

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE UMA EMPRESA DE TURISMO

RIO DE JANEIRO
2011

André Azevedo da Cunha Fülöp

DRE: 106020512

ANDRÉ AZEVEDO DA CUUNHA FÜLÖP

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE UMA EMPRESA DE TURISMO

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

RIO DE JANEIRO
2011

TERMO DE APROVAÇÃO

ANDRÉ AZEVEDO DA CUUNHA FÜLÖP

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE UMA EMPRESA DE TURISMO

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

Orientador: Prof. José Albuquerque Costa

Departamento de Administração – FACC

Rio de Janeiro, 06 de Dezembro de 2011.

Sumário

Resumo	5
1. Introdução	6
2. Problema de Pesquisa, Objetivo Geral e Objetivos Específicos	8
2.1. Problema de Pesquisa	8
2.2. Objetivo Geral.....	8
2.3. Objetivos Específicos.....	8
3. Referencial Teórico.....	9
3.1. Planejamento Orçamentário	9
3.2. Integração do orçamento.....	11
3.3. Controle.....	12
4. Planejamento da Pesquisa	15
4.1. Perspectiva e Método de Análise	15
4.2. Sujeito da Pesquisa	16
4.3. Coleta de Dados	16
4.4. Instrumentos de Coleta de Dados	16
5. A Empresa.....	18
6. Análise da Empresa.....	20
6.1. Valores Essenciais	20
6.2. Missão.....	20
6.3. Visão	21
6.4. Análise SWOT.....	21
6.5. Balanced Scorecard.....	23
6.5.1. Perspectivas Financeiras	23
6.5.2. Perspectivas dos Clientes.....	25
6.5.3. Perspectivas dos Processos Internos	27
6.5.4. Perspectivas do Aprendizado	28
6.6. Resultado da Análise.....	30
7. Processo Orçamentário	31
7.1. Estrutura atual :	31
7.2. Estrutura proposta:	34
8. Conclusão.....	37
9. Referencias Bibliográficas	38
Anexo 1 – Roteiro de Entrevista em Profundidade	40
Anexo 2 – Tabelas	43

Resumo

O presente trabalho tem por finalidade estudar e analisar a estrutura orçamentária de uma determinada empresa e sugerir, caso necessário, mudanças no processo. O problema de pesquisa deste projeto é: O atual planejamento orçamentário e o controle das despesas são eficazes para a empresa High Light Viagens e Turismo? Que mudanças poderiam ser tomadas? Abordando, portanto os seguintes objetivos específicos: Analisar com profundidade a estrutura da empresa; verificar os processos de controles de despesa atuais; entender a divisão das áreas e centros de custos; buscar informações sobre o ultimo processo orçamentário; Identificar pontos para melhorias. Serão apresentados alguns conceitos teóricos fundamentais para o entendimento do trabalho, que são: planejamento, controle, orçamento. Já no que diz respeito à idealização da pesquisa, serão apresentados os instrumentos de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa e a proposta do método de análise. Ao final será apresentado o roteiro de entrevista.

1. Introdução

O conhecimento da área financeira leva a uma visão global do negócio não só operacional como principalmente estratégico. Atualmente as empresas sofrem pressões diárias para a contenção de despesas e aumentos nas margens. Para isso um bom planejamento dos gastos integrando todas as áreas juntamente com as diretrizes propostas por um conselho administrativo e o confronto do orçamento com o realizado é de extrema importância para um bom resultado.

O orçamento ajuda muito a disciplinar os colaboradores a trabalharem para atingir as metas estabelecidas pela alta administração da empresa. Isto se deve, pois o mesmo representa a expressão quantitativa e formal dos planos da alta administração da empresa, ou seja, o plano estratégico da empresa traduzido em números.

Para uma maior compreensão da importância de um planejamento orçamentário nas organizações é necessário delimitar conceitualmente planejamento, integração e controle do mesmo. Em virtude de uma inexistência de uma única teoria “guia” para definição do enfoque a ser dado às informações gerenciais, o presente trabalho buscará um mix de autores para abranger o maior conhecimento possível sobre o assunto.

Segue a análise de uma empresa, onde busca-se descobrir se o orçamento é tratado de forma estratégica para redução de custos e cumprimento de metas estratégicas, identificando alguns pontos a desenvolver e criando um fluxo melhor de planejamento.

Esta monografia visa compreender onde estão baseados o planejamento estratégico e também orçamentário da empresa em questão, quais suas premissas e validar esse processo.

Caso seja verificado que o método utilizado não é satisfatório um orçamento eficaz e eficiente, será proposta uma nova forma da Controladoria da empresa olhar para o mesmo.

O projeto está composto do seguinte modo: primeiramente será apresentado o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Na seqüência abordará o Referencial Teórico. Por fim, o item 4 apresenta o Planejamento da Pesquisa para este projeto.

2. Problema de Pesquisa, Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Esta etapa do projeto tem por finalidade apresentar o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos deste projeto. Segue abaixo tais informações.

2.1. Problema de Pesquisa

O atual planejamento orçamentário e o controle das despesas são eficazes para a empresa High Light Viagens e Turismo? Que mudanças poderiam ser feitas?

2.2. Objetivo Geral

Verificar a eficácia da atual estruturação orçamentária e sua realização ao longo do ano, caso contrário citar possíveis melhoras nos processos.

2.3. Objetivos Específicos

- Analisar com profundidade a estrutura da empresa;
- Verificar os processos de controles de despesa atuais
- Buscar informações sobre o último processo orçamentário;
- Identificar pontos para melhorias.

3. Referencial Teórico

Nesta etapa será apresentado o arcabouço teórico deste projeto. Neste sentido serão apresentados os conceitos fundamentais para o projeto, sendo abordados três temas: o planejamento do orçamento, integração do orçamento e controle.

3.1. Planejamento Orçamentário

A elaboração de um orçamento é de extrema importância para as organizações de hoje. A Teoria do Planejamento acredita que os administradores têm o controle sobre o futuro da empresa, dado que ele pode prever e manipular o mesmo, sendo assim, as decisões do planejamento são fundamentais para o sucesso da empresa.

Segundo Sanvicente (2000, p. 16):

... a formalização e sistematização do planejamento e do controle administrativos através de orçamentos criam condições para que se progrida no sentido de otimização de ação administrativa, documentando-se planos e programas e permitindo uma aferição mais objetiva do desempenho dos diversos setores da empresa.

O planejamento é essencial em todos os aspectos da organização, influencia diretamente a tomada de decisão e quanto maior for a agilidade na gestão maiores são as chances de sucesso.

O orçamento visa, em um primeiro aspecto, criar uma previsão de como será o ano seguinte da empresa, portanto é bom ressaltar que os números projetados tendem a ser próximos dos números realizados.

