

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

LILIAN KAUFMAN

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E
GERENCIAMENTO ORÇAMENTÁRIO ATRAVÉS DE UM
ESTUDO DE CASO**

RIO DE JANEIRO
2009

LILIAN KAUFMAN

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E
GERENCIAMENTO ORÇAMENTÁRIO ATRAVÉS DE UM
ESTUDO DE CASO**

Monografia para aprovação como requisito parcial para obtenção do grau de Administrador do Curso de Graduação de Administração de Empresas - Especialização em Finanças da Universidade Federal do Rio de Janeiro
Orientador: Prof. Aléxis Cavicchini Teixeira de Siqueira

RIO DE JANEIRO
2009

TERMO DE APROVAÇÃO

LILIAN KAUFMAN

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E
GERENCIAMENTO ORÇAMENTÁRIO ATRAVÉS DE UM
ESTUDO DE CASO**

Monografia para aprovação como requisito parcial para obtenção do grau de Administrador do Curso de Graduação de Administração de Empresas - Especialização em Finanças da Universidade Federal do Rio de Janeiro pelos seguintes examinadores:

Orientador: Prof. Aléxis Cavicchini Teixeira de Siqueira
Departamento de Administração – FACC

Prof. Henrique Westenberger
Departamento de Administração – FACC

Rio de Janeiro, 17 de Novembro de 2009

RESUMO

O presente estudo irá versar sobre um dos principais assuntos que está em voga para os principais dirigentes das grandes organizações: a elaboração do Planejamento Orçamentário e seu gerenciamento. A fim de agregar contribuições para o desenvolvimento deste tópico tão importante na gestão empresarial, será apresentado um estudo de caso da companhia de energia elétrica Light. Tal trabalho será melhor entendido com a compreensão da importância de uma correta confecção do Planejamento Estratégico. Este bem formulado dará subsídios para um processo orçamentário bem sucedido que engloba: planejamento mais preciso das despesas, oportunidades factíveis de atingimento de metas, controle mais acirrado dos gastos e possíveis economias. Serão mostradas diversas maneiras distintas de metodologias orçamentárias, no entanto, a pesquisa se focará na explanação do Orçamento Matricial que foi implementado na empresa acima citada.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Processos Orçamentários, Orçamento Matricial.

ABSTRACT

This work will be focusing on one of the main subjects for the top executives of large companies: the development of budget planning and its management. In order to add further contribution to increase this major topic in business management, we will present the case study referring to the LIGHT Electrical Energy Company. This study will be better accomplished by understanding the utmost importance of a correct preparation of strategic planning. A well-formulated strategy will contribute to a successful budget process which embodies more accurate expenses planning, better opportunities of achieving goals, more precise expenses control and possible savings. Different budget procedures will be shown although this research will focus on the explanation of the Matricial Budget implemented in the company above mentioned.

Key words: Strategic Planning, Budget Process, Matricial Budget

Sumário

1	Introdução	7
2	Planejamento, execução e controle.....	10
2.1	Evolução do Planejamento	11
2.2	Elaboração do Planejamento Estratégico	14
2.3	Implementação do Planejamento Estratégico.....	17
2.3.1	Balanced Scorecard	18
2.3.2	Orçamento	20
2.4	Acompanhamento do Planejamento Estratégico	21
3	O Orçamento	24
3.1	O histórico do orçamento	24
3.2	Orçamento no seu contexto atual.....	25
3.3	Objetivos e características do Orçamento	28
3.3.1	Ajuste do Sistema Orçamentário	29
3.4	Vantagens e limitações	30
3.5	Processos orçamentários.....	34
3.5.1	Orçamento Empresarial	34
3.5.2	Orçamento Contínuo	35
3.5.3	Orçamento Base-Zero (OBZ)	36
3.5.4	Orçamento Flexível	37
3.5.5	Orçamento por Atividades.....	38
3.5.6	Orçamento Perpétuo	41
4	Estudo de Caso – Light.....	42
4.1	A Empresa	42
4.1	Orçamento Matricial.....	46
4.2	Seu Processo Orçamentário	51
5	Conclusão	57
6	Referências Bibliográficas.....	59

1 Introdução

O presente trabalho tem como tema a Elaboração e o Controle Orçamentário. Com o propósito de contextualizar a importância deste processo e a função da controladoria numa empresa de capital aberto, faz-se necessário o estudo do Planejamento Estratégico. Para que essa dinâmica seja bem sucedida é essencial o pleno conhecimento, por parte de toda a organização, dos objetivos estabelecidos e da forma com que se pretende alcançá-los.

Dessa maneira, o objetivo do estudo é mostrar o correto alinhamento do Planejamento Estratégico com a Elaboração do Orçamento. Entretanto, não é tão simples quanto parece, uma vez que o orçamento desde sua primeira aplicação em empresas privadas pouco mudou. Antigamente, ele funcionava bem porque as condições de mercado eram mais estáveis e não havia tanta concorrência se comparada aos dias atuais. Assim sendo, a metodologia de orçamento deve se adequar às exigências cotidianas das companhias. No entanto, há uma inquietação sobre a nova forma de orçar e gerenciar as despesas e é onde este trabalho se propõe a levar a uma melhor compreensão: “Como o orçamento pode ser modificado e adaptado para atender às novas necessidades das empresas?”

Tendo em vista esta problemática, a pesquisa em questão tem como foco apresentar uma alternativa que busca conduzir o processo e o gerenciamento orçamentário de maneira mais eficiente e tornando factível o atingimento dos objetivos estratégicos. Logo, pode-se dizer que a relevância deste estudo é abordar um assunto de extrema importância na gestão empresarial. O orçamento é um instrumento de execução do planejamento estratégico e de controle das operações que integra e afeta todas as funções da empresa.

Junto a isso, o trabalho apresenta significativa contribuição teórica e prática já que o Orçamento Matricial é relativamente recente e pouco abrangido pela literatura acadêmica. Ademais, o estudo de caso da empresa Light reforça a idéia de desenvolvimento de um modelo lógico para o orçamento.

Como este modelo de elaboração orçamentária foi relatado na referida organização e, de acordo com sua estrutura, não pode ser generalizado para todos os tipos de negócios. Logo, não é possível implementar a técnica proposta às diferentes empresas sem alterações e devidas adequações.

Quanto ao procedimento metodológico utilizado é uma pesquisa empírica, uma vez que busca dados relevantes e convenientes obtidos através de experiências. Tem como objetivo chegar a novas conclusões a partir da maturidade experimental do outro. Portanto, este estudo gera conhecimento para aproveitamento em determinada empresa, dirigindo-se à solução de problemas específicos de orçamento. Também é rica em objetivos exploratórios de abordagem qualitativa que envolverá o levantamento bibliográfico com análise em experiência prática com o problema examinado. As pesquisas exploratórias, segundo GIL (1999), visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. Assim sendo, o estudo de caso desenvolvido buscará fazer a análise prática para validar os conceitos e modelos propostos.

Este trabalho será estruturado em quatro capítulos. No capítulo I, que se apresenta, possui caráter introdutório, proporciona uma visão geral da temática em estudo, dos objetivos, além de caracterizar o problema enfrentado hoje pelas empresas em mercados competitivos; aborda também a relevância, limitações e aspectos metodológicos. No capítulo II será feita uma revisão bibliográfica do planejamento, execução e controle, destacando a evolução do planejamento e sua interface com o

orçamento. O capítulo III será dedicado ao orçamento em si, seu histórico, conceito, objetivos, vantagens e limitações e, por fim, será feito um detalhamento das suas principais etapas. O capítulo IV versará sobre um estudo de caso feito na Empresa Light do setor energético, sobre a implementação do Gerenciamento Matricial de Despesas. Nesta parte, será mostrado um breve panorama da história da empresa e sua estrutura societária; posteriormente, será feita uma análise de seu processo orçamentário e da contribuição da nova abordagem GMD para a organização.

Por fim, será feita uma conclusão da pesquisa e apresentadas as referências bibliográficas.

2 Planejamento, execução e controle

Várias organizações chegaram à conclusão de que a atenção sistemática ao Planejamento Estratégico é uma atividade muito proveitosa. Tanto empresas pequenas quanto médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem fins lucrativos, devem assumir os rumos que sejam mais convenientes aos seus interesses. As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são diversas. Dentre as causas mais importantes da recente expansão do Planejamento Estratégico, podem-se citar as mudanças repentinas nos ambientes de praticamente todas as empresas. Essas oscilações ocorrem na esfera econômica, social, tecnológica e política. Desta forma, as companhias somente poderão crescer e progredir se seguirem a conjuntura.

Posto isto, o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência e flexibilidade. O mais importante na utilização do PE é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Em outras palavras, não se deve tratar isoladamente o Planejamento sem entrar no âmbito do processo estratégico uma vez que juntos, a eficiência da obtenção dos seus resultados será maior.

Tendo em vista o exposto acima, este capítulo que trata sobre planejamento, execução e controle no seu primeiro momento, irá abordar também a evolução do Planejamento Estratégico, sua elaboração, suas vantagens e seus tipos. Em seguida, serão mostradas as duas formas de implementação do Planejamento, isto é, da execução do mesmo. A última parte versa sobre o acompanhamento que nada mais é do que o controle tático, estratégico e operacional. A finalidade desta preliminar explanação sobre Planejamento torna o entendimento do processo orçamentário mais claro já que o

PE está voltado para a elaboração de medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

2.1 Evolução do Planejamento

As técnicas de Planejamento Estratégico começaram a ser adaptadas ao cenário dos negócios na segunda metade do Século XIX com o propósito de elaborar uma vantagem competitiva sustentável. Essa metodologia é consequência de um desdobramento histórico que teve origem na Primeira Revolução Industrial na Inglaterra, no século XVIII. No entanto, somente no pós Segunda Guerra Mundial em meio a uma conjuntura econômica de alocação escassa de recursos foi que o pensamento estratégico voltou a florescer.

O Planejamento teve ao longo de sua evolução, três fases. A primeira delas nasceu nos EUA no decorrer do Século XX quando o conceito de planejamento financeiro foi fomentado pela figura do orçamento. Para Anthony (1965), o planejamento financeiro é o processo de decidir o que a empresa vai fazer. O principal dispositivo formal para fazer planos na empresa é o orçamento, que é uma demonstração dos planos em termos financeiros.

Na década de 60 surge a figura do Planejamento a Longo Prazo, como o próprio nome diz, representa o impacto das decisões atuais a longo prazo. Já em 1970 aparece o conceito de Planejamento Estratégico.

Segundo Igor Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro PE. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. Essa metodologia foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada

a longo prazo. Diante disso, a opinião de Marvin Bower (1966), é que os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

De acordo com Padoveze (2003), planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. No entanto, os Planos estratégicos não são garantia, na visão de Tiffany e Peterson (1998), o Planejamento Estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.

Além disso, a estratégia da empresa deriva de seus objetivos corporativos, os quais decorrem de suas metas que, por sua vez, estão atrelados a sua missão. Sendo assim, pode-se conceituar “planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define diretrizes estratégicas” (MOSIMANN e FISCH, 1999).

Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1975)

Outro defensor desse procedimento, Philip Kotler (1975), lembra que: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Por este motivo, conveniu-se dividir o Planejamento em três tipos distintos. Conforme Lere (1991) propôs, estes são: o planejamento estratégico, tático e operacional. O primeiro deles é considerado um planejamento de período de longo

tempo de duração, geralmente de cinco anos onde a cada ano se faz uma revisão das metas do ano seguinte. Além disso, ele traz poucas informações quantitativas, suas principais premissas são definir a direção da empresa, ou seja, para onde ela quer ir, avaliar o ambiente no qual trabalhará e, a partir daí, desenvolver estratégias para alcançar os objetivos pretendidos.

Em contrapartida, o Planejamento Tático proporciona aos gestores objetivos quantitativos, isto é, mensuráveis. No entanto, eles não indicam como devem ser administradas as rotinas operacionais. De acordo com Chiavenato (1994), “representa uma tentativa de organizar a integração do processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos”.

O Planejamento Tático tem em seu escopo otimizar determinada área e não a organização como um todo, ou seja, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Sua atuação é dada em níveis organizacionais inferiores (nível gerencial), tendo como alvo primordial a utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Por fim, o Planejamento Operacional como o próprio nome diz, está focado no dia-a-dia das operações. Sendo assim, preocupa-se com os métodos operacionais e alocação de recursos, como: Detalhamento das etapas do projeto; Processos e sistemas aplicados; pessoas: responsabilidade, atividades, tarefas; Equipamentos necessários; Prazos e Cronogramas.

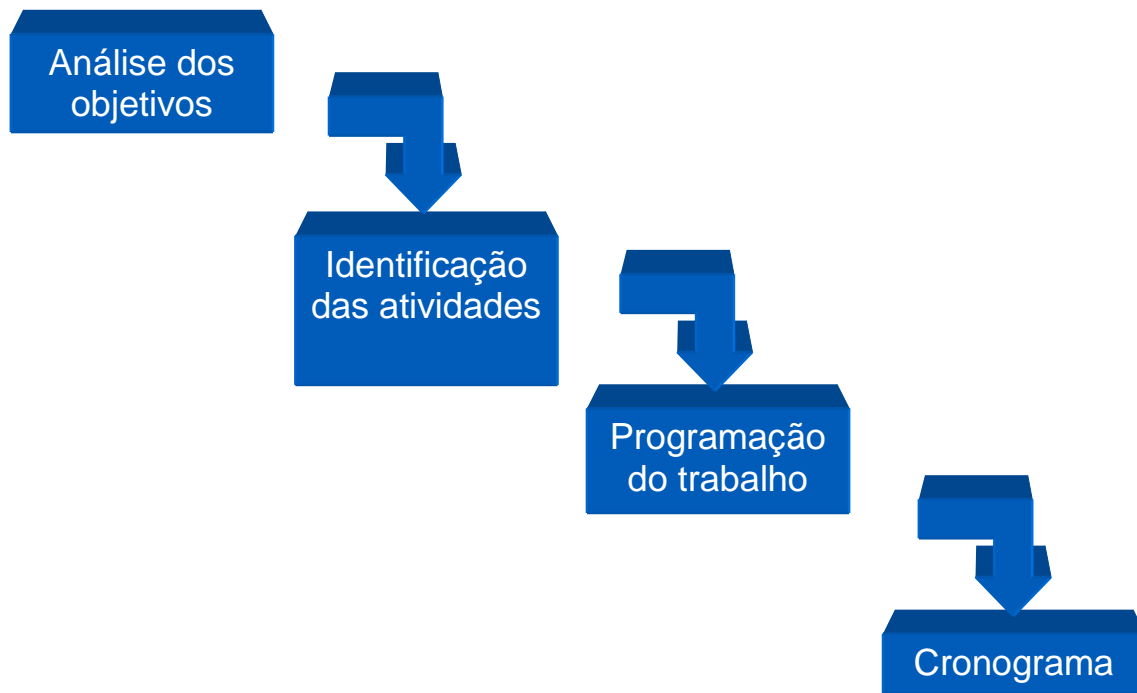


Figura 1: Processo de Gestão do Planejamento Operacional (CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 2.ed. São Paulo, Makron Books, 1994).

Em suma, para Ackoff (1966), o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos. Para operacionalizá-los são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos.

2.2 Elaboração do Planejamento Estratégico

A Metodologia de Elaboração consiste na estruturação dos planos estratégico e para isso é necessário considerar quais áreas, funções e hierarquias estão envolvidas, quais são os responsáveis pela operacionalização e por fim, quais e quantos são os dados internos/externos a serem considerados.

Feito isso, os gestores devem seguir uma seqüência de procedimentos para o sucesso da elaboração do Planejamento Estratégico, são eles:

a) Determinação da Missão da Empresa - sua importância se dá já que a missão é a referência na orientação de todo processo de planejamento empresarial e decisório. Esta deve proporcionar uma visão explícita da natureza do negócio e sua forma de atuação no mercado. Para Kotler (1980), “a missão relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente, define a razão e o ser da empresa”.

b) Identificação dos fatores - chaves de sucesso – é um atributo do qual a entidade deve dispor para ser bem sucedida em seu ramo de negócios. Estes podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa. A imagem de uma empresa na comunidade e no mercado em que atua representa um fator qualitativo. Já um exemplo de fator quantitativo pode ser a obtenção de rentabilidade mínima sobre o capital investido.

c) Análise ambiental interna e externa - o ambiente representa as oportunidades, as restrições e as ameaças externas. As oportunidades consistem numa situação favorável proveniente do ambiente externo que a entidade poderá tirar proveito a fim de melhorar seu desempenho relativos aos seus fatores-chaves. Por outro lado, as ameaças são as situações desfavoráveis decorrentes do ambiente externo. Porter et al. (1980) considera que as ameaças e oportunidades da empresa definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais.

Já o ambiente interno tem como objetivo identificar potencialidades e vulnerabilidades da empresa. Para isso é necessário uma análise de seus pontos fortes e fracos, além da competência diferencial e da vantagem frente aos concorrentes. Os pontos fortes são características intrínsecas à empresa que a colocam em posição

estrategicamente favorável. Ao contrário estão os pontos fracos que põem as organizações em situações desfavoráveis.

Poter et al. (1980), assevera que os pontos fortes e fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma empresa são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites das estratégias que uma companhia pode adotar em pleno êxito.

d) Estabelecimento de estratégias – é definida como um “conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais”.

e) Definição de objetivos e metas – “os objetivos são alvos ou estados futuros que se pretende atingir, estabelecendo responsabilidades a cada área da empresa”. Ademais, não se pode olvidar de elaborar cronogramas para que sejam alcançados os prazos desejados.

f) Determinação de estratégias - está é a palavra-chave para o sucesso de uma boa administração e controle empresarial. Sendo assim, o planejamento estratégico deve ser formulado da maneira mais democrática e transparente possível. Para isso, necessita-se planejar e projetar o futuro.

São indispensáveis indivíduos capacitados nas duas tarefas como líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir “como agir” com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, “planejar” é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A

impossibilidade de se fazer um planejamento para frente parece imprevisível, mas não deve gerar sentimentos de frustração. Devem-se desenvolver qualificações e disciplinas para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas.

Essa responsabilidade cabe a alta administração, que necessita de informações e sugestões cabíveis da assessoria dos níveis intermediários. A Controladoria também terá participação significativa nesse processo uma vez que é incumbida de programar um sistema de informações gerenciais que permita o controle das atividades e a análise dos resultados alcançados em comparação aos pretendidos.

Ao lado disso, o acompanhamento constante de todas as fases dos Planos Estratégicos são fundamentais para atingir os resultados. Ademais, o recomendado pelos especialistas é que se faça uma revisão dos Planos a fim de adequar os objetivos e estratégias à realidade verificada.

2.3 Implementação do Planejamento Estratégico

De acordo com Tavares et al (2000), tornar um estratégia clara é apenas um passo necessário à gestão estratégica bem-sucedida. Sua implementação corresponde a um momento crucial no processo decisório. Resulta da disposição do corpo diretivo em tomar decisões críticas, como síntese de todo o processo desenvolvido, que abrangem três dimensões: coordenação/integração dos esforços entre as áreas, comprometimentos de indivíduos/grupos para realizá-las e, por último, competência técnica/gerencial para resolver problemas e ordenar a implantação das soluções.

Posto isso, a Administração Estratégica é definida como um procedimento contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Uma das técnicas utilizadas na implementação do Planejamento Estratégico é o *Balanced Scorecard*. Já no

Planejamento Operacional, a ferramenta usada é o orçamento. Dessa forma, os próximos parágrafos irão tratar desses dois temas.

2.3.1 *Balanced Scorecard*

Devido à constante necessidade de mudanças e adequações da parte das Organizações em relação aos mercados, as primeiras estão buscando novas formas de melhorar seus sistemas de informação estratégica. Foi nesta conjuntura que surgiu a ferramenta chamada *Balanced Scorecard*.

Ela nada mais é que um sistema de gestão preocupado em complementar as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam a performance futura. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. A implementação do BSC permite a otimização da utilização do ativo mais importante das empresas que é a informação.

Atkinson et al. (2000) definem o *balanced scorecard* como sendo a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional.

Kaplan e Norton (1998) asseveram que o BSC nasceu como uma nova técnica de medição de performance com base em indicadores financeiros e não-financeiros que se tornou um novo sistema gerencial. É um princípio de avaliação de desempenho empresarial, e sua principal diferença é o reconhecimento dos indicadores financeiros, por si mesmos, já que não são suficientes para isso, porque só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Kaplan e Norton (2000, p.119) afirmam que o *balanced scorecard* é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gerentes.

Esta comparação com o ato de pilotar é feita porque o sucesso da viagem depende da sua habilidade, experiência e, sobretudo, dos instrumentos e mostradores instalados na cabine de comando como os painéis de controle da aeronave. Para evitar problemas durante o percurso do vôo, o piloto necessita analisar as informações fornecidas por todos esses instrumentos em conjunto. Metaforicamente, o BSC equivale ao painel de controle para os gestores da empresa onde se podem extrair informações estratégicas.

Dessa forma, o BSC é a tradução de estratégias em ação, isto é, o objetivo principal dele é tirar do papel os planos e metas estratégicas das empresas e difundi-los por todos os níveis da Organização. Ademais, conforme discorreram Kaplan e Norton (2001), na maioria das implementações, o BSC precisa ser conectado ao orçamento. O BSC destaca-se como um novo sistema para a gestão estratégica. Todavia, esta técnica deve ser conectada ao velho sistema, o orçamento, para a gestão tática. Essa conexão é feita por meio de um processo de “*loop duplo*”.

O primeiro *loop* integra o BSC ao planejamento estratégico, por meio dos indicadores estratégicos. O segundo *loop* integra o *balanced scorecard* com o orçamento, pelas medidas operacionais. Para Kaplan e Norton (2001), as empresas devem utilizar um processo de *loop duplo*, que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica.

Diante disso, constata-se que o BSC realiza a primeira etapa do processo de implementação do planejamento estratégico, por meio dos indicadores estratégicos. Enquanto, o orçamento irá compor a segunda etapa em nível operacional, por meio da

metas operacionais. O BSC é, muitas vezes, é o ponto de partida para remodelar o processo orçamentário, uma vez que as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio.

