

O Gerenciamento Matricial de Despesas

por Carlos Alexandre Sá

Nos processos tradicionais, quando um executivo prepara o orçamento do departamento sob sua responsabilidade, age como somente o seu centro de custos existisse. Este comportamento faz com que este executivo freqüentemente sucumba à tentação de inflacionar os seus custos para se colocar em uma zona de conforto onde as metas propostas sejam fáceis de ser atingidas. Quando generalizado, este comportamento acaba por comprometer a meta de remuneração dos acionistas, obrigando os responsáveis pela consolidação do orçamento a propor cortes de despesas de forma a ajustar o orçamento aos seus objetivos.

Por outro lado, no processo tradicional, o controle dos gastos é centralizado, o que cria um acúmulo de trabalho no setor de orçamento e, ainda, faz com que a ineficiência seja apenas detectada e sua correção imposta ao chefe do centro de custos ineficiente. Isto significa que o desvio é detectado depois do fato acontecido. Vemos, então, que, nos métodos tradicionais, nas duas situações, tanto na elaboração quanto no controle, o erro é corrigido em vez de ser evitado.

O orçamento base-zero procura disciplinar a elaboração orçamentária, substituindo um corte de despesas imposto de cima para baixo por uma proposta de alocação de recursos de baixo para cima, agindo antes que o erro aconteça, racionalizando o processo e criando um compromisso dos executivos com as metas propostas. O gerenciamento matricial de despesas, além de funcionar como um importantíssimo instrumento auxiliar no processo de alocação de recursos na fase de elaboração do orçamento, procura se antecipar ao erro na fase do controle orçamentário.

1. Estruturação da Matriz Orçamentária

O Gerenciamento Matricial de Despesas – GMD – é um método de elaboração e, principalmente, de controle orçamentário baseado em três princípios. São eles:

1. **O controle cruzado.** Por este princípio as principais despesas são orçadas e controladas, por duas pessoas: o gerente do centro de custos da entidade e o gerente do pacote de gastos;
2. **O desdobramento dos gastos.** Por este princípio, para a definição das metas, todos os gastos devem ser decompostos ao longo da hierarquia orçamentária até os centros de custos;
3. **O acompanhamento sistemático.** Por este princípio, os gastos são sistematicamente acompanhados e comparados com as metas, de forma que qualquer desvio observado seja objeto de uma ação corretiva.

Na perspectiva do GMD¹, os pacotes de gastos são grupos de despesas de uma mesma natureza e que, geralmente (mas, nem sempre), são comuns a vários centros de custos. Exemplos de pacotes de despesas são:

- *Serviços de apoio*, compreendendo materiais de escritório, materiais de limpeza, material de informática, manutenção de equipamentos, despesas de telefone, energia elétrica, aluguéis de equipamentos etc.

¹ Esta ressalva é importante para não confundir com o conceito de *pacote de decisão* utilizado no orçamento base-zero.

- *Despesas de pessoal*, compreendendo folha, rescisões, assistência médica, vale transporte, seguro de vida em grupo, encargos etc.
- *Despesas comerciais*, compreendendo comissões, royalties, cartazes e catálogos, serviços gráficos, programação visual, propaganda e publicidade, feiras e exposições etc.
- *Despesas com veículos*, compreendendo combustíveis e lubrificantes, manutenção, IPVA, multas etc.
- *Serviços de terceiros*, compreendendo advogados, consultorias, segurança patrimonial, fornecimento de refeições industriais, auditores externos etc.

| Pacote \ Entidade | Presidência | Diretoria Industrial | Diretoria Administrativa | Diretoria Financeira | Diretoria Comercial |
|---------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Apoio | | | | | |
| Despesas com Veículos | | | | | |
| Despesas Comerciais | | | | | |
| Despesas de Pessoal | | | | | |
| Despesas Financeiras | | | | | |
| Impostos e Taxas | | | | | |
| Materiais | | | | | |
| Serviços de terceiros | | | | | |

Figura 1 – Estrutura do Gerenciamento Matricial de Despesas

Já as *entidades* são unidades da estrutura organizacional (no caso do orçamento de receitas e gastos orçamentários) ou do projeto (no caso do orçamento de capital). Estas entidades devem ser desdobradas, de acordo com o organograma da empresa, em diretorias, gerências e centros de custos. O objetivo das entidades decompostas em seus diferentes níveis é estabelecer uma clara definição gerencial pelo controle dos gastos. Assim, a entidade Diretoria Financeira, por exemplo, pode ser dividida em dois centros de custos – tesouraria e controladoria – e cada um destes centros de custos, em outros três centros de custos, conforme o diagrama a seguir.

