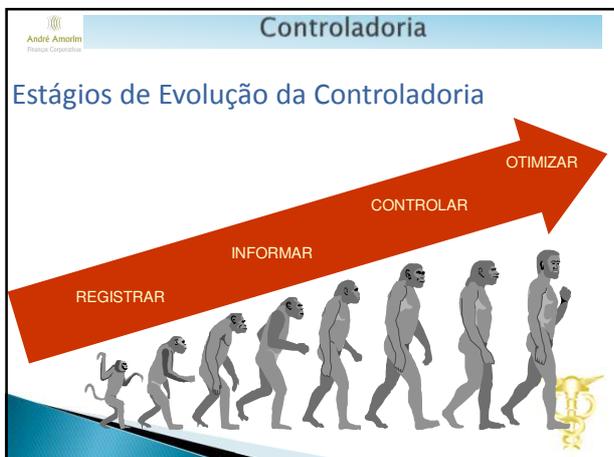
---

---

---

**Controladoria**

Estágios de Evolução da Controladoria



REGISTRAR

INFORMAR

CONTROLAR

OTIMIZAR



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Como Otimizar o Desempenho da Empresa?



A otimização das partes não garante a otimização do todo!

Como fazer que o desempenho das partes concorra para o desempenho do todo?



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Como Otimizar o Desempenho da Empresa?



**Missão da Controladoria:**  
Foco na otimização do resultado econômico global e na criação de valor



**Cumprimento da Missão do Empresa**



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Porque a Controladoria?

A Controladoria é a única área da empresa que atende três requisitos:



- 1.É isenta das demais atividades;
- 2.Possui conhecimento;
- 3.Possui instrumentos de gestão.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

A otimização de resultados e a criação de valor, dependem de:

- o Foco: para se alcançar os objetivos é preciso clarificá-los.
- o Indução: “diga-me como você me avalia e eu te direi como vou agir”.
- o Sinergia: “a otimização isolada das partes não conduz ao ótimo total”.
- o Informação: “a informação é a matéria-prima para tomada de decisão”.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Filosofia de Atuação da Controladoria

- o Coordenação de esforços visando sinergia das ações
- o Participação ativa no processo de gestão
- o Interação e apoio às áreas operacionais
- o Indução às melhores decisões para a empresa
- o Credibilidade e motivação



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Módulos do Sistema de Gestão Econômica



Sistema para Gestão Econômica

---

---

---

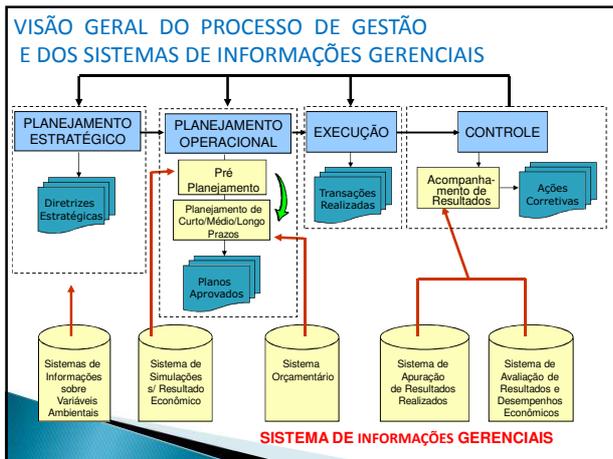
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

André Amorim  
Finanças Corporativas

### Controladoria

**Qual a real importância do planejamento para uma organização?**

*"...O planejamento é peça-chave para o crescimento de uma empresa, pois o mesmo reflete em aspectos positivos e lucrativos, objetivando grandes chances de crescimento. É à base de tudo, antes de executar qualquer ação, têm que haver o planejamento..." (Maiara Trombini)*



---

---

---

---

---

---

---

---

André Amorim  
Finanças Corporativas

### Controladoria

A real importância do planejamento para os negócios é de organizar a empresa em suas atividades do dia a dia, e as que ainda irão ocorrer no futuro, com o intuito de alcançar seus objetivos, ou seja, sua eficácia com máxima eficiência e efetividade.

**Vamos Entender o significado dos termos: Eficácia, Eficiência e Efetividade:**



---

---

---

---

---

---

---

---

André Amorim  
Finanças Corporativas

### Controladoria



<http://comoganharonline.in>



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

**Eficiência: Como as Coisas são feitas (Maneira).**

**Eficácia: Para que as coisas são feitas (Objetivo).**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Assinale a alternativa que apresenta o conceito de **eficiência**.

- A) Para que as coisas são feitas;
- B) Os resultados que as coisas feitas trazem;
- C) Ênfase nos resultados;
- D) Como as Coisas são Feitas;**
- E) Objetivos que as coisas são feitas.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

A administração estratégica busca tonar a organização eficiente e eficaz sob condições constantemente mutáveis. Assinale a alternativa que representa **Eficácia**.