2.3.2 Orçamento

O orçamento é um instrumento de grande relevância para os controles de gestão, ferramentas de avaliação e de indicadores de desempenho. Dessa forma, ele tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do resultado. Assim sendo, esta metodologia é utilizada para estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa a fim de que estas executem suas operações sempre baseadas nos planos de lucro da Organização.

Hansen e Mowen (2003) definem orçamento como uma ferramenta que “força a administração a planejar o futuro”, direciona a organização à continuidade, prevê problemas e provoca o desenvolvimento de políticas futuras. O orçamento diz respeito aos “planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente”.

Em suma, o orçamento é a etapa de implementação do Planejamento Estratégico em que se considera e determina a melhor relação de resultados e despesas a fim de suprir as demandas e objetivos da Organização no período estipulado. De acordo com Tavares (2000), “o orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações”.

Em outras palavras, o orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento das metas imprescindíveis para alcançá-los. Sua confecção é calcada no Planejamento Estratégico da entidade e seu acompanhamento dá origem ao controle.

2.4 Acompanhamento do Planejamento Estratégico

O acompanhamento do Planejamento Estratégico nada mais é do que o Controle Empresarial. Controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que são executadas no dia-a-dia dentro de uma companhia. Controle é fazer com que algo aconteça como foi planejado. Existem três tipos de Controle Organizacional, são eles:

a) Controle Estratégico – este se concentra no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado. Isto quer dizer que ele é praticado com a finalidade de garantir que todos os resultados pretendidos se concretizem

Simons (1995) afirma que “os gestores e funcionários devem usar quatro alavancas básicas do controle estratégico: sistemas de crenças (prover valores, finalidade e direção para a organização), sistemas de fronteiras (estabelecem limites à ação), sistemas de controle de diagnóstico (feedback) e sistemas de controle interativos. As quatro alavancas de controle trabalham juntas para alvos distintos. Além disso, essas medidas estratégicas normalmente são alinhadas e finalizadas com as medidas táticas e operacionais. O controle estratégico é uma técnica que monitora a performance das atividades em relação a padrões estratégicos, e é completado pelas metas orçamentárias”.

b) Controle Tático - é um artifício utilizado para verificar e acompanhar tarefas gerais em nível de unidade, ou seja, tem o papel de avaliar os gestores em níveis intermediários da organização através de medidas quantitativas e qualitativas.

Para Mosimann e Fisch (1999), o controle tático consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente, comparação

com o respectivo plano tático e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais.

c) Controle Operacional – ele também é conhecido como controle orçamentário. Esta fase do processo ocorre após a execução das transações dos eventos econômicos previstos no plano orçamentário. Ele serve para garantir os objetivos e padrões propostos neste plano. Ademais, o controle orçamentário é essencial quando se pretende proporcionar à direção da empresa um embasamento sólido para descentralizar a autoridade e as responsabilidades, determinando tarefas, controlando e estabelecendo preços.

A base do controle orçamentário é o confronto dos dados orçados contra os valores reais. Essas variações de valores permitirão uma série de análises e comparações para identificar se as diferenças verificadas foram provenientes de preços, quantidades e/ou eficiência. Sendo assim, os principais objetivos do Controle Operacional é analisar as variações detectadas; corrigir erros e ajustar o plano orçamentário para assegurar o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial.

Reforçando esta idéia, Weslch (1973) certifica que a função do controle, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, planos, políticas e padrões, análise dos desvios dos mesmos, tomada de ação corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros de atividade administrativa.

Para que o controle orçamentário exista de fato e seja bem sucedido, Watts (1996) elencou quatro condições indispensáveis:

- 1- Determinação prévia dos objetivos, caso contrário não há meta para atingir;
- 2- Medidas de causa e efeito devem existir;
- 3- Fatores devem ser mensuráveis;

4- A ação corretiva deve ser possível.

Posto isto, o Planejamento Estratégico pode ser acompanhado com eficiência certificando um controle calcado nos objetivos globais da empresa.

3 O Orçamento

Este capítulo visa apresentar um profundo diagnóstico sobre orçamento. Dessa maneira, primeiramente será abordado um breve histórico do orçamento e seu contexto atual. Num segundo momento será discorrido sobre sua contextualização e seus objetivos. Em seguida, serão mostradas suas vantagens e limitações enfrentadas pelas organizações. Por fim, serão discutidos os principais processos orçamentários.

3.1 O histórico do orçamento

O ato de orçar é tão antigo quanto à humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos e por este motivo, desenvolveram práticas de orçamento. Elas surgiram antes mesmo da origem do dinheiro. Isto é bastante curioso e para alguns chega ser até contraditório. No entanto, a definição de João Passarelli, autor do livro *Orçamento como instrumento gerencial*, explica perfeitamente este paradoxo. Para ele, Orçamento nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje, logo, não é somente dinheiro que é orçado, quantidade, serviços também são.

A origem das práticas orçamentárias são oriundas da Constituição Inglesa de 1689 onde instituiu que o rei poderia cobrar determinados tributos e gastar certos recursos. A palavra *budget* foi incorporada a língua inglesa em torno de 1800, época em que o primeiro-ministro apresentava ao parlamento os planos de despesas na cerimônia chamada de *opening of the budget* (abertura do orçamento). Todavia, foi na França, durante o governo Napoleônico, que aconteceram as principais inovações nos procedimentos orçamentários.

Essas mudanças ocorreram basicamente com o propósito de se obter um maior controle sobre todas as despesas, sobretudo as do exército. No ano de 1860, a França criou um sistema de contabilidade uniforme onde foi estabelecido um ano fiscal padrão, sistemas de auditoria, registro de recursos solicitados e ajustes de tempo para prestação de contas. Sendo assim, o orçamento passou a ser considerado a técnica mais importante de política do governo já que identificavam todas as fases básicas para a elaboração orçamentária.

Como consequência do sucesso do incremento Francês, vários países passaram a adotar a mesma metodologia no processo orçamentário. Obviamente, cada nação foi adaptando novos métodos à medida que necessitavam. Em empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Nemours, nos Estados Unidos, em 1919 (ZDANOWICZ, 1989).

Já no Brasil, segundo Zdanowicz, “o orçamento começou a ter foco de estudos a partir de 1940. Entretanto, essa técnica só teve seu apogeu na década de 70 quando as empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades”.

3.2 Orçamento no seu contexto atual

Welsch (1973) conceitua orçamento como: um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. O orçamento exprime planos relativos a itens, tais como: níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de caixa, financiamento, planos de fabricação, planos de compras, mão-de-obra, e assim por diante. Em outras palavras, o orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores essenciais para atingi-los.

Posto isto, o orçamento transformou-se num elemento fundamental da maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas já que permite a elas um gerenciamento central assim como certa disciplina financeira sobre as diferentes divisões. Vale ressaltar que este processo de instituir objetivos deve ser interativo, isto é, que alinhe os objetivos gerais da Organização com os específicos. Dessa forma, a técnica de atuação do orçamento deve comportar a participação de toda estrutura hierárquica com necessidade de capital, entretanto, este procedimento não deve ser ditatorial e impositivo, com uma única direção.

O correto é que todos sejam ouvidos, ou seja, que participem da elaboração orçamentária a fim de direcionar as despesas de maneira mais precisa para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam cumpridos eficiente e eficazmente. Por isso, o orçamento não se trata apenas de uma estimativa, mas sim, do compromisso assumido pelos gestores no cumprimento de metas que devem ser alcançadas. Assim sendo, os gestores devem ter em mente um plano financeiro para implementar a estratégias da empresa para determinado exercício (Frezatti, 2006). Geralmente o plano orçamentário é elaborado e colocado em prática sem alterações para ser observado pelas divisões no decorrer do ano.

Tendo em vista o exposto acima, segue uma breve explicação dos principais métodos orçamentários. A primeira fase teve foco no orçamento empresarial, o qual tinha ênfase à projeção dos resultados e o posterior controle. É um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período.

Na segunda fase surgiu o orçamento contínuo que tem como principal destaque a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte. A aplicação deste método orçamentário está se tornando bastante freqüente nas empresas. A próxima etapa

compreende o orçamento de base zero. Este método é feito pela projeção dos dados como se as operações estivessem começando da estaca zero e os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações.

A quarta fase é composta pelo o orçamento flexível que é a projeção dos dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade. O orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade (LUNKES, 2007). Posteriormente, surgiu o orçamento por atividades baseado, com projeção dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores para estimar e controlar os resultados. Este utiliza a informação sobre os direcionadores no planejamento e no processo de avaliação.

Por fim, o orçamento perpétuo prevê o uso dos recursos fundamentado na relação causa-efeito. A descrição sintetizada de cada etapa será apresentada a seguir na figura 2.

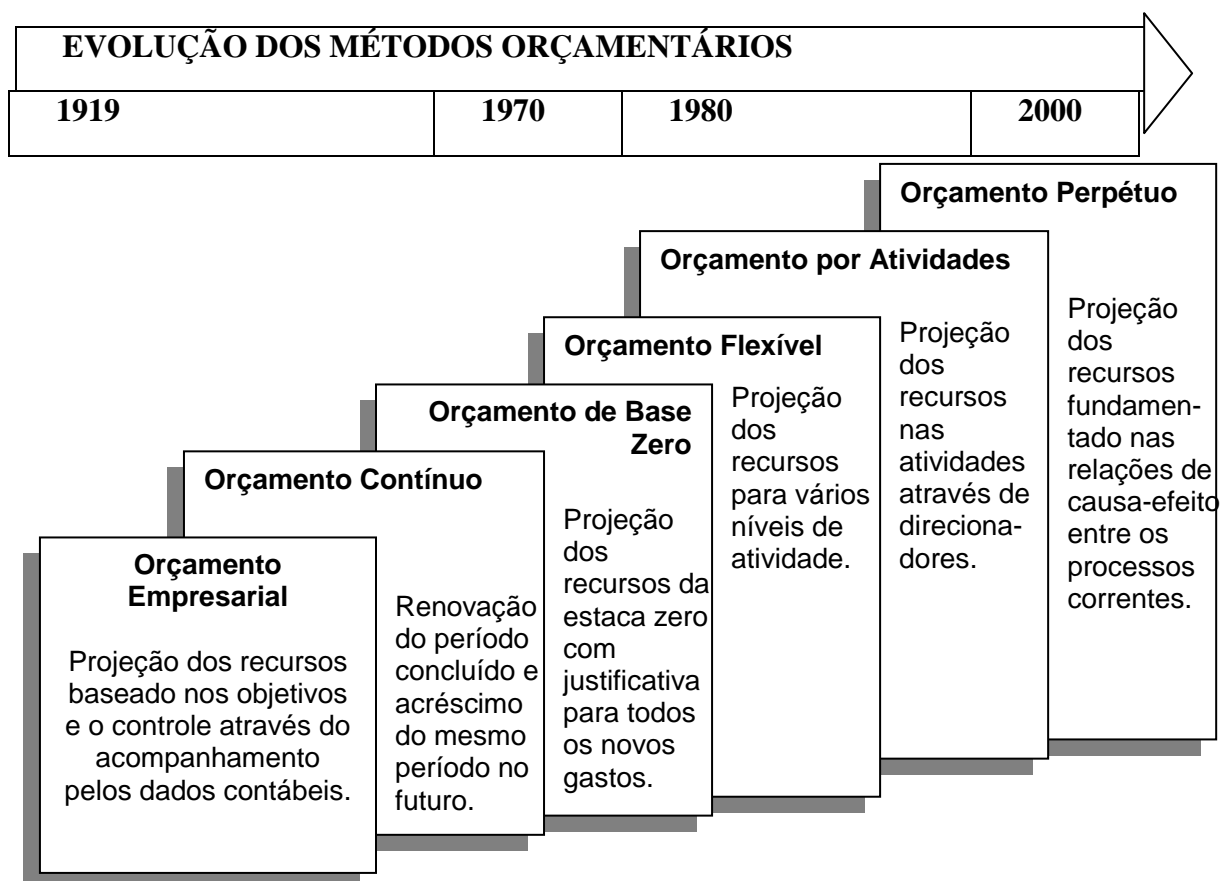


Figura 2: Do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo Fonte: Lunkes, 2003.