A idéia de ter sempre duas pessoas respondendo por um mesmo custo traz inúmeras vantagens para a empresa, entre elas o fato de termos um especialista em determinado tipo de gastos – o gerente do pacote – ao qual caberá:

- Conhecer a natureza de cada classe de gasto sob sua responsabilidade
- Definir os parâmetros e os índices de desempenho dos gastos sob sua responsabilidade na fase que antecede a elaboração orçamentária;
- Negociar estes índices com os gerentes dos centros de custos e preparar junto com eles planos de ação objetivando alcançar estes índices;
- Atuar como facilitador durante a elaboração dos orçamentos dos centros de custos;
- Fazer o *benchmarking* interno entre os diversos centros de custos e divulgar entre eles as melhores práticas observadas;
- Identificar eventuais desvios e preparar, juntamente com o gerente do centro de custos, um relatório de anomalia com propostas de ações corretivas.

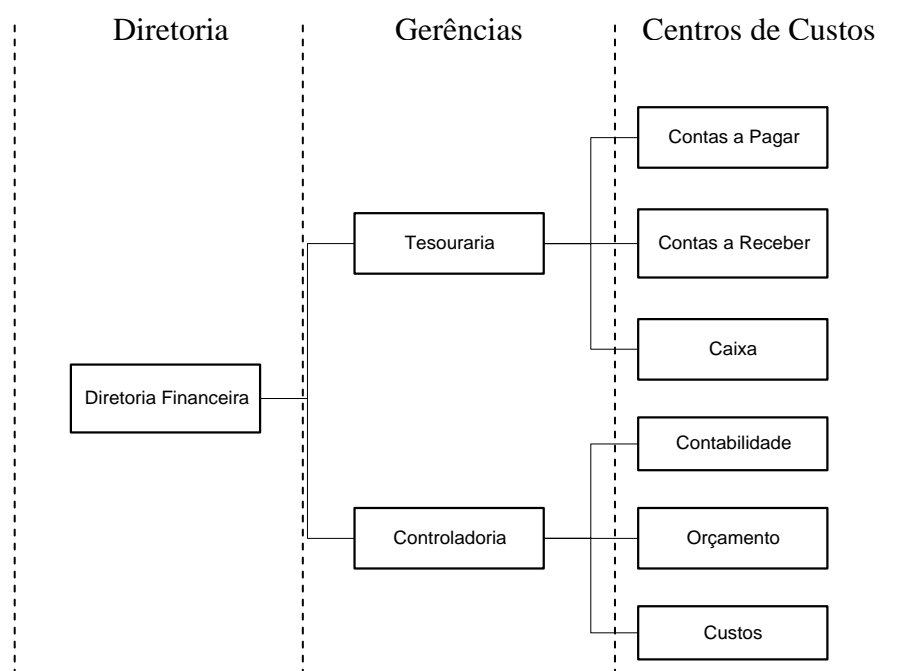


Figura 2 – Estrutura de uma entidade

Na perspectiva do GMD, os índices de desempenho são padrões de excelência que devem ser perseguidos pelos gerentes dos centros de custos, sob a supervisão dos gerentes dos pacotes de gastos. Estes índices de desempenho, que são usados pelos gerentes dos centros de custos como métricas de eficiência no uso dos recursos pelos quais são responsáveis, relacionam uma despesa a um parâmetro que pode ser o número de funcionários, o número de documentos processados, a área do centro de custos etc. Exemplo: a despesa de telefone pode ser relacionada com o número de funcionários. O mesmo acontece com a despesa de manutenção de equipamentos de escritório. Já a despesa de cópias e reproduções ou de materiais de escritório podem ser relacionadas com o número de documentos processados.

2. Planejamento Orçamentário

No planejamento orçamentário, são definidas as metas orçamentárias com base nas análises feitas pelos gestores dos pacotes para cada item de despesa sob sua responsabilidade. Este processo pode ser decomposto em cinco fases:

1. Estruturação da matriz orçamentária

Nesta fase, os pacotes e as entidades são decompostos em três níveis e seus gestores são definidos.

2. Coleta de dados

Nesta fase, os diversos gastos são analisados pelos gestores dos pacotes; são definidos os parâmetros, é feita a coleta de dados necessários às comparações e são definidos os índices de desempenho.

3. Definição preliminar das metas

Nesta fase são identificados os principais fornecedores, são analisados os principais contratos de fornecimento e estabelecidas as metas de preços. Baseados nas conclusões deste trabalho, e com base nos índices de desempenho definidos na segunda fase, são definidas as metas preliminares que serão negociadas com os gestores das entidades.

4. Negociação

Nesta fase, as metas preliminares são negociadas e validadas. Com base nestas metas negociadas, são definidos os padrões de redução de gastos.

5. Consolidação

Nesta fase, as metas negociadas são consolidadas e divulgadas, as pessoas envolvidas no acompanhamento são treinadas e os planos de ação são elaborados.

