XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

O modelo gerencial matricial de despesas e o processo de controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa de serviços de engenharia em Fortaleza

Francisco Isidro Pereira (UFC) - fisidro30@hotmail.com

Resumo:

Ambientes incertos e alta volatilidades de riscos impõem as empresas a aprimorarem os seus processos de controle de gastos. Aportes metodológicos eficientes de controle orçamentário é imprescindível para organizações que almejam manter-se competitivas no mercado. O segmento da construção civil de empresas de pequeno porte se vislumbrou um cenário para simular o modelo orçamentário matricial onde se edificou a pergunta de partida se Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) pode ser utilizado para melhorar o processo de controle orçamentário. O objetivo delineado foi esboçar um modelo GMD em uma empresa de serviços de engenharia. Trata-se de um estudo caso único de natureza descritiva. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturas e observações participantes. O tratamento de dados se apropriou de planilhas eletrônicas e o plano de validação de dados se apoiou no retorno as fontes. O estudo deixa claro a alternativa viável e de baixo custo de implementação GMD no bojo da estrutura gerencial.

Palavras-chave: *Gestão matricial. Simulação, Matriz orçamentária*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

O modelo gerencial matricial de despesas e o processo de controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa de serviços de engenharia em Fortaleza

RESUMO

Ambientes incertos e alta volatilidades de riscos impõem as empresas a aprimorarem os seus processos de controle de gastos. Aportes metodológicos eficientes de controle orçamentário é imprescindível para organizações que almejam manter-se competitivas no mercado. O segmento da construção civil de empresas de pequeno porte se vislumbrou um cenário para simular o modelo orçamentário matricial onde se edificou a pergunta de partida se Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) pode ser utilizado para melhorar o processo de controle orçamentário. O objetivo delineado foi esboçar um modelo GMD em uma empresa de serviços de engenharia. Trata-se de um estudo caso único de natureza descritiva. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturas e observações participantes. O tratamento de dados se apropriou de planilhas eletrônicas e o plano de validação de dados se apoiou no retorno as fontes. O estudo deixa claro a alternativa viável e de baixo custo de implementação GMD no bojo da estrutura gerencial.

Palavras-chave: Gestão matricial. Simulação. Matriz orçamentária.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 INTRODUÇÃO

Além da competitividade, os cenários de crise obrigam as organizações a aprimorar sua gestão financeira, buscando alternativas que as preparem para acontecimentos internos e externos que possam afetar o seu resultado (Bento *et. al,* 2017). Em contextos de dificuldades financeira e econômica, as unidades empresariais são impostas a manter um nível de despesas compatível com a receita da organização, identificando e prevenindo desperdícios. Portanto, entender a estrutura de custos, por meio de uma racionalização dos gastos da organização, torna-se primaz para uma gestão contábil financeira condizente com a realidade organizacional.

Usualmente as organizações, encontram duas saídas para o problema da redução de desperdícios: alteração do quadro de pessoal, seja por meio de demissões, seja pela redução da jornada de trabalho ou racionalização e redução das despesas operacionais (Marçola e Andrade, 2010). Tendo em vista o impacto negativo que cortes de pessoal podem gerar no clima, na produtividade e em diversos outros aspectos organizacionais, encontrar formas de racionalizar e reduzir as despesas operacionais se mostra uma alternativa mais atrativa para as empresas.

Uma alternativa que as organizações encontram para racionalizar seus gastos é por meio do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), também conhecido por orçamento matricial. Trata-se de um recurso metodológico de planejamento e controle financeiro que permite uma visão detalhada e integrada dos recursos financeiros de

uma empresa. A proposta é realizar uma análise profunda das atividades operacionais que geram as despesas da organização, propondo, junto a cada unidade de negócio desafios que gerem potenciais ganhos e um sistema eficaz de gestão de gastos (Claas, 2015 e Lemmi, 2023).

A definição do modelo GMD fundamenta-se em mais de uma década de estudos de caso de empresas ao redor do Brasil em que o GMD esteve associado tanto à redução de gastos (Souza, 2022), quanto à otimização dos processos e controle orçamentário (Spaniol *et. al*, 2016).