Pode-se ainda considerar outros métodos como o orçamento padrão, orçamento de tendência e o orçamento incremental.

3.3 Objetivos e características do Orçamento

A elaboração do plano orçamentário não deve ser confundida com a função de controle sobre as diversas operações da empresa. Para Brookson (2006), “o orçamento é um plano de atividades futuras que pode assumir diversas formas, mas normalmente, reflete os departamentos e o conjunto da empresa no âmbito financeiro. Ambos os processos são distintos, mas não podem existir separadamente e devem ser executados juntos para que haja a possibilidade do alcance das metas traçadas”.

O controle orçamentário em si deve permitir, por meio da comparação entre o desempenho atingido e o que foi planejado, a checagem dos caminhos utilizados para que os objetivos e metas da empresa e seus departamentos estejam sendo alcançados ou não. Dentro do que for possível este controle deve estar apoiado em sistema de informação (relatórios apresentados pelos centros de responsabilidade e seus gestores).

Os relatórios devem obedecer a padrões e formatos semelhantes aos utilizados na elaboração do plano orçamentário, facilitando assim a comparação, agilizando os processos de avaliação e redirecionando as ações, em caso de necessidade. O ideal é um sistema onde há a geração e fornecimento de informações regulares, que permitam o confronto entre os valores traçados e atingidos. Esta comparação indica os pontos de diferenças entre estes números e que são chamadas de variações.

Weslch (1973) relaciona o orçamento com as funções da Administração. São elas: planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação. Na visão de Tung (1994), o objetivo primordial é atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados. Por outro lado, Brookson

(2000) assegura que o orçamento ajuda a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem autoridade ao gestor de cada área para estimar despesas e fornecer metas claras de receita.

Zdanowicz (1989) salienta que “o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis”. Tung (1994) completa alegando que as características são: um grau de acerto aceitável, capacidade de demonstrar pontos problemáticos, indicar decisões corretivas e adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa.

3.3.1 Ajuste do Sistema Orçamentário

As atividades envolvidas na utilização das informações de um sistema orçamentário, como o planejamento e controle, exigem a designação de níveis de autoridade e de responsabilidade dos profissionais envolvidos e nas decisões.

Ademais, a organização necessita desenvolver um processo de educação orçamentária. Este seria um programa de comunicação aos gestores e suas equipes sobre a utilização do sistema orçamentário, seus benefícios e conscientização da importância do engajamento para a melhoria dos resultados da empresa.

O programa de educação orçamentária deve estabelecer a estrutura de autoridades e responsabilidades dos profissionais envolvidos que podem ser consideradas em três tipos de área de responsabilidade em uma empresa: Centros de resultados, Centros de custos ou Centros de investimentos.

- ✓ Centros de resultados – é aplicado principalmente a situações onde divisões das empresas possuem responsabilidades diretas sobre a receita da empresa, pois envolve que o gestor desta divisão (que pode ser uma unidade de negócios, por

exemplo) ou segmento avalie o desempenho considerando se a meta traçada pelo plano orçamentário foi atingida ou se ficou aquém das expectativas.

- ✓ Centros de custos - é aplicável a situações onde os gestores de uma divisão/segmento não exercem controle sobre o investimento feito ou sobre a receita gerada. Porém, podem controlar o volume dos custos envolvidos na produção para avaliação de desempenho de seu centro de responsabilidade.
- ✓ Centros de investimentos - assim como nos centros de resultados, há a mesma subdivisão da empresa em divisões, unidades ou segmentos que geram receita. Contudo, há o acréscimo de uma medida do ativo ou do patrimônio disponíveis para a geração desta receita.

Para Kaplan e Cooper (1998), nas empresas a prática de orçamento é um processo de negociação envolvendo os chefes dos centros de responsabilidade e os executivos. Os gerentes dos centros de responsabilidade estão sempre buscando mais recursos, enquanto os executivos tentam continuamente controlar os aumentos dos dispêndios autorizados para suas unidades.

3.4 Vantagens e limitações

No decorrer dos anos, o orçamento foi acompanhando as mudanças e tendências das novas teorias de gestão. Todas suas etapas de evolução agregaram em alguma nova vantagem e acréscimo a Administração dos custos.

Um das vantagens do Orçamento é que conforme é feito um planejamento correto, há uma significativa redução no envolvimento da alta gestão com as operações diárias. Ademais, durante a sua preparação são identificados pontos de eficiência ou

ineficiência no desempenho das unidades da empresa o que possibilita acompanhar onde estão os progressos ou regressos.

Neste sentido, Welsch (1983) afirma que “o orçamento obriga os gestores a esboçarem o uso mais econômico da matéria-prima, mão-de-obra, instalações e capital. Além disso, um correto orçamento, isto é, em todos os setores da organização, tem como consequência uma melhora na utilização dos recursos e um ajuste no uso deles nas atividades prioritárias”.

Em suma, o orçamento permite uma avaliação do progresso em relação aos objetivos da empresa. Pode-se dizer que ele é uma auto-análise periódica. Contudo, possui algumas limitações e, por isso, é alvo de críticas por parte de alguns estudiosos.

Uma delas foi exposto por Cokins (1999) que assegura uma considerável dificuldade de previsões. Junto a isto, ele afirma que o orçamento não deve acomodar reações e mudanças no comportamento dos clientes e competidores que podem ocorrer ao longo do ano.

Desse modo, verifica-se que os valores orçados não passam de projeções e tendências. Eles estão sempre sujeitos aos eventos externos o que podem comprometer a previsão planejada. Isto reforça a idéia de que o orçamento deve ser constantemente acompanhado e revisado.

Os principais motivos que explicam a falha do processo orçamentário são: estrutura organizacional inadequada, técnica precária de previsão, sistema de custeio falho e ausência de apoio da cúpula da empresa

Hansen & Mowen (1996) reconheceram que quando o orçamento é administrado de forma inadequada podem ocorrer reações negativas em diversos aspectos, que geralmente culminam em um comportamento disfuncional. Isto é, o desempenho do

indivíduo poderá conflitar com o da organização. Neste sentido, a questão da ética se sobressai.

Os problemas mais críticos são:

- ✓ Definições de objetivos muito altos ou muito baixos. O desejo de se alcançar objetivos desafiantes e factíveis, é um constante desafio para os gerentes;
- ✓ Superestimar os custos ou receitas, criar reservas de orçamento, que façam as demandas de desempenho serem menos objetivas;

Os orçamentos anuais funcionam bem quando as condições de mercado são estáveis, os competidores, conhecidos e as ações das pessoas, previsíveis. Nesse ambiente, relativamente poucos tomam decisões, os preços refletem os custos internos, a estratégia e o ciclo de vida dos produtos são longos e os clientes têm poucas opções de escolha. Segundo Hope e Fraser (1999), os orçamentos anuais não provêm ao gestor números seguros, geralmente metas são previsões que se tornam rapidamente obsoletas.

Já de acordo com Leahy (2002) o orçamento é a “vaca sagrada”, nada pode ser adaptado ou mudado. A excessiva centralização na definição das metas orçamentárias inviabiliza a participação e motivação dos colaboradores, a estimativa é determinada pela alta administração, ou seja, de cima para baixo.

Em diversas organizações, o orçamento é usado para atingir metas financeiras pré-definidas. Para Kaplan e Norton (2001), as empresas estão sendo cada vez mais tolhidas pela inflexibilidade do processo orçamentário. Desse modo, Hope (1999) adverte que freqüentemente o orçamento formal funciona como uma camisa-de-força, que impede o aproveitamento das oportunidades imprevistas, ou como um recurso para dirimir lutas internas de poder. Para o autor, as empresas detectaram, com precisão, que

os orçamentos podem reprimir a inovação, gerar conflitos internos e impedir que os gestores alcançassem seus objetivos.

Em decorrência disto, os intelectuais propõem algumas medidas para que o orçamento seja utilizado corretamente.

- ✓ A alta cúpula da organização deve estar engajada no sistema considerando diversos aspectos como: a natureza e os elementos básicos da elaboração de orçamentos, real utilidade do plano orçamentário e demonstre à empresa, como um todo, que está disposta a empregar os recursos humanos e técnicos necessários para melhor resultado das previsões. Este apoio é fundamental para que o orçamento não seja conduzido unicamente por um profissional, pois proporciona o envolvimento de todos os indivíduos que têm responsabilidades administrativas e dados relevantes para elaboração formal do plano orçamentário.
- ✓ O plano deve envolver os gestores deliberadamente para que possam participar do processo de planejamento. O envolvimento dos vários gerentes responsáveis pelo sucesso das operações da empresa é necessário para que, os diversos orçamentos parciais possam refletir os seus conhecimentos dentro de suas áreas de atuação. Também eleva o interesse destes profissionais a se engajar cada vez mais na melhoria dos resultados das operações que lhes competem.
- ✓ É indispensável que o processo de elaboração do plano orçamentário, mais ainda na fase de acompanhamento e controle, possa fornecer dados que destaquem somente as diferenças significativas entre o planejado e o efetivamente conseguido.

Por fim, um dos problemas encarados por muitas empresas na implementação do orçamento é segundo Mason (1996) “modelar e operar os softwares existentes no mercado”. A idéia é de criar programas próprios mais adaptados à realidade de cada situação. Entretanto, todas as limitações citadas neste estudo, ganham dimensões diferenciadas de acordo com o modelo orçamentário utilizado na respectiva empresa.

3.5 Processos orçamentários

O leque de metodologias de orçamento existentes hoje tanto na literatura acadêmica, quanto na prática de Gestão empresarial, levam os administradores a analisarem qual a melhor alternativa antes de optarem por uma determinada técnica.

A escolha ideal é aquela que melhor se adapta aos objetivos, à filosofia de gestão e aos processos de controle. A seguir, será exposto um panorama com os principais tipos de orçamento e suas características.

3.5.1 Orçamento Empresarial

O Orçamento Empresarial foi o primeiro tipo de orçamento da história. Seu objetivo principal era planejar e controlar as operações empresariais do Século XX, época de seu surgimento. Ele é um plano para o nível de atividade que abrange metas operacionais das diferentes áreas a serem controladas no próximo período.