Para a elaboração de um orçamento, segundo Sanvicente (2000), é necessário: estabelecer as metas e diretrizes do ano para a empresa; avaliar e projetar o cenário econômico mundial na tentativa de prever quais mudanças são capazes de impactar a organização, estabelecer políticas para não criar conflitos na hora do orçamento; criar uma estimativa de utilização de recursos tanto já existentes na empresa como externos e por fim estabelecer as metas para o próximo ano, e baseado nelas, a criação do orçamento. O último envolve os orçamentos de receita, despesa, caixa e investimento. A qualidade das informações é indiscutivelmente importante e deve ser muito bem fundamentada.

Essa previsão visa realizar-se no curto prazo, normalmente é elaborada para um ano, tendo revisões trimestrais para manter sempre o planejamento orçamentário alinhado com o cenário econômico e possíveis mudanças que podem ocorrer. Pedro Schuber (2005) faz uma grande ressalva, é necessário encarar o orçamento como um guia e não um plano rígido, essa flexibilização é fundamental para que o mesmo seja efetivo.

Nenhuma ferramenta tecnológica substitui o raciocínio de um empresário, porém ele precisa estar com informações precisas para fundamentar sua tomada de decisão. No momento do orçamento é fundamental o uso da tecnologia para melhorar e otimizar o processo orçamentário, como por exemplo *ERP (Enterprise Resource Planning)* e *CRM (Customer relationship management)*. Podem ser utilizados softwares para uso de simulações, gerando modelos financeiros para diversos cenários que a empresa pode passar, levando-se em consideração as atividades que serão desenvolvidas a partir dos planos da empresa.

Welsch (1980) aponta inúmeras vantagens de se fazer um orçamento empresarial. Uma delas é a criação de um compromisso formal com os objetivos da organização, auxiliando na coordenação de várias atividades da empresa e juntamente informar aos gestores o que se espera deles. Obriga que em todos os níveis administrativos haja um hábito de análise cuidadoso dos fatores relevantes antes de serem tomadas decisões importantes. Minimiza as

incertezas dos funcionários que não estão ligados diretamente a equipe da alta administração em relação aos objetivos básicos da empresa e por fim permite a verificação do progresso em relação aos mesmos.

A integração entre as áreas e os funcionários é vital para que o orçamento dê certo, juntamente com o controle do mesmo. Esses assuntos serão abordados em seguida com maior profundidade.

3.2. Integração do orçamento

De acordo com SANVICENTE (2000, p.16),

Planejar é estabelecer com antecedência ações a serem executadas, estimar recursos que serão necessários e alocados, assim como, atribuir às responsabilidades em relação a um período futuro pré-determinado, desta forma é possível identificar a existência de oportunidade e restrições tanto no âmbito interno da organização quanto externamente.

Em linha com esse pensamento é verificada a importância de integração da toda a empresa quando se trata de planejar e controlar o orçamento. Os altos executivos devem estimular os funcionários dos níveis mais baixos da hierarquia a participarem das avaliações e estimativas dos planos para que se sintam integrados e motivados nas transformações.

Os funcionários envolvidos diretamente com o orçamento devem se lembrar que o objetivo do orçamento é de orientar e motivar os esforços, levando-se em consideração as metas tanto individuais quanto coletivas, na busca do objetivo global da organização.

Segundo Welsch [1980, p.61] o esforço individual e do grupo *“visa o reconhecimento das realizações individuais, tanto positivas quanto negativas, devem ser identificadas e levadas em conta no processo de administração”*.

O ideal é que uma equipe seja alocada para consolidar as informações demandadas pelas áreas e cobrar das mesmas, caso ocorra algo de diferente na realização das despesas,

investimentos e receitas. O que Sanvicente (2000) ressalta sobre ponto, a área de Controladoria não pode ser responsável em fazer o orçamento da empresa pelo simples fato de não conhecer a fundo todas as necessidades da mesma, desse modo é necessário a descentralização do orçamento. As pessoas devem ter a liberdade e a capacidade para agir, dentro da cultura, valores anteriormente fixados e metas.

A atenção deve ser dobrada nas áreas, pois derivam informações contábeis fundamentais para tomada de decisões, abrangendo a empresa como um todo. Os funcionários devem ter a consciência que suas decisões irão afetar outras áreas, por isso a interação entre toda a companhia é indispensável. Esta medida fortalece o conceito criado por Schuber (2005) de orçamento participativo e harmonia entre os departamentos, além dos colaboradores associarem o desempenho profissional ao desempenho da empresa.

Welsch (1980, p.56) aborda essa importância da comunicação da seguinte forma:

“A comunicação para um planejamento e controle eficazes exige que tanto o superior quanto o seu subordinado possuam a mesma noção de responsabilidades e objetivos... O fornecimento de informações completas e sem restrições nos relatórios de desempenho por área de responsabilidades também deverá elevar o grau de comunicação essencial a uma administração satisfatória”.

Traçada a linha que o planejamento orçamentário, as pessoas e áreas estando integradas e motivadas para trabalhar, acontece o orçamento. Conforme Schuber (2005), no decorrer do ano, é de extrema importância que aconteça o controle, pois senão de nada adiantará o esforço anterior.

3.3. Controle

Pode-se dizer que uma das fases do processo administrativo é uso do orçamento como instrumento de controle. Nada adiantará planejar objetivos, metas da organização e colocar

em números através do orçamento, alocar responsáveis pela execução, senão for verificado como as projeções estão sendo cumpridas.

Segundo Sanvicente (2000, p.22). “*Controlar é essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado...*”.

O controle pode ser definido como uma ação de medição e avaliação do desempenho real de cada área organizacional de uma empresa. O mesmo deve comparar o desempenho efetivo com o que havia sido projetado (originalmente considerado viável para a empresa e suas filiais), gerando assim informações para a tomada de decisões e correção do desempenho.

Quando a empresa trabalha com uma análise mensal do acompanhamento orçamentário e de relatórios gerenciais ela automaticamente cria mecanismos de controle que garantem o alcance dos resultados da projeção das despesas e resultado. O acompanhamento permite que mudanças que afetam tanto negativamente como positivamente determinadas contas contábeis sejam conhecidas e, em caso de irregularidades, que estas sejam rapidamente ajustadas evitando novas repetições nos próximos períodos.

As rápidas mudanças no ambiente em que a empresa está inserida podem deixar os dados projetados anteriormente inválidos e conseqüentemente todas as premissas onde foram baseadas o planejamento orçamentário. Desse modo é indispensável a análise dessas mudanças para que o orçamento seja efetivo para planejamento e controle.

Um método bastante utilizado hoje para promover um controle não só dos lucros, mas também gerenciamento da estratégia organizacional é o *Balanced Scorecard*. Do ponto de vista da Figueiredo, (1993), o mesmo é estruturado para se olhar a estratégia de quatro diferentes perspectivas. A primeira é voltada para a estratégia do crescimento da

organização, lucratividade e redução do risco sobre a visão do acionista. A segunda perspectiva aborda a estratégia de diferenciação, voltada para o cliente.

Em seguida, os processos internos também são olhados separadamente, pois aqui são abordadas estratégias que criam satisfação para acionistas e clientes. Por fim priorizam as atividades que podem criar mudanças organizacionais, inovação e crescimento.