Com base em visitas de campo em 6 canteiros de obras no período de 2025 e no primeiro trimestre de 2026, se deparou com 4 empresas de construção civil, de porte pequeno, cujos gestores afirmaram ter conhecimento da lógica orçamentária matricial. No entanto, por questões emergenciais, decorrentes da própria atividade, os impediam de pôr em prática o desenho orçamentário matricial se restringindo tão somente à prática orçamentária relativa à execução da obra.

A literatura é bem clara quanto as consequências de o crescimento não sustentado por uma base de controle e racionalização dos gastos. A inobservância de uma plataforma de sustentação induz os gestores a uma perda de controle sobre as reais necessidades de recursos de operação da organização.

Dessa forma, aportes metodológicos eficientes de controle orçamentário é imprescindível para organizações que almejam manter-se competitivas no mercado. Diante desses raciocínios supra expostos a presente investigação descortinou como questão norteadora: o Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) pode ser utilizado para melhorar o processo de controle orçamentário de uma empresa de serviços de engenharia? Delineando assim como objetivo geral, esboçar um modelo GMD em uma empresa de serviços de engenharia.

Uma característica importante da literatura encontrada sobre GMD é a predominância de estudos em grandes empresas ou organizações com estrutura corporativa mais complexa. Nesse sentido, esta investigação apresenta um diferencial teórico ao aplicar a instrução metodológica em uma empresa do segmento da construção civil com estrutura organizacional simples, permitindo observar a adaptabilidade do modelo matricial em configurações estruturais ágeis. A análise busca demonstrar como a descentralização de responsabilidades e o controle rigoroso de pacotes de decisão podem ser implementados com sucesso mesmo onde há maior acúmulo de funções, preenchendo uma lacuna prática sobre a viabilidade do GMD em empresas de menor escala.

2 A GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS E O DESENHO ORÇAMENTÁRIO

A gestão matricial de despesas é um modelo avançado de controle orçamentário que combina elementos da estrutura organizacional tradicional com a lógica por projetos ou centros de custo. Nesse modelo, as despesas corporativas deixam de ser responsabilidade exclusiva de um único departamento e passam a ser compartilhadas entre diferentes gestores, conforme o tipo de despesa e a área impactada (Maneschy, 2026).

O radar central da estrutura matricial é promover visibilidade, responsabilidade compartilhada e algo mais estratégico sobre a estrutura de custos de uma empresa (Lemmi, 2023).

A gestão matricial é diferente do planejamento e controle orçamentário comum. Afinal, no orçamento comum, quem o realiza não costuma analisar os gastos de outros departamentos da empresa (Maneschy, 2026).

No GMD os aspectos analíticos têm um formato de matriz e não envolvem apenas um responsável. Em vez de centralizar toda a gestão em um único ponto, como o setor financeiro, a gestão matricial distribui a responsabilidade entre áreas funcionais tais como Marketing, Tecnologia de Informação, Gestão de Pessoas e áreas gerenciais, cruzando informações em uma verdadeira matriz de responsabilidades (David, 2022).

Dentre os princípios fundamentais do processo salientam: a) controle cruzado, envolvendo pelo menos 2 pessoas, responsáveis por controlar os gastos e cruzá-los entre si. Geralmente, isso é feito pelo gestor de entidade e o gestor de pacote; b) desdobramento dos gastos, o qual contempla toda a estrutura de dispêndios no seio da hierarquia orçamentária; e c) acompanhamento sistemático, o qual relativo ao monitoramento dos resultados e dos gastos, sendo aqui possível identificar qualquer possível questão que possa ser corrigida.

As empresas que adotam o gerenciamento matricial de despesas geralmente estruturam seu orçamento empresarial em duas dimensões principais: centros orçamentários e categorias de despesas. Cada centro orçamentário está relacionado a um gestor funcional, que é responsável pelo uso do orçamento dentro de sua área. Já as categorias de gastos, agrupam os tipos de dispêndios em consonância sua natureza, como serviços terceirizados, ferramentas digitais, licenças de software, treinamentos, deslocamentos, viagens corporativas, material de escritório, entre outros.