- A) Para que as coisas são feitas;
- B) A maneira como as coisas são executadas;
- C) Enfatiza os meios;
- D) Como as Coisas são Feitas;
- E) Os Passos para executar as coisas.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

**Eficiência e Eficácia**  
Não basta ser eficiente. Não basta ser eficaz. Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência, simultaneamente. **Eficácia é uma medida normativa de alcance de resultados ao passo que e Eficiência é uma medida normativa de utilização dos recursos nesse processo.**

**Em TERMOS ECONÔMICOS, a Eficácia de uma empresa se refere a sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto : Eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custo e benefício.**



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

As Variáveis Estatísticas Qualitativas Nominais podem ser:



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

### Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

### Planejamento orçamentário

Correia Neto (2014) afirma que o planejamento orçamentário pode ser compreendido como o espelho financeiro dos demais planejamentos da empresa (...) e é essencial estabelecer objetivos, metas, responsabilidades, prazos e demais elementos que façam parte da projeção de resultados. É possível notar que ambos os conceitos apontam para a mesma direção: os planejamentos financeiro e orçamentário visam estabelecer números que direcionem a empresa a alcançar seus objetivos, com o devido desdobramento entre as áreas.

---

---

---

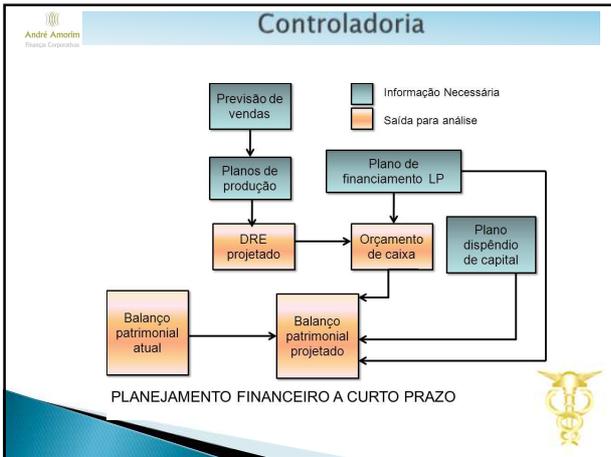
---

---

---

---

---




---

---

---

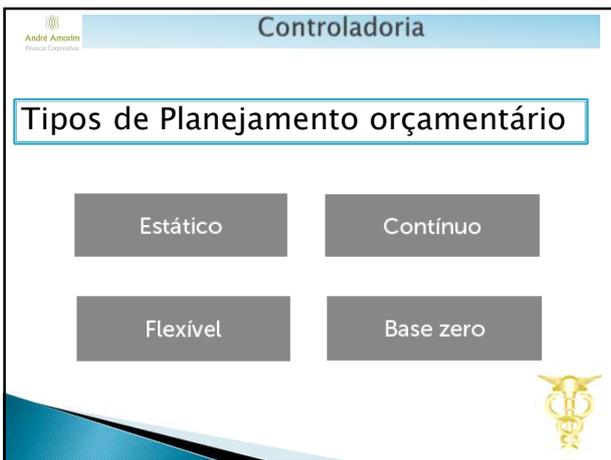
---

---

---

---

---




---

---

---

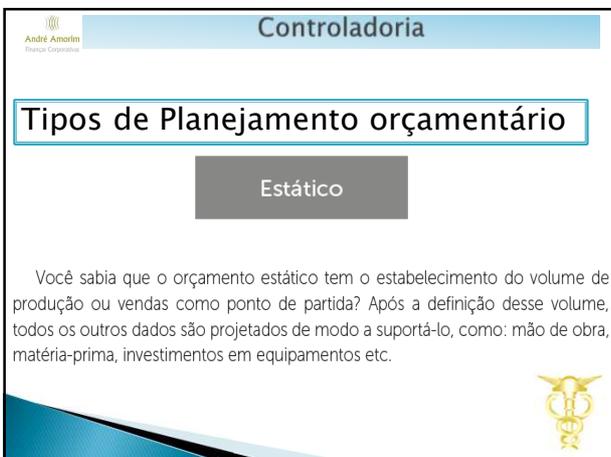
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

**Tipos de Planejamento orçamentário**

**Estático**

Uma vez definido o orçamento pelo método estático, a diretoria da empresa não permite alterações ao longo do ano. Dessa forma, todos os números passam a ser entendidos como metas dentro da organização, sendo que a busca pelo cumprimento do orçamento deve ser tarefa de todos.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

**Estático**

**Vantagens:**

b) Serve como termômetro do desempenho da empresa: quanto a empresa está cumprindo do seu orçamento? Será que a meta de produção e de vendas está sendo atingida? E quanto aos gastos?