Outra medida importante para o sucesso do controle orçamentário é incluir na rotina mensal empresarial reuniões de acompanhamento orçamentário com a participação de todos os gestores. Mostrando os resultados da empresa, pontos a melhorar e mostrar as variações entre o real e o projetado.

Um importante ponto de Welsch (1980) sobre os sistemas de controle é que não indica a causa do problema, mas sim simplesmente informa onde o mesmo se encontra. Desta forma, assim que é notada uma divergência de valores é necessário fazer uma análise aprofundada para saber os reais motivos da mesma.

Outra característica do controle orçamentário é identificar e realçar itens que estão fora do controle da empresa e que podem afetar sua performance. Como exemplos: greve de fornecedores, lançamento de novos produtos pela concorrência, um novo entrante no mercado, entre outros.

Em suma, o processo orçamentário, juntamente, com o controle visa gerenciar os objetivos (de forma monetária) da empresa. Não um método de policial. Trata-se de uma rotina saudável, procura influenciar o comportamento dos administradores, ao estabelecer um padrão de desempenho, avaliando os resultados e prevendo ações corretivas.

Outro ponto positivo de efetuar um controle do planejamento é que permite aos níveis superiores da administração desfocarem das atividades rotineiras para se concentrarem no planejamento do futuro da empresa, ou seja, na estratégia da empresa.

4. Planejamento da Pesquisa

O conhecimento desta etapa do projeto é de extrema importância, pois apresentará a metodologia adotada. A seguir serão apresentadas a perspectiva (qualitativa) do projeto, o método de análise, os sujeitos da pesquisa, o processo de coleta de dados e os instrumentos de coleta de dados.

4.1. Perspectiva e Método de Análise

Pode-se abordar o problema proposto por duas formas: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

De acordo com Vieira (2004,p.15),

A primeira é definida de acordo com o axioma de crenças do investigador. Atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos autores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos. O segundo normalmente se refere aos métodos que são usados para expressar informações numericamente (quantidades ou contagens). Saliento que é por vezes difícil classificar um método como qualitativo ou quantitativo, uma vez que informações qualitativas podem ser contadas e informações quantitativas podem ser interpretadas.

Apresentada as características de ambos os tipos de pesquisas, a qualitativa se mostra mais adequada para a solução do problema, pois este trabalho será focado em analisar como as despesas e o orçamento da empresa em questão é controlado e elaborado, ou seja, a Gestão da Controladoria e não o operacional. Trata-se da realidade e da cultura de uma empresa específica, onde será aprofundado o estudo e buscará questionar se o método de controle hoje é eficiente, trazendo reflexões para a melhoria do mesmo.

O objetivo é entender como é o processo orçamentário da High Light Viagens e Turismo, portanto será apresentada uma pesquisa metodológica. Para isso o tipo de pesquisa

será de investigação intervencionista. Esse tipo de pesquisa, na realidade, não está só preocupado em analisar em realidade, mas sim intervir na mesma. Encaixando-se perfeitamente na proposta deste trabalho, que consiste em trazer uma melhor organização da Controladoria como um todo e propor soluções para possíveis problemas.

4.2. Sujeito da Pesquisa

O sujeito deste projeto é o diretor presidente da empresa, que é o principal responsável pelo planejamento orçamentário da mesma. Sem saber como hoje é realizada essa gestão o trabalho não tem fundamento.

4.3. Coleta de Dados

A metodologia para a coleta de dados segue da seguinte forma. Primeiramente entrevista em profundidade com este administrador. A entrevista será feita de maneira presencial em uma conversa orientada pelo roteiro de perguntas. Assim que a data for aprovada a empresa receberá a visita do integrante para aplicar as perguntas elaboradas no roteiro de entrevista. Juntamente com essa reunião serão coletados dados dos últimos acontecimentos empresariais. As duas formas de coletas estarão mais aprofundadas no item abaixo.

4.4. Instrumentos de Coleta de Dados

Serão utilizados neste projeto dados primários e secundários. O ultimo é um método de coleta de dados já existentes, sendo assim será recolhido documentação sobre as vendas da empresa e suas filiais nos últimos anos para a análise. Já os dados primários são informações levantadas em campo. Nesta etapa será utilizado um roteiro de entrevista em profundidade (Anexo 1). Preferiu-se a utilização destes dados pois se tratando de uma investigação

intervencionista, já conceituada anteriormente, é necessário colher dados reais para poder propor inovações.

5. A Empresa

A High Light Viagens e Turismo Ltda. foi fundada em 1991 no Rio de Janeiro. Ela atua no segmento de consolidação de empresas áreas. Este segmento consiste exclusivamente na comercialização de passagens aéreas. Atualmente a High Light comercializa mais de 45 companhias aéreas. Ela é a líder no mercado de consolidação internacional do Rio de Janeiro e está entre as dez maiores do Brasil.

A partir de 2008 a High Light iniciou o processo de expansão, abrindo filiais em Curitiba, Londrina e em Recife. O processo teve prosseguimento e hoje a High Light conta também com filiais em Porto Alegre, Belo Horizonte, Vitória, e tem planos de expansão para outras cidades nos próximos anos.

O mercado de consolidação de companhias aéreas consiste na comercialização exclusiva de passagens aéreas. As empresas deste ramo não vendem para passageiros diretos. Atendem exclusivamente operadoras de turismo, agências de viagens, empresas, e free lancers. As empresas consolidadoras conquistam o direito de comercializar passagens das companhias a partir de acordos firmados. A partir daí elas tem o direito de comercializar uma parte dos assentos dos vôos destas empresas, outra parte é destinada para operadoras de turismo e grupos fechados.

Devido à forma de funcionamento, as consolidadoras não possuem estoques. Elas comercializam os assentos disponíveis nos vôos. Todas as empresas que tem acordo com a companhia aérea têm a mesma oferta de assentos com o mesmo preço. O que diferencia uma consolidadora da outra para o cliente é o comissionamento que ele receberá pela venda para o passageiro do bilhete aéreo comprado com a consolidadora, e a condição de pagamento que ela oferece: faturamento, financiamento, etc. O produto e o preço oferecidos por todas as

consolidadoras é o mesmo, o que difere uma da outra é o serviço e as condições de compra apresentados.

Desta forma, pode-se afirmar que as consolidadoras de turismo são empresas de serviço. Elas obtêm lucro através dos acordos de metas que fazem com as companhias aéreas que comercializam, e devem controlar principalmente dois fatores para maximizar o lucro: os custos, com funcionários, aluguel de salas, equipamentos, web sites, etc., e a inadimplência dos clientes. Outro fator que influencia na obtenção de lucro é o câmbio. Como as passagens são comercializadas em dólar o pagamento das metas também é feito em dólar, logo apesar de o dólar baixo atrair mais clientes, acaba tornando o lucro por venda menor. Por outro lado o dólar muito alto faz com que os clientes se afastem diminuindo a quantidade de venda. A questão cambial pode se tornar um problema por que apesar de não haver lucro ou prejuízo cambial nas vendas das passagens, já que obrigatoriamente é pago para a companhia aérea o mesmo valor com o mesmo cambio que é vendido para o cliente, todos os custos da empresa são em reais, enquanto que o lucro da empresa é em dólar. Desta forma, uma época com muitas vendas e com cambio baixo pode representar um resultado pior do que uma com vendas menores e cambio mais alto.