Para sua confecção final, o orçamento empresarial passa por diversas etapas. A primeira delas é o orçamento de vendas. Ele nada mais é que um plano de vendas futuras da empresa, para um intervalo de tempo determinado. Sua principal função é programar o nível de atividade da organização neste período futuro. Para sua elaboração devem ser consideradas variáveis, tais como: mercado consumidor, produção, mercado fornecedor, trabalho e recursos financeiros. Em seguida, sucede o orçamento de

fabricação que é feito para suprir o nível de produção necessário para atender a demanda prevista de vendas.

A próxima etapa é o orçamento das despesas administrativas que engloba gastos com vendas, financeiros e pessoal, isto é, são as saídas relacionadas à gestão da operação da empresa. Posteriormente, é feito o Orçamento de Investimento. Também chamado de orçamento de capital engloba os gastos com aquisições de máquinas, equipamentos, veículos, construções, P&D (pesquisas e desenvolvimento) e melhorias das condições de trabalho.

De acordo com Ross (1995), “o tema orçamento de capital é o mais importante em administração financeira. O modo pelo qual uma companhia decide financiar suas operações e administra suas atividades operacionais de curto prazo (administração do capital de giro) certamente é questão fundamental. Todavia, são os ativos permanentes que direcionam o negócio da empresa”.

Por último, segue o orçamento de caixa. Zdanowicz (1989) descreve que o objetivo dele é proporcionar o levantamento dos recursos financeiros necessários para a execução do plano geral das operações e, também da realização das transações monetárias da empresa.

3.5.2 Orçamento Contínuo

Este tipo de prática orçamentária tem como objetivo maior atualizar o orçamento operacional de modo contínuo. Para Welsch (1983), o orçamento contínuo é freqüentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

Esta filosofia mantém gestores e funcionários engajados no processo orçamentário de forma que condições variáveis sejam incorporadas no momento

adequado. Na maioria das empresas, o ciclo orçamentário é anual o que, atualmente, é um tempo considerado longo uma vez que as mudanças, sobretudo, tecnológicas rapidamente ocorrem.

Diante disso, o orçamento contínuo pode ser revisado e projetado mensal, trimestral ou semestralmente. Todos eles eliminam o período encerrado e adicionam o período futuro equivalente. Essa prática resulta em um *budget* mais preciso que as aproximações de projeções tradicionais. Assim como o orçamento empresarial, o contínuo tem como desvantagem vincular as ineficiências do passado.

3.5.3 Orçamento Base-Zero (OBZ)

Sua formalização se deu nos Estados Unidos na década de 60, no entanto, sua primeira implementação é datada no ano de 1973 na Texas Instruments. Para Pyhrr, idealizador desse processo na referida empresa, o orçamento base zero surgiu a fim de otimizar e solucionar os problemas do orçamento empresarial.

O OBZ é uma técnica de planejamento e tomada de decisão, que considera como princípio o reverso da abordagem tradicional de *budgeting*. Nesta, os gestores departamentais devem justificar somente os aumentos sobre o orçamento utilizado no ano anterior. Desse modo, o que já foi gasto fica automaticamente aprovado.

Em contrapartida, no OBZ não há nenhuma referência às despesas e investimentos do ano anterior. É como se começasse o procedimento do zero, ou seja, rompe com os dados do passado. Sendo assim, esta filosofia tende a redefinir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento e se questiona cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua realidade. O que quer dizer que os gestores necessitam prever as vendas, a fabricação, os projetos, processos e atividades.

O desenvolvimento e implementação desse modelo demandam dos gestores e de suas equipes uma atenção extra desde planejamento até a análise dos dados para o

auxílio na tomada de decisão de áreas, setores ou unidades de negócios. Isto porque cabem a eles justificarem todas as necessidades dos recursos previstos. Todo gestor é designado a montar um “pacote de decisão” para cada operação o que engloba diagnóstico de custos, suas finalidades, alternativas, benefícios e conseqüências.

De acordo com Pyhrr (1981) o “pacote de decisão” é um documento que identifica e descreve uma atividade específica de modo que a administração possa avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção de recursos imediatos e decidir aprová-la ou rejeitá-la.

A principal vantagem do OBZ é o diagnóstico de excessos e/ou duplicidades entre as atividades. Este motivo, levam os gestores a se envolverem na percepção e implementação de maneiras de improvisar as ações e eliminar as operações obsoletas. Além disso, concentram-se nas reais atividades e não nas variações do ano anterior o que resulta em uma eficiente alocação de recursos por estar baseado em necessidades e benefícios.

Já a desvantagem central é longo tempo de elaboração, que é normalmente maior se comparado com os tradicionais modelos. Isto porque todas as despesas devem ser justificadas e aprovadas, logo, o período gasto poderia ser utilizado em tarefas mais produtivas.

3.5.4 Orçamento Flexível

Esse modelo foi desenvolvido na Alemanha na década de 70 e incorpora dois princípios fundamentais: os centros de responsabilidade com o controle e o cálculo de custo por produto e a nítida separação entre os custos fixos e variáveis por centro. Para Garrison e Noreen (1996), o orçamento flexível tem duas diferenças básicas frente ao orçamento empresarial. Primeiro, não limita a projeção a um nível de atividade, mas sim, para uma gama de atividades. Segundo, os resultados atuais não são comparados

com os custos ao nível de atividade do orçamento original, ou seja, os custos incorridos são comparados com aqueles necessários para esse nível de atividade.

Segundo Wood e Sangster (1996), “o princípio do orçamento flexível é construir orçamentos em vários níveis de volume, e mostrar que custos e despesas podem variar nos diferentes níveis de fabricação e vendas. As variações, ou discrepâncias como são mais conhecidas, normalmente, estão relacionadas ao controle dos diferentes gerentes da empresa. As discrepâncias entre planejado e real podem ocorrer por três razões: o volume de atividades pode ser diferente da orçada, o preços das unidades e os custos reais também”.

A análise dos “deltas” entre resultado obtido e previsto ajuda os gestores a compreenderem os problemas e assim, elaborarem o próximo planejamento tomando as devidas decisões de controle. Isto porque as variações explicam situações indesejadas e são utilizadas para avaliar desempenhos das áreas.

A filosofia do orçamento flexível requer um maior conhecimento dos seus custos. A maioria das empresas encontra problemas para separar custos fixos de variáveis, dificultando a utilização dessa metodologia.

3.5.5 Orçamento por Atividades

O Orçamento por Atividades surgiu em decorrência à evolução do ABC (Custeio Baseado em Atividades). Esse sistema como o próprio nome diz, baseia-se nas atividades necessárias para se obter produtos e/ou serviços, determinando o custo de cada uma para que junto, com seus custos diretos, irão compor o seu custo total. Além disso, a correta definição das atividades a serem custeadas é de fundamental importância, pois é a partir delas que será formada toda a imagem da situação e gerado o custo dos objetos.

De acordo com Cokins (1999), “o ABC tem três funções principais: ampliar o entendimento sobre os custos, dar apoio à tomada de decisão e ajudar no planejamento preditivo. A evolução do ABC para o orçamento por atividade (ABB) é natural, cujo objetivo é utilizar o primeiro método para estimar os custos e as necessidades de recursos através de direcionadores”.

Para Ching (1995), um orçamento eficaz deve se preocupar com a alocação apropriada de recursos, como pessoas, tecnologia, ativo imobilizado, entre outros, para atingir determinadas necessidades e objetivos estratégicos relativos aos produtos e à base de clientes. O orçamento por atividades permite identificar os recursos alocados para cada tarefa e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes.

No ABC as atividades se tornam o centro das atenções para o cálculo e controle dos custos. Inicialmente os recursos são apropriados às diversas atividades formadoras dos principais processos da empresa (centros de atividades) através dos direcionadores de recursos ou direcionadores de custo de primeiro estágio. O passo seguinte é a distribuição dos custos das atividades para produtos de acordo com o nível de consumo das atividades por cada produto.

São utilizados, para isso, os direcionadores de custo de segundo estágio ou direcionadores de atividades.

Atividades – é o resultado da combinação de recursos como pessoal, tecnologia, materiais e ocupação tendo como objetivo dar origem a um produto ou a prestação de um serviço. As atividades descrevem a forma como as empresas distribuem seu tempo e seus recursos para atingirem seus objetivos e metas. Martins (2000), descreve que o custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la.

Direcionadores de Custo – são elos que representam à relação de causa e efeito entre a execução de uma atividade e o consumo de recursos, bem como, a relação entre a execução das atividades e a existência dos produtos.

No ABC os direcionadores de custo representam à causa que gerou o consumo de recurso por uma atividade. Assim sendo, a escolha acertada desses direcionadores de custo determina o êxito na distribuição dos custos aos objetos de custeio. Quanto maior a precisão desejada na apuração dos custos, maior o número de direcionadores de custo.

Objetos de custeio – Representam à etapa final da alocação dos custos na metodologia ABC. Os objetos de custeio podem ser representados por produtos, família de produtos, clientes ou mesmo uma região.

McLemore (1997) avalia o orçamento por atividade como sendo a expressão quantitativa das atividades esperadas pela empresa. Ele reflete a capacidade necessária para produzir o nível desejado e os recursos financeiros e não financeiros de acordo com as metas estratégicas e as mudanças planejadas para o melhor desempenho.

Em suma, esse procedimento tem como principais vantagens a capacidade de elaborar orçamentos mais realistas, de identificar recursos necessários e folgas orçamentárias e de associar os custos à produção.

Além dessas, Cokins (1999) listou algumas outras vantagens adquiridas com esta metodologia. São elas: eliminação de atividades supérfluas, redução de tempo e/ou dos recursos utilizados no desenvolvimento e conclusão das atividades, definição de prioridades, monitoramento dos benefícios, justificativas de custos e avaliação do desempenho para melhoria contínua. Em contrapartida, a aplicação e implementação dessa filosofia exige um alto grau de complexidade e avançados softwares capazes de suprir estas exigências.

3.5.6 Orçamento Perpétuo

Brimson (2000) define bem esta técnica como sendo um sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos fundamentado nas relações de causa e efeito entre os processos correntes. A correta correlação entre eles permite uma interpretação mais precisa na previsão dos recursos de acordo com os objetivos da organização.

Dessa forma, esta prática possibilita identificação das inter-relações entre as atividades da empresa e como elas influenciam na performance individual e no desempenho global. Ademais, a primordial vantagem é justamente estimar as necessidades conforme as políticas pré-determinadas no planejamento estratégico da empresa.

O orçamento perpétuo também redireciona os recursos quando não estão sendo utilizados adequadamente para o cumprimento de uma atividade, comprometendo o resultado final de tal tarefa. Por outro lado, o grande obstáculo para o sucesso desse método é a dificuldade de mensurar e estabelecer as causas do consumo dos recursos. Muitas vezes os gestores confundem as causas com os efeitos do problema o que compromete o êxito do método.

4 Estudo de Caso – Light

Este capítulo tem como objetivo analisar o processo orçamentário e a implementação do Gerenciamento Matricial de Despesas da empresa de energia elétrica Light. Num primeiro momento, será apresentada a empresa, com um breve histórico, seu mercado de atuação, missão e visão. Posteriormente, será explicado o tema “Orçamento Matricial”. Feito isto, o texto fará um levantamento de como se dá o processo orçamentário atualmente. Em seguida, o capítulo versará sobre a implantação do GMD pela consultoria INDG e por fim, será feita uma comparação com o antigo controle orçamentário e assim, poder-se-á concluir se houve ou não contribuição e melhora para a referida companhia.