Tais categorias costumam estar sob a supervisão de um gestor orçamentário, alguém com visão transversal, que cuida da tarefa de gastos de maneira mais ampla e estratégica (Maneschy, 2026).

A literatura assinala de quão fundamental é classificação na gestão de despesas corporativas, pois permite consolidar gastos por natureza, identificar padrões, negociar contratos com fornecedores e estabelecer limites mais precisos de investimento por categoria (Obino, et. al, 2025).

Essa configuração exige que os dois principais atores do processo, o gestor funcional e o gestor orçamentário, validem, monitorem e respondam por cada linha orçamentária. Por isso, é comum que se diga que o GMD orçamento promove uma responsabilização compartilhada (Maneschy, 2026).

2.1 Modelo quantitativo de avaliação do GMD

A estrutura matricial do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) permite representar o orçamento organizacional de forma bidimensional, relacionando pacotes de despesas e unidades de decisão. Formalmente, seja:

i=1,2,…,n índice dos pacotes de despesas;

j=1,2,…,m índice das unidades de decisão (projetos, áreas ou centros de custo).

Define-se:

B_{ij} = valor orçado do pacote i na unidade j

R_{ij} = valor realizado do pacote i na unidade j

A variação absoluta é dada por:

$$V_{ij}=R_{ij}-B_{ij}$$

e a variação percentual:

$$VP_{ij}=\frac{R_{ij}-B_{ij}}{B_{ij}}\times 100$$

Essas expressões permitem mensurar o desempenho orçamentário de cada combinação entre tipo de despesa e unidade organizacional.

A partir dessas informações, define-se o Índice de Controle Orçamentário (ICO) de cada unidade de decisão $j$como:

$$ICO_j=1-\frac{\sum_{i=1}^{n}|R_{ij}-B_{ij}|}{\sum_{i=1}^{n}B_{ij}}$$

Esse indicador assume valores entre 0 e 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam maior aderência ao orçamento planejado.

Adicionalmente, define-se o Índice de Eficiência do Pacote (IEP) para cada pacote de despesa i:

$$IEP_i=\frac{\sum_{j=1}^{m}B_{ij}}{\sum_{j=1}^{m}R_{ij}}$$

Valores de IEP_isuperiores a 1 indicam economia em relação ao orçamento, enquanto valores inferiores a 1 indicam estouro orçamentário.

Por fim, para operacionalizar o princípio do *Double Accountability* do GMD, define-se o Índice de Desvio por *Accountability* (IDAC):

$$IDAC_{ij}=\frac{|R_{ij}-B_{ij}|}{B_{ij}}$$

Sempre que $IDAC_{ij}$ultrapassar um limite crítico, por exemplo, 10%, exige-se justificativa formal tanto do gestor da unidade de decisão quanto do gestor do pacote de despesas, reforçando a responsabilização cruzada.

Esses indicadores permitem transformar o GMD em um sistema quantitativo de controle, monitoramento e responsabilização dos gastos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta investigação assume um caráter eminentemente aplicado ao distanciar-se das abordagens tradicionais da literatura sobre GMD, que comumente focam em estudos de caso de grandes organizações, para propor uma solução pragmática adaptada a uma empresa de engenharia de médio porte. O diferencial reside em transpor um método robusto para uma realidade de organograma mais horizontalizado, buscando sanar lacunas específicas de engajamento gerencial e controle orçamentário identificadas no diagnóstico organizacional.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (Silva e Menezes, 2005). No que tange aos objetivos, o estudo é definido como descritivo, visto que sua finalidade principal é a descrição das características do modelo orçamentário vigente e a identificação de lacunas de controle. As pesquisas descritivas têm como objetivo o detalhamento de fenômenos ou o estabelecimento de

relações entre variáveis em um contexto real (Bernardes, Muniz Junior e Nakano, 2019).

A investigação se perfila como estudo de caso único dada a sua especificidade já que o campo empírico se localiza em uma região metropolitana do nordeste brasileiro que em si já se constitui em um ambiente de particularidades culturais (Yin 2015).

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, se apoiou em artefatos documentais, entrevistas semiestruturais e observação não participante.