6. Análise da Empresa

Os sistemas de medição de desempenho são utilizados por toda a sociedade e são observados desde os primórdios do mundo civilizado. Desde então, são desenvolvidos sistemas de avaliação, que não param de ser aprimorados.

6.1. Valores Essenciais

Collins e Porras (2000) afirmam que os valores essenciais são intrínsecos, portanto, não exigem justificativas externas. Os valores essenciais podem se tornar uma vantagem competitiva para a High Light, além de definir o significado da empresa.

Segue abaixo a listagem dos valores da empresa:

- Ética
- Espírito empreendedor
- Trabalho em equipe
- Atenção aos detalhes
- Geração de resultado
- Competitividade

6.2. Missão

A missão é um texto que explica as intenções e aspirações da organização e ajuda a difundir o espírito da empresa. É a razão de ser da organização SERRA et al.(2003). Na High Light o propósito essencial pode ser expresso pela frase apresentada a seguir:

“Oferecer passagens aéreas para todas as partes do Mundo obtendo satisfação de seus clientes e retorno positivo para seus sócios.”

6.3. Visão

Para Porter, (1995) a visão é a projeção de futuro que permite vislumbrar novos horizontes para a organização e que ajuda os indivíduos a distinguir o que vale a pena desejar conseguir. A declaração da visão de futuro estabelece sentido e foco para as ações da organização e inspira as ações que a organização deve tomar no presente, para conquistar o futuro almejado. Na High Light a visão é:

“Manter-se entre as grandes consolidadoras do Brasil através da expansão e consolidação de filiais em todos os estados.”

6.4. Análise Swot

De acordo com Brown e Norberg, (2001), a análise SWOT é uma ferramenta que ajuda na organização do planejamento estratégico ao estabelecer a relação entre os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades. A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa (SERRA et al. 2003).

A nomenclatura SWOT é derivada do mnemônico inglês formado, pelas palavras Strength, Weakness, Opportunities and Threats, traduzido por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Abaixo, segue a análise SWOT da High Light:

Forças:

- **Grande portfólio de companhias aéreas que comercializa:** Hoje a High Light comercializa passagens aéreas de mais de quarenta e cinco companhias aéreas de todo o Mundo.
- **Credibilidade com os clientes:** Devido ao excelente trabalho realizado em vinte anos de existência, aos resultados atingidos e serviços prestados a High light possui credibilidade e prestígio com seus clientes.

- **Grande experiência no mercado:** Os vinte anos de atuação no mercado de consolidação conferem a High Light uma grande experiência, tendo passado por todo o tipo de situação e superado diversas adversidades.

Fraquezas:

- **Menor poder de negociação com as companhias aéreas em comparação com as consolidadoras paulistas:** Devido ao maior volume de vendas e a maior proximidade, já que a sede da maioria das companhias aéreas é em São Paulo, as consolidadoras paulistas conseguem obter melhores acordos e condições do que a High Light.
- **Perda de funcionários para concorrentes:** Como o mercado de turismo é muito competitivo, a High Light como líder do mercado carioca muitas vezes acaba perdendo funcionários para seus concorrentes.

Oportunidades:

- **Expansão para outras praças:** A expansão para outras praças permite o incremento nas vendas, compensando e superando as fatias de mercado perdidas no Rio de Janeiro para as consolidadoras paulistas. Os resultados das Filiais de Paraná e Recife comprovam isto.
- **Maior investimento na consolidação nacional:** Apesar de estar no mercado há 20 anos, apenas há seis anos que a High Light entrou no mercado de passagens nacionais. O departamento de consolidação nacional a cada ano apresenta melhores resultados, e tem potencial de crescer ainda mais.

Ameaças:

- **Entrada das consolidadoras paulistas no mercado carioca:** Algumas consolidadoras paulistas iniciaram recentemente o processo de expansão para o mercado carioca, seu poderio financeiro e tecnológico é uma grande ameaça.
- **Instabilidade econômica e cambial:** A instabilidade cambial e econômica invariavelmente faz com que haja uma redução nas vendas. É preciso estar atento para tomar medidas rápidas para minimizar possíveis perdas.

6.5. Balanced Scorecard

Os estudos sobre o Balanced Scorecard iniciaram-se na década de 1990. Ele surgiu, motivado pela crença de que os métodos existentes para a avaliação de desempenho empresarial, apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.

O Balanced Scorecard deve refletir a visão, a missão e a estratégia de uma organização, considerando as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Desta forma, o Balanced Scorecard, contempla os aspectos do modelo contábil tradicional e a necessidade de construir capacidades de longo prazo, pois o objetivo é oferecer aos gestores, os instrumentos para tomada de decisão buscando alcançar sucesso no futuro.

6.5.1. Perspectivas Financeiras

As perspectivas financeiras devem contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo

prazo. A High Light tem como objetivo para o triênio 2011 – 2012 – 2013 dobrar o faturamento da empresa em relação ao faturamento de 2010. Para isto ser obtido ela deve obter um crescimento nas vendas de 26% a cada ano. Este objetivo está sendo cumprido no primeiro ano do triênio, como pode ser observado na tabela abaixo. As vendas até outubro de 2011 já superam em 34,42% as vendas do mesmo período de 2010.

Comparativo de vendas High Light 2009-2011

VENDAS EM US\$ HIGH LIGHT + PARANA + RECIFE			
	2009	2010	2011
JAN	3.211.104,00	5.110.673,00	7.691.347,00
FEV	2.616.162,00	4.422.616,00	8.145.030,00
MAR	4.175.715,00	7.798.978,00	8.900.830,00
ABR	4.698.401,00	6.602.573,00	10.035.715,00
MAI	5.042.053,00	7.625.701,00	10.819.344,00
JUN	5.452.539,00	6.701.949,00	10.288.648,00
JUL	5.130.429,00	7.610.721,00	10.558.233,00
AGO	5.744.666,00	8.430.306,00	10.936.364,00
SET	5.833.152,00	8.952.784,00	9.705.376,00
OUT	6.843.029,00	8.142.486,00	8.896.111,00
NOV	6.447.864,00	7.750.220,00	0,00
DEZ	5.356.627,00	7.158.857,00	0,00
TOTAL	60.551.741,00	86.307.864,00	95.976.998,00

VARIÇÃO % DE VENDAS EM US\$ TOTAL		
	ΔVendas 09-10	ΔVendas 10-11
JAN	59,16%	50,50%
FEV	69,05%	84,17%
MAR	86,77%	14,13%
ABR	40,53%	52,00%
MAI	51,24%	41,88%
JUN	22,91%	53,52%
JUL	48,34%	38,73%
AGO	46,75%	29,73%
SET	53,48%	8,41%
OUT	18,99%	9,26%
NOV	20,20%	
DEZ	33,64%	
TOTAL	42,54%	34,42%*

* Janeiro a outubro de 2010 x Janeiro a outubro de 2011

Outro índice que é acompanhado atentamente pela High Light é o índice de inadimplência. Como grande parte das vendas é feita via faturamento, corre-se o risco dos clientes atrasarem ou até mesmo não pagarem as faturas. Ao longo de 2010 o índice de inadimplência na High Light foi de aproximadamente 0,5%. Para o triênio foi projetado um aumento na taxa de inadimplência devido à conquista de novos mercados, onde as regras da empresa são flexibilizadas. Para este período foi projetada uma taxa de inadimplência de até 0,6%. De acordo com informações cedidas pela empresa a taxa de inadimplência se mantém próxima a 0,4% nas vendas do Rio de Janeiro e ligeiramente superior que 0,5% nas filiais.

