



Uma coisa é certa, **o Orçamento Colaborativo é para todo tipo de organização, independente do tamanho**. Os **ganhos com a descentralização orçamentária** são inúmeros e vão desde clima organizacional a otimização dos números. Mas a prática nem sempre é tão fácil quanto a teoria. Por isso, buscamos sempre apresentar soluções e exemplos que possam auxiliar os profissionais que estão vivenciando momentos semelhantes.

Pensando nisso, convidamos o **gerente financeiro da Politintas, Aleksandro Lima**, para participar do episódio **#11 do Controller Cast**. Durante a conversa, o *controller* admitiu que o processo de descentralização do orçamento acaba acontecendo de cima para baixo, mas pode ser feito com cuidado para envolver todos da melhor forma possível. Segundo ele, **“a soma de pequenos esforços teve um grande resultado”**. Escute agora mesmo pelo player o nosso podcast que tem o objetivo de **tornar o time de controladoria ainda mais estratégico**.

Se preferir, também pode acessar nosso canal no Soundcloud. O Controller Cast é um podcast pensado especialmente para profissionais das áreas de Planejamento, Controladoria e Finanças. Nele discutimos temas relacionados com a área, trazendo insights, conteúdos práticos e entrevistas com profissionais que estão fazendo a diferença em suas empresas. Veja também os episódios anteriores, se você perdeu algum é só conferir aqui:

#01: Controller Cast com Marcio Andrade, Controller da ContaAzul, para entender **Os desafios da Controladoria em uma empresa de crescimento acelerado**;

#02: Controller Cast com Daniela Sousa, Controller de uma holding, sobre sua experiência na **Implantação dessa metodologia em um grande grupo de empresas**;

#03: Controller Cast com Cícero Ferreira Filho, Sócio da Consultoria Ferreira Filho, sobre **Como implantar a metodologia Orçamento Base Zero (OBZ) na prática**;

#04: Controller Cast com Suzanne Sampaio, Coordenadora de Controladoria, sobre **O desafio de implantar uma área de Controladoria**;

#05: Controller Cast com Rafael Martins, Analista de Controladoria, sobre **Transição de Carreira do Financeiro para Controladoria**;

#06: Controller Cast com Alvaro Soncini, Controller na 99 Taxi, sobre **Auditoria e Due Diligence**;

#07: Controller Cast com Rui Cadete, sócio da Rui Cadete Consultoria, sobre **Contabilidade do Futuro**;

#08: Controller Cast com Piero Contezini, CEO da AsaaS, sobre **Bitcoin, Blockchain e Ethereum**;

#09: Controller Cast com Waldir Mafra, gerente de Controladoria da Liga Solidária, sobre **Controladoria no Terceiro Setor**;

#10: Controller Cast com o autor e *controller* Clóvis Luís Padoveze sobre **Contabilidade Gerencial**.

## Sobre Aleksandro Lima

Gerente financeiro na Politintas, Aleksandro Lima é formado em Administração de Empresas, com MBA em Engenharia de Produção e em Controladoria e Finanças. No mercado há mais de 10 anos, tem atuado em grandes empresas e atualmente gerencia a área de Finanças e Controladoria da Politintas. Em 2007 ganhou o prêmio de melhor publicação do ano pela FGV / EAESP no X Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações.

## Um bate papo sobre descentralização orçamentária

Veja o que conversamos:

### **Qual é o momento ideal para descentralizar o orçamento?**

É preciso atentar para a maturidade operacional da organização. O melhor momento é, principalmente, quando uma empresa se sente segura para apurar os resultados gerenciais.

### **Quais os ganhos com essa metodologia?**

Há duas formas de fazer orçamento: impositivo e colaborativo;

A vantagem de fazer o colaborativo é, primeiro, ter mais chances de acertar na previsão das contas e, segundo, divide a responsabilidade com todos;

Por isso a importância de um orçamento desafiador e, de fato, acessível para todos da organização. Tudo baseado em premissas táticas e alinhado com premissas estratégicas da organização.