Para a obtenção dos dados necessários, foi realizada uma entrevista via *Google Meet* com o Coordenador da área de Financeiro e Controladoria da organização. Apesar da natureza da entrevista em sua modalidade "aberta" cujas questões voltadas para o entendimento do mercado da organização, do processo orçamentário atualmente aplicado pela organização e os desafios enfrentados pela empresa no que tange a atividade orçamentária foram abordadas, usualmente "forçou" a retomada para o escopo da pesquisa cujo roteiro é o que segue:

Pergunta 1: Qual a sua história de vida corporativa e sua posição e função na organização?

Pergunta 2: Você pode apresentar a empresa, sua missão, visão e valores, e seu mercado de atuação?

Pergunta 3: Qual a estrutura organizacional da empresa?

Pergunta 4: Como está estruturado o processo orçamentário da organização e quais as etapas de implementação do orçamento?

Pergunta 5: Qual a periodicidade que é feito o processo orçamentário?

Pergunta 6: Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo orçamentário da organização?

Pergunta 7: A organização consegue acompanhar os dados realizados e compará-los com aquilo que foi definido no orçamento?

Pergunta 8: Você conhece a metodologia do Gerenciamento Matricial de Despesas?

Pergunta 9: Como gestor, você estaria disposto a implementar uma nova metodologia orçamentária, como o GMD, por exemplo?

Foram seis encontros, dos quais quatro ocorreram *in loco*. A duração correspondeu em média 110 minutos e o espaço temporal perpassou o segundo semestre de 2025 e a metade do primeiro trimestre de 2026.

A partir dos dados coletados das respostas das perguntas supracitadas e da análise documental, foi realizada a simulação, sendo confrontados com o referencial teórico estabelecido, visando identificar a viabilidade e os pontos de convergência para a proposta do modelo orçamentário.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta o foco analítico resultante do levantamento de campo, apresentando e caracterizando a organização em estudo, a lógica metodológica orçamentária matricial esboçada e sua avaliação.

4.1 A organização em estudo

A organização objeto da investigação é uma empresa independente de consultoria e engenharia que oferece serviços especializados nas áreas de energia e infraestrutura. No mercado desde 2008, a organização possui uma equipe

interdisciplinar especializada, com ampla experiência em projetos de infraestrutura, notadamente na área de geração de energia. Com o aumento do mercado e crescente competitividade, a empresa ampliou seu horizonte, e passou a atuar também nas áreas de transporte, desenvolvimento urbano, recursos hídricos e industrial. A empresa atua com serviços que contemplam desde a fase de estudos de viabilidade e concepção técnica, passando pela elaboração dos projetos de engenharia, gerenciamento e fiscalização da implantação, até a fase de operação do empreendimento.

Os mais de 150 colaboradores da organização estão distribuídos em uma estrutura organizacional que é dividida entre estrutura técnica e estrutura de *backoffice*, que são estruturadas de acordo com as disciplinas técnicas que determinam a divisão dos setores. Cada setor corresponde a um centro de custo e cada centro de custo possui seu coordenador. A equipe técnica é dividida em equipe de escritório e equipe de campo e ficam sob a supervisão do escritório de gerenciamento de projetos. As equipes de campo são representadas no organograma da organização pelo setor de gerenciamento e fiscalização. Apesar de serem unificados em um setor único no organograma simplificado, a empresa aloca esses profissionais de acordo com o projeto no qual eles são de fato alocados. Por outro lado, as equipes especializadas de Projetos de Engenharia estão distribuídas de acordo com as áreas de especialidade: Engenharia Civil, Engenharia Elétrica e Geotecnia. A estrutura de backoffice está sob a Diretoria Financeira, que contempla os setores de Financeiro e Controladoria, Administrativo, TI e Recursos Humanos.

O perfil orçamentário atual da organização, as peças orçamentárias são divididas em grupos de despesas que refletem a estrutura do plano de contas da organização. Manter essa estrutura favorece à maior aderência dos gestores e da alta gestão, haja vista a utilização desses grupos como método de controle, o que permitiria que o processo de adaptação ocorresse com maior fluidez. Os pacotes de despesas são: Despesas de Pessoal, Despesas com Viagens e Logística, Despesas Administrativas Gerais, Despesas com Softwares e Despesas Bancárias e Financeiras.