6.5.2. Perspectivas dos Clientes

As perspectivas dos clientes consistem em medir a atuação da empresa, dentro da perspectiva do consumidor atual, de seus produtos e serviços. Assim, os indicadores deste grupo se preocuparão em mensurar o nível de satisfação dos clientes, a fidelidade e a retenção, entre outros. Analisando o portfólio de produtos a High Light comercializa passagens aéreas de mais de 45 companhias. Com isso a High Light possibilita que seus clientes viajem para qualquer parte do mundo.

A High Light tem a constante preocupação com a conquista de novos cliente e a fidelização dos antigos. As tabelas abaixo apresentam o comparativo das vendas de 2010 e de 2011 (até outubro) dos 15 melhores clientes do Rio de Janeiro e de Paraná:

Vendas dos 15 melhores clientes de 2010 x 2011 em US\$ - Rio				
Posição 2010	2010	2011	Δ Vendas 10-11**	Posição 2011
RIO 1	1.358.331,73	1.626.615,04	19,75%	1
RIO 2	1.319.489,86	1.589.079,04	20,43%	2
RIO 3	975.681,79	164.893,32	-83,10%	-
RIO 4	958.361,01	795.305,46	-17,01%	13
RIO 5	864.736,74	295.894,88	-65,78%	-
RIO 6	836.371,34	616.585,16	-26,28%	25
RIO 7	819.657,29	946.200,20	15,44%	5
RIO 8	810.126,26	872.484,80	7,70%	7
RIO 9	787.864,71	793.220,75	0,68%	14
RIO 10	758.533,38	622.951,40	-17,87%	24
RIO 11	752.543,62	850.356,72	13,00%	8
RIO 12	700.701,88	505.116,99	-27,91%	-
RIO 13	668.762,32	445.741,45	-33,35%	-
RIO 14	663.143,75	671.446,36	1,25%	18
RIO 15	660.258,67	984.071,82	49,04%	4

** Janeiro a dezembro de 2010 x Janeiro a outubro de 2011

Analisando os dados vemos que dos quinze melhores clientes cariocas, oito já superaram as vendas de 2010 até outubro, oito mantém-se entre os quinze melhores clientes e onze estão entre os vinte e cinco melhores. Apesar de dois de seus principais clientes de 2010 terem tido uma drástica redução nas vendas, este resultado ruim é superado pelo grande aumento nas vendas de clientes que em 2010 não estavam entre os quinze melhores e em

2011 são os 3º e 4º melhores clientes com vendas até outubro de US\$1.143.013,84 e US\$1.128.364,17 respectivamente. Além disso, os dois principais clientes de 2010 mantiveram seus postos em 2011 com um bom aumento nas vendas.

Vendas dos 15 melhores clientes de 2010 x 2011 em US\$ - Paraná				
Posição 2010	2010	2011	ΔVendas 10-11**	Posição 2011
Paraná 1	447.130,35	228.813,55	-48,83%	17
Paraná 2	421.897,24	367.108,15	-12,99%	10
Paraná 3	381.021,29	454.604,22	19,31%	5
Paraná 4	344.750,58	279.656,89	-18,88%	15
Paraná 5	322.014,61	441.934,99	37,24%	6
Paraná 6	312.014,61	427.642,13	37,06%	7
Paraná 7	285.140,11	332.599,67	16,64%	11
Paraná 8	276.400,81	519.109,08	87,81%	4
Paraná 9	213.004,81	615.740,31	189,07%	3
Paraná 10	194.697,40	296.989,39	52,54%	13
Paraná 11	164.163,71	57.006,96	-65,27%	-
Paraná 12	160.867,56	257.309,73	59,95%	16
Paraná 13	159.290,87	150.623,04	-5,44%	25
Paraná 14	144.623,32	373.375,91	158,17%	9
Paraná 15	129.197,85	154.603,94	19,66%	24

** Janeiro a dezembro de 2010 x Janeiro a outubro de 2011

Analisando os dados de Paraná observamos que dez dos quinze melhores clientes de 2010, até outubro já superaram as vendas do ano anterior. Também vemos que onze dos clientes se mantêm entre os quinze melhores de 2011 e catorze deles estão entre os top vinte e cinco.

No que tange a quantidade de clientes tivemos pouca variação entre os dois anos. No Rio de Janeiro houve uma diminuição de 12 agências entre 2010 e 2011, já no Paraná houve um aumento de 10 agências. A redução no Rio se dá provavelmente pela perda de fatias do mercado devido à entrada das consolidadoras paulistas, enquanto que o aumento no Paraná ocorre devido à estratégia de expansão da empresa em outras praças.

Número de clientes		
Praça	2010	2011
Rio	701	689
Paraná	195	205

6.5.3. Perspectivas dos Processos Internos

Nas perspectivas dos processos internos, a preocupação é avaliar os processos internos mais relevantes e críticos, necessários para a realização eficiente dos objetivos das duas perspectivas citadas anteriormente (clientes e acionistas). Logo, para a High Light, os fatores dos processos internos avaliados são a agilidade da parte contábil/financeira de obter informações como clientes inadimplentes e receita, e a oferta de serviços para atendimento aos clientes.

Para a maior agilidade da parte financeira, a High Light implantou no segundo semestre de 2011 uma nova versão do seu software de gestão integrada. Apesar de ser uma versão mais moderna, o mesmo não apresentou evolução em relação ao anterior que justificasse o investimento feito. Houve melhorias, mas foram coisas sutis. Além disso, como em qualquer processo de transição existiram alguns problemas que atrapalharam o processo de faturamento da empresa.

Para melhorar a oferta de atendimento aos clientes foram tomadas algumas medidas. O portal da empresa mudou e se tornou mais rápido e preciso, facilitando as buscas e reservas de seus clientes. Além disso, foi criado o departamento Royal Agent, onde alguns atendentes são disponibilizados para atender exclusivamente os melhores clientes da empresa, gerando assim maior agilidade e rapidez para eles. Outra mudança para melhorar o processo de atendimento foi a troca do sistema de telefonia da empresa, por um mais moderno e com mais recursos. Tais melhorias possibilitaram a maior satisfação dos clientes chave, e no futuro permitirá um melhor controle, já que o novo sistema de telefonia permite o controle do número de ligações recebidas.