4.1 A Empresa

A Light, hoje, é composta pela integração de quatro empresas. A holding, Light S.A, a distribuidora, Light Serviços de Eletricidade S.A, a comercializadora, Light Esco Ltda. e a Light Energia S.A, responsável pela geração e transmissão. O grupo de energia elétrica do Rio de Janeiro atua em 31 municípios do Estado. A empresa tem em seu portfólio cerca de 4 milhões de clientes espalhados dentro de sua área de concessão de 10.970 Km² que abrange aproximadamente 25% do território estadual. As vendas de energia da Light correspondem a 72% de toda a energia consumida no Estado do Rio de Janeiro.

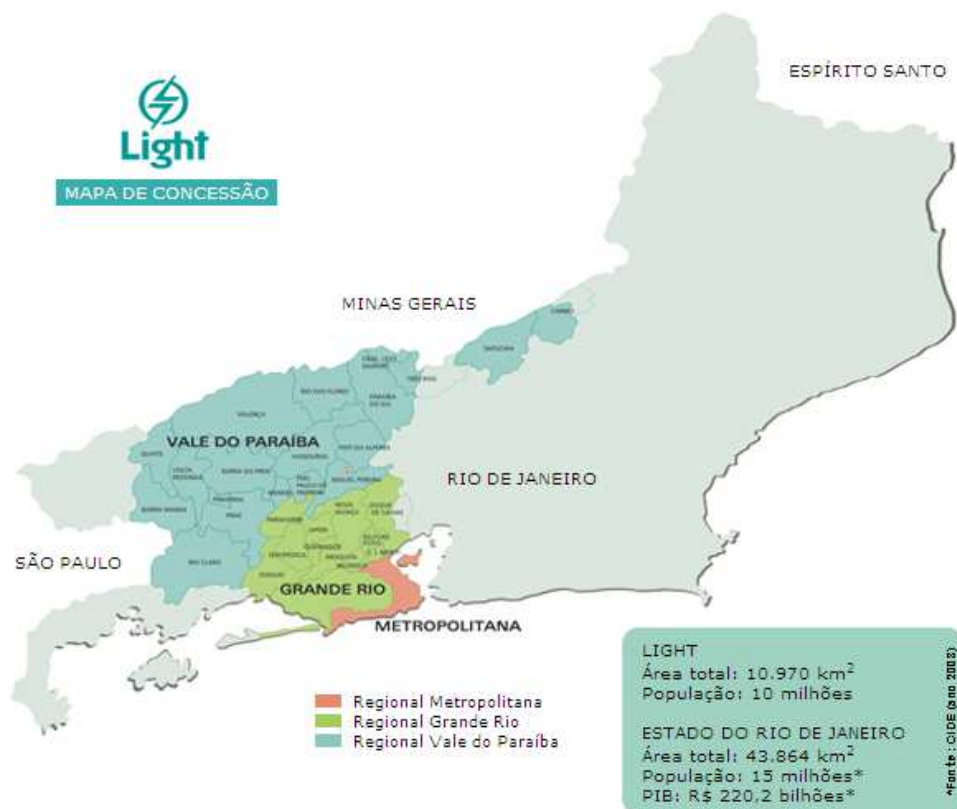


Figura 3 - Fonte: www.light.com.br

Há um pouco mais de 100 anos, a Light teve seu início no Brasil. Naquela época nosso país ainda não era industrializado e esta empresa teve importantíssima participação nesse processo uma vez que, em 1905, esta deu início à construção da Usina de Fontes, naquele momento era a maior e mais moderna usina hidrelétrica do país, situada no município de Piraí, no Estado do Rio de Janeiro.

Além de contribuir com a industrialização da então Capital Federal com fornecimento de energia elétrica segura e estável, a Light colaborou com a expansão das salas de cinema na década de 1910, com os bondes, investiu no ônibus elétrico e criou a Viação Excelsior, os modernos ônibus com cigarra e cobrador. Ademais, comprou dos alemães a permissão do serviço telefônico, passando a controlar as comunicações nas duas principais cidades do país, Rio de Janeiro e São Paulo, até 1966.

Posto isto, pode-se dizer que a referente empresa trabalhou como agente determinante para o desenvolvimento do país agregando serviços a fim de moldar a paisagem urbana do Estado do Rio de Janeiro.

A partir de 1979, o setor de energia do país passou a ser totalmente nacionalizado com a compra acionária da Light Serviços de Eletricidade S.A pela Eletrobrás (Centrais Elétricas Brasileiras S.A). Posteriormente, esta última foi vendida ao Governo do Estado de São Paulo e assim foi constituída a Eletropaulo.

Após um longo período sob administração do governo federal, em 1996, a Light foi privatizada através de leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Dessa forma, formou-se um consórcio composto por três multinacionais - Electricité de France (EDF), AES Corporation, Reliant Energy e pela Companhia Siderúrgica Nacional onde a EDF era a controladora por ser majoritária.

Foi em meio a esta conjuntura que a holding Light S.A foi criada. Sob seu controle foram consolidadas as três empresas operacionais já citadas acima. Com isto, foi formado o Grupo Light e conseqüentemente, findou-se o processo de desverticalização da empresa em 2005.

No ano seguinte a Light deixa de ser controlada pelos franceses que, através do Contrato de Compra e Venda de Ações, vende a empresa para a Rio Minas Energia Participações S.A. (RME), composta pela Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), Andrade Gutierrez Concessões S.A. (AG Concessões), Pactual Energia Participações S.A. (Pactual Energia) e Luce Brasil Fundo de Investimentos em Participações (Luce).

Recentemente, no último mês de Julho/2009 ocorreu à saída da EDFI e Redução da Participação BNDES, gerando ampliação do Free Float efetivo.

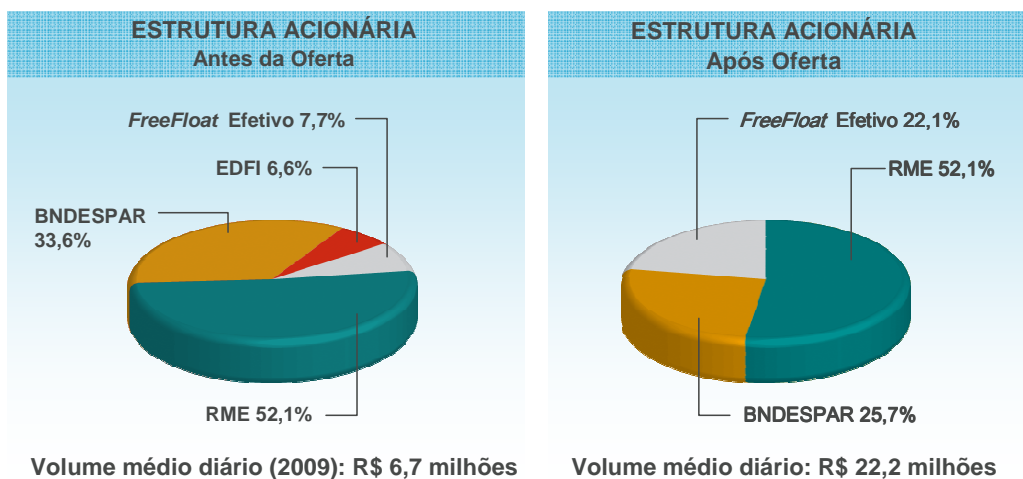


Figura 4 - Fonte: www.light.com.br

A principal apreensão desta última gestão é, mais do que nunca, desenvolver uma empresa voltada para a satisfação dos seus clientes. Dessa forma, a Light preocupa-se continuamente com sua valorização tanto interna quanto externa. Para isto, investe na modernização dos serviços, busca padrões de qualidade e eficiência para se tornar referência do setor elétrico.

Além disso, ela, enquanto distribuidora de energia elétrica, não deseja mais ser vista como uma empresa que busca apenas ampliar o seu mercado, e sim como uma fornecedora de energia de qualidade, empenhada em alcançar a excelência no atendimento, preocupada com a conservação dos recursos não-renováveis e com o desenvolvimento e adequação da capacidade de pagamento da sua área de concessão. A iniciativa que reflete todos esses aspectos da sustentabilidade do negócio da Light e da sociedade é o conjunto de suas iniciativas voltadas para o uso eficiente da energia elétrica.

As ações de eficiência energética são desenvolvidas no âmbito dos Programas de Eficiência Energética regulados pela ANEEL, de cunho obrigatório, e também na esfera de atuação Light Esco, comercializadora da Light cujo escopo envolve também a área de infra-estrutura e serviços de eficiência energética.

Ao lado de vários agentes da sociedade e do Poder Público (governos federal/estadual e prefeituras municipais da área de concessão), a Light está engajada no esforço de contribuir para consolidar o mercado de eficiência energética no país e estimular a criação de novos hábitos, produtos e serviços centrados no uso racional de energia. Na mesma linha de atuação, a empresa vem desenvolvendo cursos, workshops e encontros de negócios, com o objetivo de disseminar conceitos e instrumentos relacionados ao uso eficiente da energia.

Já dentro da organização, a Light difunde sua missão como sendo uma grande empresa brasileira comprometida com a sustentabilidade, respeitada e admirada pela excelência do serviço prestado aos seus clientes e à comunidade, pela criação de valor para seus acionistas e por se constituir em um ótimo lugar para se trabalhar. E os valores são: Foco nos Resultados, Mérito, Coragem e Perseverança, Comportamento Ético e Solidário e Alegria.

4.1 Orçamento Matricial

É uma ferramenta gerencial para o planejamento e controle orçamentário de uma organização. O objetivo primordial é a redução de custos da empresa. Por isso, o orçamento matricial tem como modelo o planejamento detalhado com foco na redução dos gastos e um controle rigoroso para que haja uma garantia dos resultados previstos. Sua atuação tem impacto direto no Lucro Líquido da empresa, já que o gerenciamento incide nas despesas de vendas, administrativas e gerais conforme mostrado na Figura 5.