4.2 O desenho do GMD na empresa

Após as definições dos pacotes e das unidades de decisão, foram definidos os gestores dos pacotes e das unidades. É nessa etapa que a “matriz orçamentária” é de fato desenvolvida (Torres, 2014). O Quadro 1 apresenta de forma explícita como foram divididos os pacotes.

Pacote	Gestor
Desp. Pessoal	Coordenador Recursos Humanos
Desp. Viagens e Logística	Supervisor Administrativo
Desp. Administrativas Gerais	Coordenador Administrativo/Financeiro
Desp. Software	Supervisor Administrativo
Desp. Bancárias e Financeiras	Coordenador Administrativo/Financeiro

Quadro 1. Identificação do pacote e gestores

Fonte: Pesquisa de campo

Os gestores das unidades de decisão foram os coordenadores de cada centro orçamentário (CO) da estrutura da empresa. O Quadro 2 apresenta esquematicamente a estrutura do GMD.

		Diretor de Engenharia	Diretor de QSMS e Recurso Energético	Diretoria Financeira
		Coordenador CO1	Coordenador CO2	Coordenador CO3
Pacotes	**Unidades**	CO 1	CO 2	CO 3
Coordenador de Recursos Humanos	Desp. Pessoal	Meta 11	Meta 12	Meta 13
Coordenador ADM/Financeiro	Desp. Administrativas Gerais	Meta 21	Meta 22	Meta 23
	Desp. Bancárias e Financeiras	Meta 31	Meta 32	Meta 33
Supervisor Administrativo	Desp. Bancárias e Financeiras	Meta 41	Meta 42	Meta 43
	Desp. Software	Meta 51	Meta 52	Meta 53

Quadro 2. Desenho do GMD na empresa em estudo

Fonte: Pesquisa de campo

Tendo definida a estrutura do GMD, procedeu-se a negociação das metas das unidades. No entanto, para que fossem definidas as metas, foi necessária a criação de indicadores, os quais surgem a partir das atividades operacionais que geram gastos que alimentam as contas contábeis. A instrução metodológica do GMD busca “continuamente procurar gerar valores mais enxutos para essas contas”.

A partir das atividades, que geram as despesas, foram desenvolvidos os parâmetros, que, segundo Torres (2014, p. 90), “é o critério utilizado para comparação e projeção das despesas de mesma natureza e deve ser feito individualmente para cada conta gerencial”. Um parâmetro pode ser, por exemplo, o valor considerado para a aquisição de uma licença de software utilizado para uma determinada atividade. Vieira (2011), no entanto, corrobora com a visão de Barcellos (2006) na possibilidade de não se ter parâmetros possíveis para todas as contas orçadas, sendo, desta forma, determinadas metas gerais de redução baseadas nas atividades que compõem a meta.

Os indicadores foram obtidos a partir da divisão dos valores realizados pelos valores dos parâmetros definidos, permitindo assim comparação na eficiência entre os diversos setores.

A construção desses indicadores e parâmetros foi feita pela Controladoria, que detém e concentra todos os dados necessários para a formulação desses índices. Após a construção, esses índices foram compartilhados com os Gestores de Linhas, que os usaram como base para a definição das metas orçamentárias. O conhecimento dos indicadores permitirá ao Gestor de Linha criticar os dados e apresentar oportunidades de melhorias, tornando os dados mais próximos da realidade e dando mais assertividade ao orçamento.

A definição das metas orçamentárias foi realizada em três etapas: definição das metas preliminares, negociação das metas orçamentárias e consolidação do orçamento. As metas preliminares foram de responsabilidade dos Gestores de Pacote. Nessa etapa foi feita a análise dos contratos, o estabelecimento de réguas e foi simulado o impacto das metas nos resultados dos centros orçamentários e da empresa como um todo.