6.5.4. *Perspectivas do Aprendizado e Crescimento*

Nesta perspectiva do Balanced Scorecard, deve identificar-se qual a infra-estrutura que a empresa deve adotar para poder crescer e desenvolver-se no longo prazo. Assim sendo, todo o ambiente interno da empresa (trabalhadores, gestores) deve trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização. A High Light toma basicamente duas medidas que se enquadram nesta perspectiva. A contratação de pessoal qualificado para áreas específicas, e a busca por melhor infra-estrutura. Um exemplo do primeiro ponto foi o grande aumento na quantidade de funcionários do departamento de informática devido ao aumento de demanda. Anteriormente, a empresa contava com dois funcionários neste setor, que resolviam desde questões complexas como problemas com os servidores até questões simples como o mau funcionamento de um teclado. Hoje o mesmo departamento conta com quatro colaboradores.

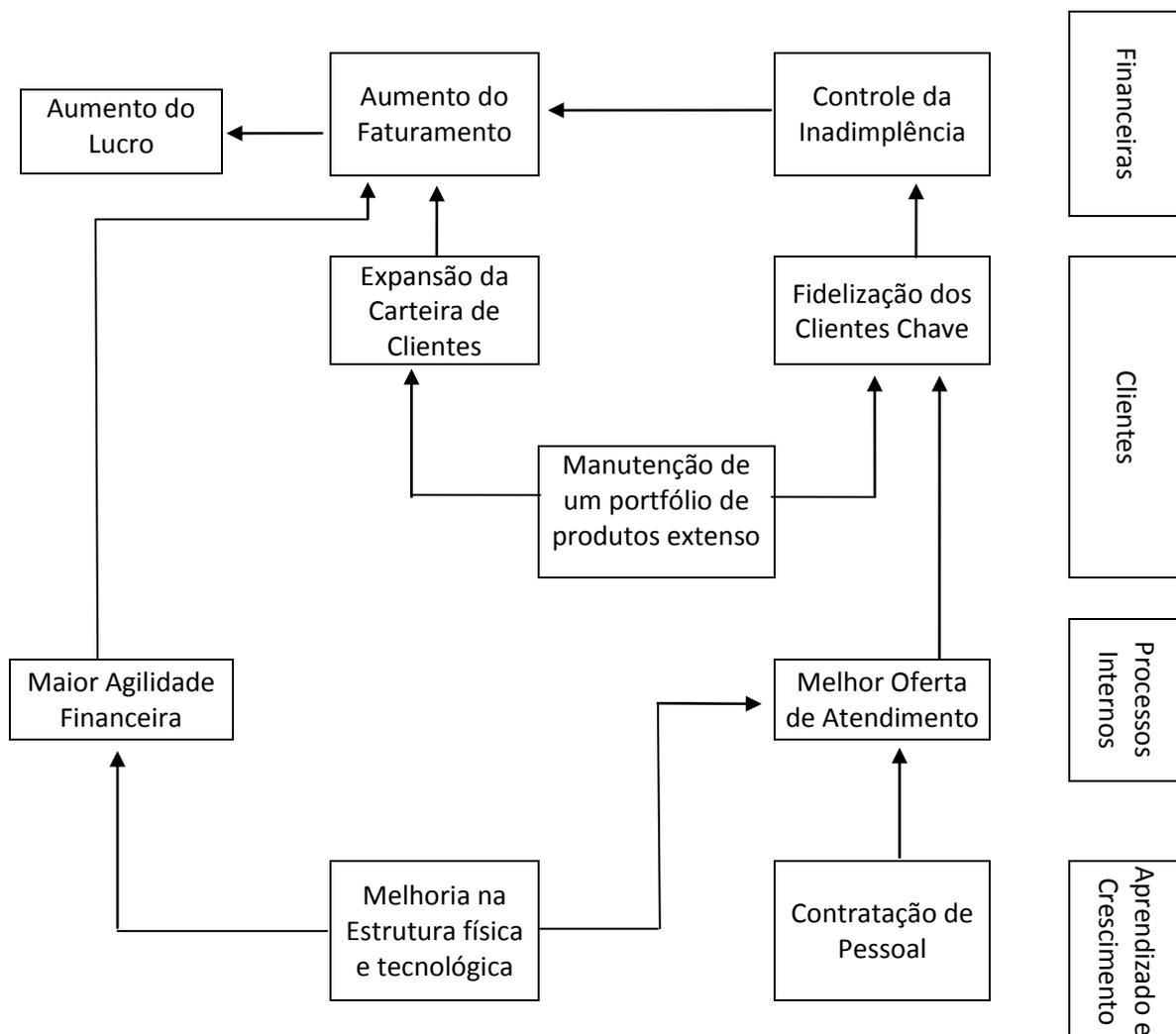
Houve também melhoria na estrutura da empresa. Como já dito antes, a telefonia foi modernizada, além disso, houve uma grande melhora no espaço físico com a aquisição de novas salas, permitindo maior conforto para os funcionários. Outro progresso obtido foi a troca de computadores antigos por equipamentos novos e modernos.

Tabela de Premissas e seus indicadores:

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores
Financeira	* Aumento no faturamento * Manutenção da Taxa de inadimplência em níveis reduzidos	Vendas 2010 x 2011 Taxas de inadimplência
Clientes	* Manutenção de um portfólio de produtos com passagens para o Mundo inteiro * Expansão do portfólio de clientes * Fidelização dos clientes chave	Quantidade de companhias aéreas comercializadas Quantidade de agências clientes Vendas 2010 x 2011

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> * Maior Agilidade Financeira * Melhor oferta de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> Mensuração do tempo levado nos processos Mensuração dos acessos ao site e de ligações recebidas
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> * Contratação de pessoal para áreas chave * Melhoria na estrutura física e tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do número de funcionários de setores carentes Expansão física da empresa, aquisição de novos maquinários

Mapa Estratégico:



6.6. Resultado da Análise

A análise feita mostrou que as ações tomadas e os objetivos traçados estão alinhados com missão e visão da empresa. Além disso, a companhia se mostra ciente da ameaça da entrada dos concorrentes paulistas no mercado carioca, e se atenta à oportunidade de mercados secundários para a recuperação vendas de clientes perdidos no Rio de Janeiro.

7. Processo Orçamentário

A importância de um orçamento para a empresa é o controle das metas e simplificação de uma melhor visão de como estão sendo os gastos e qual o desvio em relação ao projetado. Também ajuda na integração das áreas e faz com que os responsáveis conheçam o que está sendo gasto e de que forma. Toda ferramenta utilizada para controle, faz com que as pessoas pensem mais nos gastos necessários

7.1. Estrutura atual

Ao fim de cada ano são realizadas reuniões onde são traçados os objetivos de crescimento da empresa para o ano seguinte e também qual a abordagem será adotada para atingir este crescimento. Apesar de o plano ser idealizado pensando-se no exercício seguinte inteiro, ele acaba servindo mais como um plano de metas do que como uma estratégia para consegui-lo. Devido às características do mercado de turismo, muito sazonal e bastante influenciado pelas mudanças econômicas nacionais e internacionais, a High Light faz, de fato, seus planejamentos orçamentários trimestralmente.