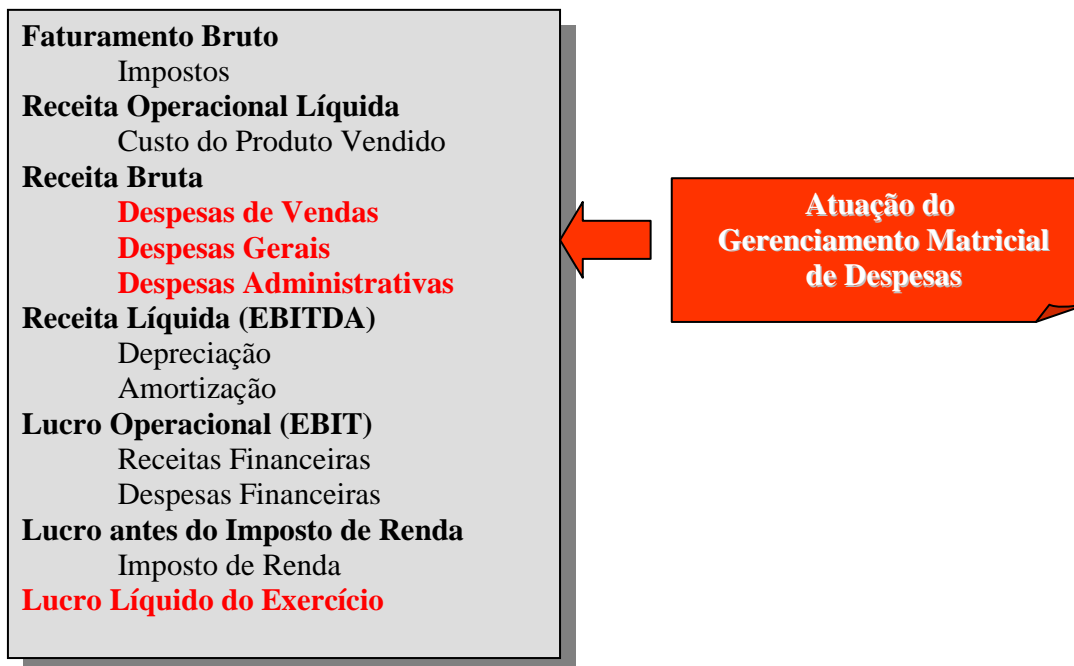


Figura 5 – Impacto do GMD na DRE

O orçamento matricial possibilita a determinação de muitos níveis de gastos do orçamento operacional, por meio da seguinte seqüência de etapas: estimar os volumes de produção e vendas para o período seguinte, prever a demanda por atividades, calcular a produção por recursos e determinar o efetivo fornecimento destes.

A principal diferença do Orçamento Matricial dos demais processos tradicionais é o controle descentralizado dos gastos. Quando a elaboração orçamentária é de responsabilidade do departamento, os respectivos gestores de suas sessões atuam como se somente o seu centro de custos existisse. Esta conduta demonstra a tentação dos executivos de inflacionarem seus gastos para se colocarem em uma zona de conforto onde as metas propostas sejam fáceis de serem atingidas.

Além disso, o controle dos gastos centralizado cria um acúmulo de trabalho no setor de orçamento e, ainda, corre o risco do desvio ser identificado apenas depois do fato acontecido. Posto isto, 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.

Em suma, as principais vantagens do orçamento matricial são: proporcionar conhecimento dos fatores que influenciam a geração de cada gasto, criar metas específicas de produção para cada área, padronizar procedimentos para garantir o alcance das metas orçamentárias e poder de controlar e acompanhar sistematicamente os resultados. Abaixo segue uma ilustração acerca do desdobramento do gasto no sistema GMD.

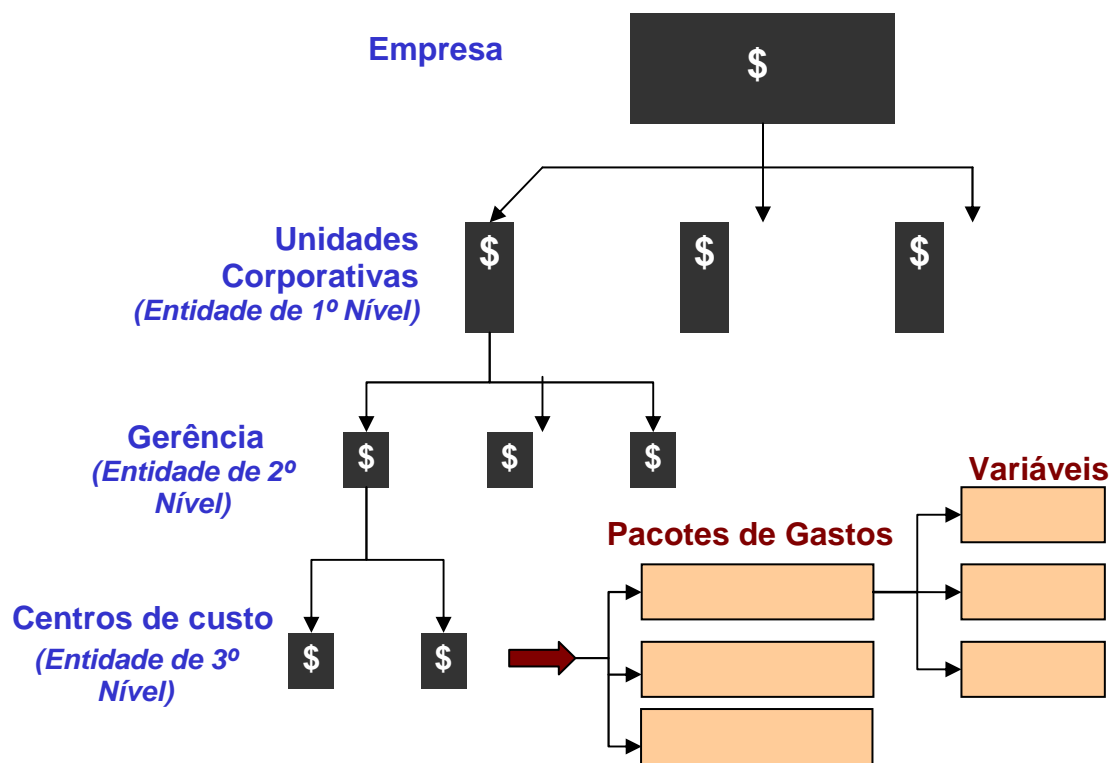


Figura 6 – Desdobramento do Gasto – Fonte: Consultoria INDG

De acordo com Sá (2004), o 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 - 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 - esforço direcionado a partir de comparações sistemáticas e controle detalhado das despesas de forma a que qualquer desvio observado seja objeto de uma ação corretiva.

Na elaboração do orçamento matricial é necessário ter um diagnóstico preciso das principais contas contábeis, pois a estrutura contábil servirá como instrumento gerencial para análise das duas dimensões de gestão. Na estruturação do GMD existem os “pacotes” de gastos e as “entidades”.

Os pacotes são grupos de despesas de uma mesma natureza e que, geralmente, são comuns a vários centros de custos. Exemplos de “pacotes” de despesas são: serviços de terceiros (engloba advogados, consultorias, segurança patrimonial, auditores externos, etc), despesas de pessoal (abrange folha de pagamento, rescisão, assistência médica, vale transporte, seguro de vida, etc). A função dos gestores de “pacote” no planejamento orçamentário é, obviamente, conhecer o conteúdo de cada conta-contábil para estarem aptos a definir parâmetros e indicadores de desempenho, além de padrões de gastos. Ademais, os “pacoteiros” propõem metas orçamentárias preliminares e auxiliam gerentes/diretores na negociação das metas.

Já na fase do controle orçamentário, o papel dos “pacoteiros” é apresentar relatórios de anomalias, elaborados em conjunto com a entidade, com medidas corretivas e divulgar as melhores práticas.

A segunda frente da estrutura da matriz orçamentária é a “entidade” - unidades da estrutura organizacional. Elas devem ser desdobradas de acordo com o organograma da empresa, em diretorias, gerências e centros de custos. O objetivo da “entidade” decomposta em seus diferentes níveis, é estabelecer uma clara definição gerencial pelo

controle dos gastos. Portanto, a entidade Diretoria Financeira, por exemplo, pode ser dividida em dois centros de custos, como por exemplo gerencia da tesouraria e gerencia da controladoria.

Assim como os “pacoteiros”, os gestores de “entidade” possuem papel fundamental no planejamento orçamentário, uma vez que eles avaliam metas, propõem ajuste nos valores e negociam com seus superiores hierárquicos e com gestores de pacotes. Já no controle, eles identificam as causas dos desvios da meta na sua área, apresentam relatórios de anomalias com proposta de plano de ação corretiva e as executam em suas respectivas áreas.

A idéia central da filosofia do GMD é ter sempre duas pessoas respondendo por um mesmo custo. A figura do “pacoteiro” é vantajosa, já que ele é um especialista em determinado tipo de gastos, ou seja, conhece melhor do que ninguém a natureza de cada classe de despesas sob sua responsabilidade. Além disso, é capacitado para definir os parâmetros e os índices de desempenho dos gastos na fase que antecede a elaboração orçamentária, atua como facilitador durante a elaboração dos orçamentos dos centros de custos. Por fim, ele faz o *benchmarking* interno entre os diversos centros de custos e divulga entre eles as melhores práticas observadas. A ilustração abaixo mostra a intenção do controle cruzado no Gerenciamento Matricial de Despesas.

Pacote/Entidade	Presidência	Diretoria Financeira	Diretoria RH	Diretoria Mktg	Diretoria Comercial
Despesas com Veículos					
Despesas Comerciais					
Despesas de Pessoal					
Despesas Financeiras					
Serviços de Terceiros					
Materiais					

Figura 6 – Estrutura do Gerenciamento Matricial de Despesas

4.2 Seu Processo Orçamentário

Numa tentativa de melhor controlar os gastos da empresa e obter resultados financeiros mais significativos, o setor de Planejamento e Gestão, com a ajuda da Consultoria INDG, programaram na Light um alternativo procedimento de planejamento e controle orçamentário. Esta consultoria havia prestado serviços semelhantes para conceituadas empresas como: Refinaria Gabriel Passos – Petrobras, Acesita, TAM, Valesul, Detran MG, Volkswagen Serviços Financeiros, Gerdau Divinópolis, entre outras.

Na Light, este trabalho foi desenvolvido e testado durante o ano de 2006, já sua implementação se deu a partir de 2007. Conforme citado anteriormente, a empresa estava passando por uma transformação após a mudança do controle acionário; por isso, estava decidida a modificar a forma de orçar inovando e consertando as falhas ocorridas até então. A principal defasagem dava-se na elaboração do orçamento para o exercício seguinte. Por se tratar de confecção centralizada de cima para baixo, isto é, a diretoria orçava seus gastos para o próximo ano e os valores previstos eram muito altos.

Isto acontecia porque não havia um “filtro” e todos os centros de custos orçavam seus respectivos “sonhos”, não se importando com o montante de dinheiro que estavam dizendo que iriam precisar. Por outro lado, também não cabia à Controladoria questionar estes números, uma vez que este setor não possui poder e conhecimento técnico e operacional de cada área para barrar suas despesas.

Desta forma, chegava-se a um orçamento final muito inchado e ao mesmo tempo em que tinha sobra de dinheiro em algumas rubricas, ocorria também estouro com gastos desnecessários somente porque estava no orçamento. Por isso, o Projeto GMD na Light objetivava programar uma nova forma de trabalhar com despesas cuja meta era

economizar no mínimo 10 % até dezembro/2007 em relação ao realizado em 2006 utilizando o referido método.

De acordo com a consultoria INGD, o gerenciamento matricial de despesas é uma solução que auxilia na elaboração e controle do orçamento de despesas, através do levantamento de oportunidades via parametrização, com a realização de *benchmark* interno e externo e definição de metas desafiadoras por indicadores. Sendo assim, esta técnica visa elaborar e acompanhar o orçamento de despesas baseando –se no PDCA que é demonstrado a seguir.