Após a definição das metas preliminares, os Gestores de Pacotes confrontaram as metas orçamentárias, as quais foram analisadas e consolidadas pelo Gestor do Centro Orçamentário (CO). Em caso de divergências na matriz de negociação, o

gestor do CO deverá apresentar a justificativa dos ajustes. Caberá, por fim, ao Gestor do Pacote definir a mudança ou não das metas. Spaniol *et al* (2016) afirma que, para os casos de gastos não controláveis pelo centro orçamentário, o Gestor de Pacote deve definir uma meta global, acompanhando-a para garantir seu atingimento.

A etapa de consolidação do orçamento é fundamentada em uma base de dados que esteja coerente com a realidade da organização e permitirá o mapeamento de todos as despesas bem como das atividades que as geram. Em seguida, as informações devem ser compartilhadas com a Controladoria, que irá construir a base de dados que alimentará as demonstrações financeiras projetadas, as quais então apreciadas pela Diretoria, com intuito de proceder correção e na sequência submissão à aprovação.

Definido o orçamento, a matriz orçamentária (MO) foi compartilhada e apresentada a todos os níveis da empresa, para que todos tivessem conhecimento das metas orçamentárias do período.

A última etapa do processo correspondeu à execução do orçamento, que foi a realização das despesas pela empresa. Esta etapa se contrastam os dados previstos e realizados os quais são acompanhados.

Os relatórios de acompanhamento dos dados realizados devem ser acompanhados pela Controladoria, que deve fornecer as informações aos Gestores de Linhas, que, de posse dos dados, deve entender as variações junto aos Gestores das Unidades de Decisão. A análise engloba gráficos demonstrativos e relatórios de ações e correções dos desvios na matriz orçamentária (SOUZA, 2022). Os resultados das análises, então, serão apresentados à Diretoria conforme o calendário da organização.

A organização dispõe das informações realizadas por linha do Plano de Contas a partir de um sistema integrado (ERP). Em concordância com Souza (2022), devido ao custo elevado de softwares de gestão orçamentária, toda construção do GMD pode ser feita em planilhas de *Microsoft Excel*, que é uma ferramenta bastante difundida no mercado e de fácil acesso. Os dados reais obtidos a partir do ERP da organização serão confrontados nos relatórios de controle a partir de *dashboards* interativos desenvolvidos em *Microsoft Power BI*, ferramenta de *Business Intelligence (BI)* que promove maior interatividade do usuário com os dados apresentados.

4.3 Análise do modelo

Ao submeter o modelo GMD sugerido em comparação ao modelo orçamentário atualmente empregado pela organização, buscou avaliar se o GMD é capaz de solucionar as deficiências do processo atual. Não se centrou no foco analítico da eficiência do processo em termos de redução de custos, mas em termos de fluxo dos processos. Nesse sentido, a análise consistiu na confrontação de método orçamentário e não em ganhos financeiros, avaliando-se vantagens e desvantagens de cada abordagem.

Durante o processo de formulação da proposta, foi identificada a baixa atuação dos gestores no processo orçamentário da organização. Nesse sentido, a formulação da matriz orçamentária incluindo os gestores dos centros orçamentários na definição das metas orçamentárias e no acompanhamento dos gastos realizados promove maior presença dos gestores das unidades de negócio no processo orçamentário, trazendo ganhos para o processo de tomada de decisão e de comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa.

Além disso, ao converter os dados contábeis em atividades, o GMD permite ao gestor conhecer de maneira mais aprofundada a estrutura da sua unidade, o que abre

oportunidade de revisão de processos e de estrutura, tornando possível uma maior racionalização dos gastos fixos.

Desta forma, os ganhos gerais esperados se configuram como maior participação dos gestores no processo orçamentário, garantindo *accountability* na tomada de decisão, conhecimento geral das metas da organização, aumentando o senso de pertencimento e autoestima das equipes, e redução do custo fixo.

Por outro lado, a proposta de GMD apresentada não comporta o orçamento de projetos e de outros gastos que possam vir a ser realizados pela organização e que não estavam previamente orçados. No entanto, a possibilidade desses projetos serem orçados separadamente (fora do GMD) pode ser considerada nos relatórios de controle, apresentando esses dados de forma isolada em centros de custo que não estão dentro da matriz orçamentária. Soma-se a isto a inclusão de mais uma atividade no escopo dos gestores, o que pode se tornar um entrave na implantação e condução do GMD.