A High Light possui filiais em sete cidades do Brasil: Rio de Janeiro, Porto Alegre, Londrina, Curitiba, Belo Horizonte, Vitória e Recife. Nas reuniões é definido o planejamento individualmente por filial, sendo que as filiais de Londrina e Curitiba são tratadas com uma só, High Light Paraná. Como as filiais foram abertas em anos diferentes, e através de modelos diferentes, os resultados de cada uma são distintos, logo é necessária uma análise particular e conseqüentemente medidas específicas para cada filial.

A High Light por vários anos atuou unicamente no mercado do Rio de Janeiro, segundo maior do país. Lá atingiu a liderança do setor de consolidação de bilhetes aéreos internacionais, segmento que é o foco da empresa. Por muitos anos a High Light atuou

exclusivamente no mercado de passagens internacionais, mas devido ao aumento da demanda, e da possibilidade de um incremento de receitas atingindo um novo público a empresa decidiu por atuar também na consolidação de passagens aéreas nacionais.

A decisão de se expandir para outras cidades, ocorreu não apenas para uma expansão da empresa, e conseqüentemente da receita, mas também como uma estratégia de recuperação de fatias perdidas do mercado carioca. A High Light ocupa há alguns anos a liderança do mercado carioca de consolidação de passagens internacionais. Apesar de não ter tido a liderança ameaçada, nos últimos anos seus gestores presenciaram um processo de perda de market share para os concorrentes. Essa perda ocorreu principalmente para consolidadoras paulistas, maior mercado de turismo do Brasil, que abriram filiais no Rio de Janeiro. Para recuperar as vendas perdidas no Rio de Janeiro, a High Light decidiu por expandir sua área de atuação para os outros maiores mercados do Brasil, com exceção de São Paulo. A extensão para São Paulo foi descartada pelo fato de o mercado de lá já estar abarrotado de grandes consolidadoras que possuem um nome forte no mercado local, conseqüentemente uma clientela vasta, além de grande poderio financeiro e tecnológico. A partir daí decidiu-se primeiramente pela expansão para o mercado do Paraná. Lá a High Light adquiriu uma parte de uma consolidadora local. No começo foi feita a gestão em conjunto, mas houve alguns problemas com os administradores da antiga empresa e posteriormente foi feita a compra total da mesma. A partir daí o controle e o planejamento passaram a ser feitos pela matriz, no Rio de Janeiro Um processo parecido aconteceu com Recife. Lá também foi adquirida uma parcela de uma consolidadora local, houve alguns problemas, de menor gravidade e magnitude que os ocorridos no Paraná, mas a empresa não foi adquirida na sua totalidade. Um dos principais problemas encontrados nas duas cidades foi a resistência das filias a seguir orientações da matriz. Apesar de serem parte de um novo grupo de empresas elas pretendiam continuar a agir como empresas independentes, o que gerava atrito constante principalmente

entre os sócios da High Light, e os sócios das filiais. Principalmente por esta dificuldade a expansão para as demais cidades foi feita de maneira diferente. Em Vitória, Porto Alegre e Belo Horizonte, empresas foram criadas sem a existência de outra previamente. Desta forma, não existe o problema de não cumprimento das orientações da matriz, no entanto outros tipos de dificuldades são encontrados, uma vez que o modelo de instalação da empresa é distinto. Tais problemas são discutidos e analisados nas reuniões trimestrais de planejamento orçamentário.

As reuniões de orçamento envolvem os quatro sócios da empresa. Lá se analisa a situação atual da corporação, baseando-se nos números do último mês e trimestre. Os dados são comparando com os resultados do ano anterior e a partir dele são projetados os resultados dos próximos meses, tais como expectativa de crescimento, evolução da empresa como um todo e por filial; e investimentos para a continuidade de conquista de mercados, não necessariamente na mesma praça. O planejamento prevê hipóteses favoráveis e desfavoráveis, o crescimento da organização tem que ocorrer de uma maneira em que a participação de mercado deve no mínimo acompanhar o crescimento dos custos.

Para chegar aos valores das projeções a diretoria analisa as despesas de cada setor. Quanto foi gasto e qual foi o retorno. Existindo a possibilidade de um novo investimento, quer seja em pessoal, em equipamentos, ou de qualquer natureza os diretores buscam um levantamento de orçamento da opção. Se os diretores optarem por investir chega-se ao ponto de maior conflito no processo: o valor a ser investido e a maneira de obter o capital. Invariavelmente estes pontos são discutidos ao extremo, com o setor financeiro se opondo aos setores comercial e de marketing. O setor financeiro está sempre inclinado a gastar menos enquanto que o comercial e o marketing procuram esticar ao máximo o orçamento. Ao ser cogitada uma hipótese de investimento e ventilada uma quantia a ser aplicada, o financeiro constantemente tenta fazer com que o capital investido seja o menor possível, enquanto que o

comercial e o marketing atuam em conjunto tentando esticar o orçamento. Estes dois setores atuam em conjunto uma vez que crêem que ambos se beneficiarão com o aumento de investimento, principalmente quando o foco deste é na promoção. Os dois acreditam que quanto maior o investimento em marketing maior será o retorno comercial para empresa, gerando mais vendas e conseqüentemente aumento na receita.

Com exceção de orçamentos externos e projeções mercadológicas, todas as informações utilizadas para o desenvolvimento do planejamento são obtidas no sistema de gestão usado pela empresa. É um sistema que integra praticamente todos os setores da empresa, que foi desenvolvido especificamente para a administração de consolidadoras de companhias aéreas. Todo o tipo de informação é lançado neste sistema. Tanto da área comercial como: cadastro de clientes e fornecedores; quantidade de vendas detalhadas por período, por fornecedores; receita e resultados obtidos; tanto na área financeira: contas a pagar e a receber, custos com salários, impostos, material, gastos com marketing. É através do sistema também que é feito o controle das contas dos clientes assuntos como: liberação de crédito, informações sobre inadimplência, histórico. Praticamente tudo que acontece na empresa é lançado no sistema, isso faz com que ele seja uma ferramenta importantíssima no controle, e no planejamento financeiro

7.2. Estrutura proposta

A partir das informações obtidas na entrevista podemos observar que o planejamento é totalmente concentrado na visão que os sócios têm da empresa. Logo, toda a estratégia traçada é baseada na opinião de quatro pessoas, sendo que as diretrizes dos meses seguintes são determinadas essencialmente por dois dos societários, que possuem voz ativa no processo

orçamentário. Além disso, as informações obtidas através do sistema podem apresentar algum tipo de erro ou inconsistência.