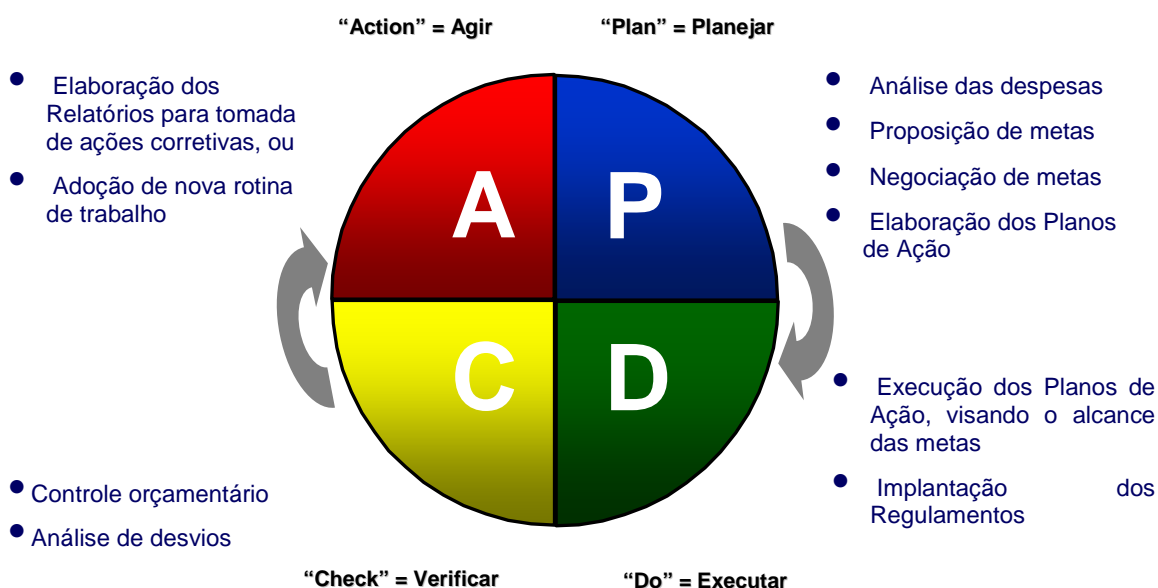


Figura 7: PDCA

A dinâmica do sistema GMD proposto pela consultoria consiste nas seguintes etapas: preparação da base orçamentária, análise das despesas, definição de metas preliminares por pacotes, negociação e consolidação do orçamento e por fim, acompanhamento e controle orçamentário.

A preparação da base é uma responsabilidade do setor da Controladoria e ocorre durante o mês de Outubro. Os analistas calculam uma média com os valores

correspondentes ao realizado em cada mês, de Janeiro a Setembro e do planejado para os meses de Outubro, Novembro e Dezembro. Feito isto, eles lançam esses números-base em cada classe de custos de todos os centros de custo da empresa. Posteriormente, os gestores de “entidade” fazem uma análise das suas despesas e assim formulam os valores necessários para o próximo ano e cadastram estes no SAP. Em seguida, os gestores de “pacote” fazem o mesmo.

Após a definição de três orçamentos distintos, os envolvidos na etapa de negociação têm subsídios para defender seus números. A negociação orçamentária é feita em três dias. Cada “pacoteiro” negocia com cada gestor de entidade para que haja um comum acordo entre os valores de cada conta, isto é, de cada classe de custo. Além dessas duas frentes, devem estar presentes os membros da equipe da Controladoria. Eles são os intermediadores e quando os outros dois gestores não chegam a um senso comum, os *controllers* devem entrar em cena para decidir a situação.

Posto isto, é feita a consolidação dos números para a possível aprovação na reunião com a diretoria da empresa. Caso não haja aceitação do orçamento final, é feito um reajuste conforme o parâmetro imposto pelos dirigentes. O último passo do cronograma de confecção do orçamento é o *input* do número final no sistema SAP, dividido por classe de custo. Esta fase normalmente ocorre até o final do mês de Novembro.

Além da preparação do orçamento, os gestores de “pacote” necessitam elaborar um plano de ação onde seja definido o passo-a-passo, uma espécie de cronograma a ser seguido durante o ano. As ações devem ser suficientes para que a meta seja atingida no prazo estipulado, sem que ocorram desvios ao longo da fase de acompanhamento. Também precisa ser definido um responsável para cada ação e ele deve estar ciente de sua tarefa.

Um eficiente plano de ação deve seguir o modelo de 5W1H que consiste nas seguintes características:

O que: Utilizar um verbo no infinitivo (trocar, treinar, modificar) para descrever a ação.

Quem: Sempre deve conter o nome de uma única pessoa, não deve ser preenchido com departamentos ou cargos. Esta pessoa não é necessariamente o executante da ação, mas é o responsável pela execução da ação.

Quando: Uma data específica (dia, mês e ano), não se deve utilizar prazos subjetivos como “sempre que necessário”.

Por quê: Descreve a razão para a execução da ação proposta, normalmente iniciando-se com “Para”.

Onde: Local onde a ação será executada.

Como: Usam-se verbos no gerúndio (verificando, analisando, trocando, comprando) para detalhar a execução da ação.

Centro de Custo	Pacote	Classe de Custo	Meta (R\$)	O que fazer?	Como?	Quem?	Onde?	Quando Planejado		Quando Realizado?		Ganho esperado (R\$)
								Início	Término	Início	Término	

LEGENDA:

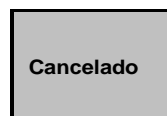
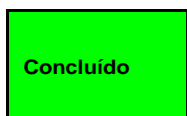


Figura 8: Modelo do plano de ação a ser utilizado na Light

Já a dinâmica de acompanhamento ao longo do ano se dá através do controle mensal feito pela Controladoria. Nele são analisadas todas as contas (divididas nos 12 pacotes) das dez diretorias. Este controle periódico dos gastos e a auditoria das causas dos desvios é o segredo do sucesso do Gerenciamento Matricial de Despesas.

Estas análises são sintetizadas nos relatórios onde estão evidenciadas as metas acordadas (valor planejado por mês e no acumulado), o resultado observado (o real gasto no mês e no acumulado) e as respectivas variações. 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. O farol indicativo é de cor vermelha para os valores do realizado acima da meta, ou seja, quando ocorre estouro, a cor amarela representa gastos realizados até 5% acima da meta e a cor verde traduz as despesas abaixo da meta acordada, economia ou sobras nas contas.

Os analistas da Controladoria deverão pesquisar as causas dos maiores desvios, ou seja, os vermelhos e explicar o motivo pelos quais eles ocorreram. Após este trabalho, todo mês é feita uma reunião de acompanhamento com os gestores de “pacote” em que eles explicam os acontecimentos do mês, os maiores gastos e as justificativas dos estouros. Além disso, eles apresentam seus planos de ação e o andamento deles. Quais metas já foram cumpridas, quais faltam finalizar, quais são os empecilhos e as dificuldades encontradas para o cumprimento destas.

Pode-se dizer que o novo sistema de Gerenciamento Matricial de Despesas trouxe muitos benefícios para a empresa de energia elétrica Light. Além de organizar a metodologia de preparação orçamentária com o auxílio dos “pacoteiros”, houve uma significativa melhora na gestão e controle das despesas ao longo do ano. A partir do GMD, o acompanhamento que antes era feito em duas frentes passou a ser observado e

controlado por três áreas: Controladoria que monitora a empresa toda, os responsáveis por cada centro de custo e os 12 gestores de “pacote”.

5 Conclusão

Pode-se dizer que o trabalho atingiu seus objetivos específicos na medida em que detalha o ciclo administrativo do planejamento, execução e controle. Ao revisar aspectos da evolução do planejamento frente ao orçamento, o estudo ilustra e esclarece as dificuldades encontradas pelas companhias na gestão estratégica e operacional.

Ao discursar sobre os distintos métodos de confecção e gerenciamento orçamentário existentes na literatura acadêmica e na prática empresarial, a pesquisa relata as principais características, vantagens e limitações de cada metodologia. Desta forma, pode-se concluir que o processo orçamentário evoluiu e passa por adaptações, todavia necessita de contínua renovação.

Ademais, verifica-se que não existe um tipo correto de orçamento, isto é, uma forma mais completa ou eficiente; o que deve haver é a certa utilização da ferramenta mais adaptada à empresa. Importante também é que esta esteja atrelada ao Planejamento estratégico previsto pelos dirigentes.

Assim sendo, o estudo de caso feito na Light foi satisfatório para essa constatação. A incorporação do modelo de Gerenciamento Matricial das Despesas contribuiu para a melhoria das informações existentes no orçamento, tanto na sua preparação, negociação e controle. Este processo colaborou com a flexibilização, isto é, com a descentralização e o aparecimento da figura dos “pacoteiros” que possuem uma visão mais clara e um melhor entendimento de cada conta-contábil, além de antever com mais precisão as possíveis despesas.

Em suma, a principal contribuição foi à redução do orçamento em cada setor da empresa, isto é, o OPEX final aprovado no ano subsequente à implementação do GMD foi menor e mais condizente com a realidade. Isto facilita a operacionalização do

acompanhamento ao longo do ano, tornando o cumprimento do orçamento e das metas mais factível.

6 Referências Bibliográficas

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1976

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial** – Introdução à Contabilidade. São Paulo: Editora Atlas, 1970

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Sao Paulo: Editora Atlas, 2000.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades: Uma Abordagem de Custeio Baseado em Atividade**. São Paulo: Editora Atlas, 1996

BROOKSON, Stephen. **Como Elaborar Orçamentos**. São Paulo: Editora Publifolha, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Editora: Makron Books, 1994.

COKINS, Gary. New Age Accounting: Activity – Based Budgeting (ABB). **Revista ABC Technologies**, Oregon, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial** – Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos – Contabilidade e Controle**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOPE, Jeremy, FRASER, Robin. Beyond Budgeting - Breaking Through the Barrier to “The Third Ware”. **Revista Management Accounting**. December, 1997

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação** – Balanced Scorecard, 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10^a. Ed. São Paulo: Editor Prentice Hall, 2000.

KUCZMARSKI, Thomas D. **Criatividade e Inovação**. Revista HSM Management, Vol. 6, 1998.

LERE, John C. **Managerial Accounting: A Planning-Operating-Control Framework**. United States: Wiley, 1991.

LUNKES, Rogério João. O Uso do Orçamento por Atividades para Melhorar o Desempenho da Empresa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, N. 123, 2000.

LUNKES, Rogério João, **Manual de Orçamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia** – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MORRISON, Ian. **A Segunda Curva: Estratégias Revolucionárias para Enfrentar Mudanças Aceleradas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria** – Seu Papel na Administração de Empresas. 2^a. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC- Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de. Planejamento **Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas**. 8^a. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial** – Um Enfoque em Sistemas de Informação Contábil. 2^a. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência, 15ª. Ed. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1980.

PYHRR, Peter A. **Orçamento Base Zero** – Um instrumento Administrativo Prático para Avaliação das Despesas. São Paulo: Editora Interciência, 1981.

TUNG, Nguyen H, **Controladoria Financeira das Empresas: Uma Abordagem Prática**. São Paulo, Edições Universidade-empresa, 1972.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial e Custo** – Padrão 4ª Ed. São Paulo: Edições Universidade – Empresa, 1994.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Editora Sagra, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento de Capital**. A Decisão do Impacto . 2ª Ed. Porto Alegre: Editora Sagra, 1994.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle do Lucro**. São Paulo: Atlas, 1970.

www.light.com.br

<http://web.unifil.br/docs/empresarial/2/5.pdf>

<http://www.intercostos.org/documentos/010.pdf>

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5102.PDF

http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf

<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>