Considerando o campo empírico de estudo, a simulação contemplou 3 pacotes e 2 unidades conforme esquema da estrutura desenhada GMD para o procedimento da simulação e expostos nos Quadros 3 e 4.

Pacotes:
1. Pessoal
2. Viagens e Logística
3. Software

Unidades:
A = Projetos de Engenharia
B = Administrativo

Pacote / Unidade	Projetos de Engenharia (A)	Administrativo (B)
Pessoal	100.000	80.000
Viagem e Logística	40.000	20.000
Software	30.000	50.000

Quadro 3. Dados orçados (Bij) – R$1,00

Fonte: Pesquisa de campo

Pacote / Unidade	Projetos de Engenharia (A)	Administrativo (B)
Pessoal	110.000	78.000
Viagem e Logística	55.000	18.000
Software	28.000	60.000

Quadro 4. Dados efetivos (Bij) – R$1,00

Fonte: Pesquisa de campo

Cálculo das Variações

$$V_{Pessoal,A}=110.000-100.000=10.000$$

$$VP_{Pessoal,A}=\frac{10.000}{100.000}=10\%$$

$$V_{Viagens,A}=55.000-40.000=15.000$$

$$VP_{Viagens,A}=37,5\%$$

Cálculo do Índice de Controle dos Projetos Engenharia (ICO-A)

$$\sum B_A=100.000+40.000+30.000=170.000$$

$$\sum|R_A-B_A|=10.000+15.000-2.000=23.000$$
$$ICO_A=\left[1-\frac{23.000}{170.000}\right]*100=86,5\%$$

Observe que embora o índice registre um controle de 86,5% , perfilando um resultado satisfatório, não se pode negligenciar presenças de desvios relevantes.

No cálculo da eficiência do pacote Viagens (IEP), se constata um estouro de 18% evidenciando uma clara ineficiência conforme os dados

$$\sum B_{Viagens}=40.000+20.000=60.000$$
$$\sum R_{Viagens}=55.000+18.000=73.000$$
$$IEP_{Viagens}=\left[1-\frac{60.000}{73.000}\right]*100=17,8\%$$

Na obtenção do indicador *Double accountability* (IDAC), se constata um limite ultrapassado requerendo explicações não só do responsável pela gerência de Viagens e Logística como do gestor de Projetos

$$IDAC_{Viagens,A}=\frac{15.000}{40.000}=37,5\%$$

O Quadro 5 apresenta o comparativo entre o modelo atual e o modelo GMD apresentado.

Modelo Atual	Modelo GMD
Focado na Controladoria	Maior autonomia dos Gestores
Gestão focada em funções	Gestão focada em processos
Controle único	Controle cruzado
Metas pouco claras	Metas claras e conhecidas por todos
Permite incluir projetos não orçados	Não permite incluir projetos não orçados
Não identifica desperdícios	Identifica desperdícios

Quadro 5. Modelo orçamentário atual X Orçamento matricial simulado

Fonte: Pesquisa de campo

De modo geral, o GMD aproveita as características positivas encontradas na organização: estrutura de centros orçamentários, classificação das contas contábeis em grupos de despesas e fácil acesso aos dados contábeis. Também se obtém ganhos nos pontos identificados como oportunidades de melhorias: maior participação dos gestores, definição de forma clara das metas orçamentárias e explicação dos desvios pelas áreas que realizam as despesas. Esses aspectos permitem aderência ao GMD por parte dos colaboradores, possíveis melhorias no ambiente organizacional, aumentando o senso de pertencimento das equipes e possibilitando a redução de custos.

No entanto, o modelo ainda requer maiores detalhamentos. Se observou um domínio em poucos gestores de colaboradores. Embora imprima transparência mas não proporciona uma clareza entre os funcionários envolvidos no contexto organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação teve como objetivo esboçar um modelo GMD em uma organização prestadora de serviços de engenharia sediada em Fortaleza/CE. Ao longo do estudo, fundamentou-se a base teórica do orçamento empresarial e as especificidades do método matricial, permitindo a construção de uma proposta adaptada à realidade da empresa objeto de estudo.