3. O Controle Orçamentário

O segredo do sucesso do Gerenciamento Matricial de Despesas é o acompanhamento periódico dos gastos e a auditoria das causas dos desvios. Este acompanhamento é feito por meio das seguintes ferramentas:

3.1 Matriz de Acompanhamento

A matriz de acompanhamento é um relatório gerado mensalmente e que evidencia as metas acordadas, o resultado observado e os respectivos desvios. Este relatório pode ser tirado nos três níveis da matriz orçamentária. Para facilitar a visualização da situação de cada rubrica em relação à meta acordada, é utilizado um código de cores, denominado “farol”, cujos critérios são previamente estabelecidos. No gráfico abaixo, o critério utilizado foi:

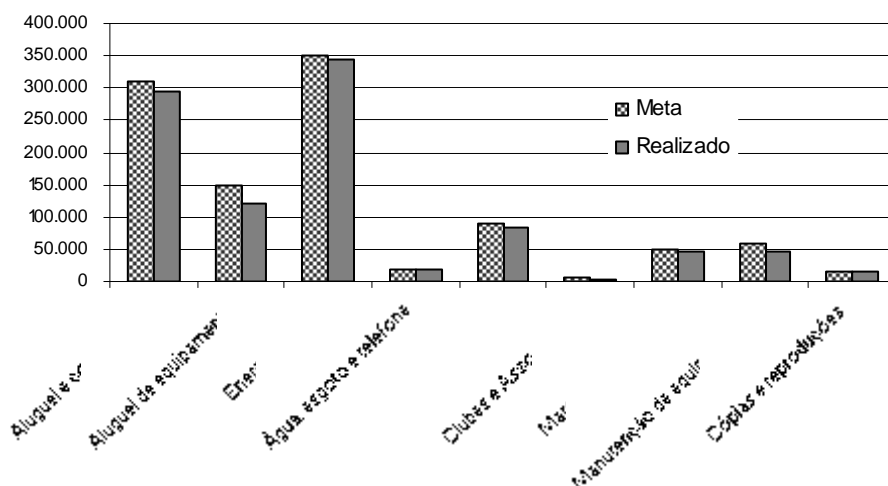
- Despesas situadas entre 0% e 80% da meta: farol verde
- Despesas situadas entre 81% e 100% da meta: farol amarelo
- Despesas situadas acima de 100% da meta: farol vermelho.

Período: jan/2007 a mar/2007

| Pacote: Serviços de Apoio | Meta | Realizado | Desvio | Farol |
|----------------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|
| Aluguel e condomínio | 310.000 | 295.000 | (15.000) | |
| Aluguel de equipamento | 150.000 | 120.000 | (30.000) | |
| Energia elétrica | 350.000 | 345.000 | (5.000) | |
| Água, esgoto e telefone | 20.000 | 19.000 | (1.000) | |
| Seguros | 90.000 | 82.500 | (7.500) | |
| Clubes e Associações | 5.000 | 4.300 | (700) | |
| Material de Escritório | 50.000 | 45.000 | (5.000) | |
| Manutenção de equipamentos | 60.000 | 45.000 | (15.000) | |
| Cópias e reproduções | 15.000 | 17.000 | 2.000 | |
| Total | 1.050.000 | 972.800 | (77.200) | |

3.2 Gráficos de Gestão a Vista

Os gráficos de gestão a vista é uma ferramenta de acompanhamento visual onde estão evidenciados os resultados obtidos pelas diversas entidades. Estes gráficos devem ser exibidos em locais de fácil visualização das pessoas envolvidas com aquelas entidades ou pacotes/O objetivo deste gráfico é motivar as pessoas envolvidas no processo na realização das metas acordadas.



3.2 Relatórios de Anomalias

Os relatórios de anomalias são documentos elaborados pelos gerentes de pacotes juntamente com os gerentes de entidades todas as vezes que forem observados desvios em relação às metas acumuladas. Este relatório deve evidenciar a natureza dos desvios observados e as medidas corretivas adotadas.

| Relatório de Anomalia | | | | | |
|--|-----------------------|------------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------|
| Mês | | mar/07 | | Pacote | |
| Entidade | | Comercial (Filial V) | | Apoio | |
| Gestor da Entidade | | João da Silva | | Limite de tolerância | |
| | | | | 5% | |
| | | | | Gestor do pacote | |
| | | | | José Carlos Santos | |
| Ações Previstas | | | Realizado | Não Realizado | Em Andamento |
| Negociar a tarifa do telefone celular | | | x | | |
| Realizar convênios c/ hotéis para revisão de tarifas | | | | | x |
| Variável do pacote | Desvio R\$ (%) | Causas Prováveis | Medidas Corretivas | Responsável | Prazo |
| Combustível | | Aumento do preço acima do previsto | Utilizar gasolina comum | Maria de Jesus | 20/abr |
| Viagens | | Utilização de taxi especial | Usar taxi comum | Roberto Alves | 20/abr |
| | | Mês | Acumulado | | |
| Meta do pacote (R\$) | | 2.300 | 27.600 | | |
| Realizado (R\$) | | 2.200 | 29.256 | | |
| Desvio absoluto (R\$) | | 100 | 1.656 | | |
| Variação (%) | | 4,35% | -6,00% | | |