### **Essa é uma cultura difundida ou o *controller* costuma ter o desafio de sugerir e conduzir a implementação do processo de descentralização orçamentária?**

Nos últimos 10 anos, houve uma mudança de cultura, do orçamento impositivo para o colaborativo;

Sem dúvida, é papel do *controller* difundir esse orçamento participativo.

### **Qual a visão da diretoria a respeito do orçamento participativo?**

A diretoria costuma compreender os benefícios do orçamento participativo. Um exemplo da vivência atual é o calendário de 60 dias por ano para discutir orçamento, com fóruns.

### **Quais os maiores desafios? Alinhar expectativas com os diretores ou formar os gestores que não tinham vivência?**

O primeiro passo é construir um orçamento desafiador, fazer mais por menos e estabelecer metas para ganhar produtividade;

Com isso, conseguimos uma **economia de 8% das despesas correntes da organização**, como fruto do esforço de todos que participaram na confecção do orçamento.

### **Qual a estratégia para alcançar as metas?**

Iniciar com um plano mais macro e depois ir detalhando. Foi assim que fizeram, começaram com o orçamento geral e depois descentralizaram para lojas, gerentes, supervisores e células em cada filial.

### **Como conscientizar os gestores? Tem algum tipo de dinâmica ou atividades?**

Primeiro, é fundamental ter o apoio da diretoria para que esse processo seja menos impactante;

Quebrar paradigmas, fazer realmente mais por menos, é algo que exige esforços. Por isso precisa começar com a diretoria. Uma ideia são as reuniões mensais e semanais de cúpulas; A controladoria fez as primeiras peças, entregando o realizado e propondo algumas melhorias. Hoje, a controladoria recebe das filias o realizado, com as justificativas dos desvios (caso tenha) e já com as sugestões de melhorias.

### **A redução nas despesas era um objetivo ou acabou sendo uma consequência dos ajustes no Orçamento?**

O objetivo inicial era atingir o Orçamento, ou seja, cumprir o que tinha sido planejado;

Com um controle bem justo, os próprios gestores de cada filial encontraram as oportunidades e se desafiaram a cumprir a redução;

O maior legado do orçamento colaborativo é que sempre é possível melhorar.

### **Os próprios gestores adotaram o Orçamento como ferramenta de gestão, isso em apenas dois anos. Houve treinamento desses gestores ou envolvimento da controladoria? Como foi o processo de descentralização orçamentária?**

A controladoria exerceu um papel extremamente didático. Não se preocupou apenas em desenvolver métodos de verificação, mas sim ensinar a fazer. Explicar o porquê dos números e como chegar neles;

Cobrança é necessário, mas o termo ideal é acompanhamento, junto com o gestor e com ele fazer os ajustes necessários.

### **Como foi para o time de controladoria executar e gerir esse processo?**

O processo começa na controladoria, com treinamento, recursos e ferramentas de trabalho;

A aquisição de um software de gestão orçamentária é fundamental para o sucesso do projeto.

### Quais dicas para quem está começando o processo?

Persistência no método, na metodologia;

O ser humano é movido a desafios e a controladoria tem o papel de desafiar a equipe a dar o seu melhor.

Durante a conversa, Aleksandro Lima ressaltou a ideia de que é papel da controladoria incentivar os gestores a se desafiar, assim como sistematizar a cultura orçamentária. Ele acredita que além de compartilhar as responsabilidades, **a descentralização do orçamento permite, principalmente, compartilhar os méritos.**

Se seu processo orçamentário ainda não é descentralizado e você quer aplicar essa metodologia na sua empresa, mas não sabe como, temos um curso sobre a Metodologia Treasy de Gestão Orçamentária, que te ajuda a sistematizar os processos que poderão ser aplicados em qualquer área da empresa. Para ter acesso ao curso, bastante clicar na imagem a seguir:



CURSO

**METODOLOGIA  
TREASY DE  
GESTÃO  
ORÇAMENTÁRIA**

**INSCREVA-SE**

Esperamos que você goste da nossa entrevista com Aleksandro Lima e consiga tirar boas ideias para sua carreira. Assine nossa newsletter para ficar sabendo dos próximos Controller Cast!

---

*Também publicado em Medium.*