O diagnóstico revelou que a organização possui uma maturidade operacional relevante, com um plano de contas estruturado e uso de ferramentas de suporte (*ERP* e *BI*). Entretanto, identificou-se que o modelo orçamentário tradicional gerava um distanciamento dos gestores de área, que atuavam de forma passiva no controle de gastos. A proposta do GMD, ao estabelecer o controle cruzado e a figura do Gestor de Pacote, mostrou-se capaz de suprir essa lacuna, promovendo a responsabilização (*accountability*) e a identificação de ineficiências que o modelo funcional não captava.

Conclui-se que o GMD é uma alternativa viável e de baixo custo de implementação para a organização, pois utiliza a estrutura de centros de custo já existente para potencializar o comprometimento com as metas. Este resultado evidencia que a inovação nos processos de controle é um diferencial competitivo crucial, especialmente em setores de engenharia, onde as margens de lucro são sensíveis aos custos fixos e indiretos.

O estudo contribui para a literatura ao transpor um método comumente associado a grandes corporações para uma estrutura mais horizontalizada.

As limitações da pesquisa referem-se: a) à estratégia de estudo de caso único, que impossibilita generalizar os achados de pesquisa e b) observação participante sujeita ao viés do pesquisador enquanto não parte do contexto estudado,

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se o acompanhamento da implementação prática do modelo proposto, visando quantificar a redução efetiva de despesas e o impacto no clima organizacional após a adoção da cultura matricial.

REFERÊNCIAS

Bento, F. M. da S.; Rodrigues, R. B.; Felippe, M. C. de; Heringer, B. H. de F. (2016). *Orçamento empresarial*: um estudo de caso em uma empresa de laticínios no Vale do Paraíba - SP. Disponível em: https://www.fateccruzeiro.edu.br/revista/index.php/htec/article/view/31. Acesso em: 02 out. 2026.

Claas, M. V. (2015). *Gestão matricial de despesas em uma empresa do setor alimentício*: impacto informacional percebido pelos envolvidos na implementação. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: < https://lume.ufrgs.br/handle/10183/147426>. Acesso em: 23 out. 2024.

David, Bruno Saraiva (2022). *Implementação do Gerenciamento Matricial de Despesas em uma empresa do ramo de varejo alimentar através do ciclo Planejar, Executar, Checar e Agir*. São Carlos-SP. Monografia. Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo - USP, 58 p.

Lemmi, Tarina. (2023) Gerenciamento matricial de despesas (GMD): saiba o que é. *Press,* 10.jan.

Maneschy, Alice. (2026). Como fazer gestão matricial de despesas na empresa. *Press*. Flashapp. abr.

Marçola, J. A.; Andrade, J. H. de. (2010). Gerenciamento matricial de despesas na área de operações: proposta e implantação em uma empresa metalúrgica de grande porte. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_739_15235.pdf>.Acesso em: 19 out. 2024.

Bernardes, Ednilson; Muniz Junior, Jorge e Nakano, Davi. *Pesquisa qualitativa em engenharia da produção e gestão de operações*. São Paulo: Atlas, 2019.

Obino, Felipe Teixeira Renck; Cheuiche, Paula Veiga; Dittrich, Luiza Borba e Souza, Joana Siqueira de. (2025). Estruturação de modelo de gestão orçamentária para endowments por meia da fermenta de orçamento matricial. Congresso Brasileiro de Custos, 32. *Anais [...]* 17-19/nov.

Silva, Edna Lúcia da; Menezes, Estera Muszkat (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC,. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76490.

Souza, E. R. (2022). *Proposta de um modelo de implementação do gerenciamento matricial de despesas para uma operadora de planos de saúde*. Araraquara-SP. Dissertação de mestrado. Universidade de Araraquara - UNIARA, 60 p.

Spaniol, C. C.; Kliemann Neto, F. J.; Faria Corrêa, R. G.; Denicol, J**.** (2016). Estruturação do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) em uma empresa de serviços de engenharia. *Revista Espacios*, v. 37, n. 37,. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n37/16373702.html>. Acesso em: 19 out. 2024.

Yin, Robert K. (2015). *Estudo de Caso*: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.