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

**Flexível**

Nesta metodologia de elaboração de orçamento, ao invés de se determinar um cenário único de vendas para fixar todos os valores do planejamento orçamentário (como ocorre no orçamento estático), são admitidas variações nos gastos (custos, despesas e investimentos), de acordo com variações nas vendas ou no volume de produção.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Estático

X

Flexível

**Exemplo 1:**

Suponha o caso da fábrica de camisetas T-Shirt S.A., que trabalha com um produto único: camisetas brancas. Sabe-se que esse produto é muito versátil, pois pode ser utilizado por pessoas em diversas ocasiões, bem como por profissionais de diversas áreas, como saúde, alimentos etc. Após uma análise do mercado e da concorrência, a T-Shirt S.A.




---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Estático

X

Flexível

**Exemplo 1:**

decidiu que no próximo ano irá produzir e vender 100.000 unidades do seu produto. Esse é o ponto de partida do planejamento orçamentário.

Calculando a receita para o próximo ano: supondo que o preço médio unitário de venda do seu produto (ponderado pela quantidade de camisetas vendidas de cada tamanho) é de R\$ 15, a receita bruta será de  $100.000 \times 15 = R\$1.500.000$ .




---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Estático

X

Flexível

**Exemplo 1:**

Na Tabela 1.1, temos o resultado do planejamento orçamentário expresso por um demonstrativo similar ao DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício), obtido a partir do exemplo dado, no modo sintético, ou seja, resumido pelas principais rubricas. Ao considerarmos os estudos prévios da T-Shirt, temos as seguintes premissas que foram consideradas:

- Impostos: equivalem a 10% sobre a receita bruta
- Custos: são todos variáveis e correspondem a 50% da receita bruta
- Despesas: são todas fixas e totalizam R\$ 450.000 ao ano




---

---

---

---

---

---

---

---

Controladoria	
<b>Estático</b>	
Receita Bruta	R\$ 1.500.000
(-) Impostos (10% x R\$ 1.500.000,00)	(R\$ 150.000)
(-) Custos (50% x R\$ 1.500.000,00)	(R\$ 750.000)
(-) Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	(R\$ 450.000)
Lucro	R\$ 150.000

---

---

---

---

---

---

---

---

Controladoria		
<b>Estático</b>	<b>X</b>	<b>Flexível</b>
<b>Exemplo 2:</b>		
<p>Agora, imagine que o gerente de vendas Tiago Alves, da empresa T-Shirt S.A., acaba de apresentar aos diretores da empresa uma proposta de um novo negócio que prevê o fornecimento de camisetas brancas a uma rede de frigoríficos presente em diversas cidades do Brasil. A estimativa dessa proposta é fornecer 50.000 camisetas ao longo do ano, ou seja, um acréscimo de 50% em relação às 100.000 unidades previstas anteriormente. O preço médio continua fixado em R\$ 15 por unidade.</p>		

---

---

---

---

---

---

---

---

Controladoria		
<b>Flexível</b>		
	Estático (100 mil unidades)	Flexível (150 mil unidades)
Receita Bruta	R\$ 1.500.000	R\$ 2.250.000
(-) Impostos (10% sobre as receitas)	(R\$ 150.000)	(R\$ 225.000)
(-) Custos (matéria-prima, mão de obra, custos indiretos)	(R\$ 750.000)	(R\$ 1.125.000)
(-) Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	(R\$ 450.000)	(R\$ 450.000)
Lucro	R\$ 150.000	R\$ 450.000

---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Estático X Flexível

Poucas variações nas Receitas  
Gastos variáveis são baixos  
Atualizações no planejamento Não geram benefícios.

Historicamente há variações Significativas nas Receitas  
Elevados gastos variáveis  
Atualizações no planejamento É necessária para melhor gestão.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Contínuo

Muito bem, o orçamento contínuo é revisado mensalmente com os dados reais do mês anterior. O principal objetivo desse modelo é manter a equipe de gestão sempre ciente do que está acontecendo na organização e realizando ajustes continuamente, de modo a refletir, com fidelidade, a situação atual.



---

---

---

---

---

---

---

---

**Controladoria**

Base zero

Já o orçamento base zero parte da premissa de que os dados passados podem conter ineficiências usuais e, por isso, não devem ser utilizados como parâmetros para projeções. Por exemplo: a conta de água vem se mantendo há meses na faixa de R\$ 300/mês. Será que esse valor está adequado? Seria possível reduzi-lo? Ao invés de olhar para o passado e adotar os números como sendo corretos, a empresa projeta o orçamento pensando sempre na maximização da utilização dos recursos disponíveis.



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---