A idéia de se fazer o planejamento trimestralmente, com o acompanhamento mensal é muito boa, uma vez que permite a identificação de erros e acertos no projeto inicial, possibilitando correções dos pontos críticos e maior ênfase nos pontos de sucesso. No entanto, o fato de tudo se basear na visão dos quatro diretores é um fator limitador. Os quatro possuem uma visão geral da empresa, vista de fora. Seria importante a adição de opiniões de pessoas que convivem com a parte operacional, com os processos, que atuam no “fronte”. Para isto ocorrer, antes da reunião da direção para o planejamento, poderiam ocorrer reuniões com os gerentes de áreas estratégicas, como os gerentes comerciais, os gerentes das filiais, o gerente de faturamento e o gerente financeiro. Nestas reuniões os sócios saberiam das dificuldades que cada área está enfrentando e ouviriam a opinião dos funcionários que convivem diariamente com situações problemáticas e com oportunidades de negócios.

No que se refere o sistema operacional e as informações obtidas, deveria existir uma auditoria interna para aferir mensalmente os dados que foram inseridos. Desta forma, possíveis erros, duplicidades e omissões de lançamento seriam detectadas prematuramente e assim conseguir-se-ia corrigi-las evitando possíveis perdas.

A estratégia de recuperação de market share perdido no mercado do Rio de Janeiro através da conquista de fatias do mercado em outros estados brasileiros funciona muito bem. Assim como a expansão da empresa nos estados do Paraná e do Recife. Houve um crescimento significativo nas vendas nos dois estados, além de um aumento também no mercado do Rio de Janeiro, que representaram um resultado além do planejado para as três empresas em 2010 e até então em 2011. Como pode ser visto na tabela abaixo.

VARIAÇÃO PERCENTUAL DE VENDAS EM US\$		
	2009 - 2010	2010 - 2011*
HL RIO	26,93%	26,33%
HL PARANA	223,39%	64,18%
HL RECIFE	73,77%***	35,81%
TOTAL	42,54%	34,42%

* Jan a Out de 2010 x Jan a Out de 2011

*** Ago a Dez 2009 x Ago a Dez 2010

Apesar dos bons resultados nas filiais, alguns ajustes poderiam ser feitos para otimizar futuros resultados. Falando particularmente de Recife, um ponto que atrapalha o planejamento da empresa é a existência de sócios unicamente daquela filial, que antes da aquisição de parte da empresa pela High Light eram os únicos donos. Logo, toda a parte de planejamento era estabelecida por eles. Hoje o planejamento orçamentário é estabelecido pela matriz no Rio de Janeiro, mas nem sempre as diretrizes são executadas. Essa dificuldade só será suplantada quando houver a aquisição total da empresa pernambucana pela High Light, assim como ocorreu com a filial paranaense. Outro problema que ocorre é a grande dependência que as filiais têm da matriz. A todo o momento funcionários das filiais entram em contato com a matriz pedindo algum tipo de suporte. Além disso, algumas tarefas que são realizadas por funcionários da matriz poderiam ser feitas por empregados das filiais, mas isto não ocorre já que existe esta dependência. Para tentar diminuir esta situação, os trabalhadores dos outros estados poderiam ter treinamentos, e períodos de intercambio com o Rio de Janeiro, onde viriam e observariam as funções sendo desempenhadas na matriz, para aprender e posteriormente realizar estas tarefas diretamente de suas cidades.

8. Conclusão

Com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que a empresa pesquisada tem uma estrutura de planejamento orçamentário enxuta e ágil, ideal para o tipo de mercado em que atua. Mas seus parâmetros podem ser melhorados através de alguns ajustes.

A adição do ponto de vista dos gerentes antes da reunião final da diretoria tem por objetivo fornecer aos sócios a opinião de pessoas que vêem e vivem a empresa por outro ângulo. As mudanças propostas para as filiais visam dar maior autonomia na execução das tarefas do dia a dia, possibilitando maior agilidade no processo, tanto na parte das filiais que não dependerão mais do Rio como da matriz, que terá mais tempo para resolver seus próprios assuntos.

Em suma, a mudança proposta visa auxiliar o processo de tomada de decisão e analisar se as projeções realizadas estão próximas das metas reais atingidas. Tem por objetivo essa análise conseguir identificar as variações e tratá-las para que não prejudiquem o resultado da empresa e para que sejam tomadas decisões de modo eficiente.

9. Referências Bibliográficas

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão / ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração, 2. .ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004

VERGARA, Sylvia Constant, Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 9.ed. São Paulo : Atlas, 2007.

SANVICENTE, Antonio Zoratto / SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DOWSLEY, Getúlio S. / DOWSLEY Célia Vieira. Origens e aplicações de recursos e economia financeira. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1983.

WELSCH, Glenn A. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle do Lucro*. São Paula: Atlas, 1980.

SÁ, Alexandre C. / DE MORAIS, José Rabelo. O Orçamento estratégico, uma visão empresarial, 1. .ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIGUEIREDO, Sandra / CAGGIANO, Paulo. Controladoria: teoria e pratica,. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SCHUBERT, Pedro. Orçamento empresarial integrado. 3 . ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2005.

COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. In: Mudança, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, F., TORRES, M.C., TORRES, A. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BROWN, Terry S., NORBERG, Lennart. Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT. Boston: Harvard Business School Publishing, Article Reprint N° B0105E, 2001.

Anexos

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista em Profundidade

A entrevista foi realizada em uma conversa com András Fülöp o Diretor Presidente da High Light. Para o melhor direcionamento da conversa foi estabelecido um roteiro de assuntos a serem abordados.

Questionamento:

- 1 - O que é um planejamento orçamentário na sua visão?
- 2 - Como é feito o planejamento orçamentário da empresa?
- 3 - Quais são os processos de controle de despesas adotados hoje?
- 4 - Existem problemas de conflito entre as áreas no processo orçamentário?
- 5 - Quais as dificuldades na implantação de um orçamento?
- 6 - Comente o ultimo processo orçamentário.
- 7 - Quais os pontos críticos da Controladoria na empresa? Como poderiam ser melhorados?
- 8 - O que motivou a empresa depois de tantos anos a entrar em novos mercados?

Abaixo segue a transcrição dos principais trechos da conversa:

Q1 – O que é um planejamento orçamentário na sua visão?

“É algo muito vasto, envolve o planejamento da situação atual e principalmente a expectativa de crescimento e evolução. Então existe uma preocupação em planejar os resultados referentes a participação do mercado e também existe uma preocupação com o planejamento de investimento para a continuidade de conquista de mercados futuros, não necessariamente na mesma praça.”

“Tenho que planejar: temos uma determinada participação no mercado, na pior das hipóteses o crescimento dessa participação deve acompanhar o crescimento dos custos. Mas é claro espera-se que os resultados financeiros sejam satisfatórios, ou seja, lucro.”

“O planejamento financeiro deve prever hipótese desfavoráveis e favoráveis, até em função das instabilidades periódicas do mercado.”

Q2 – Como é feito o planejamento orçamentário da empresa?

“É feito com base nos controles de despesa por setores nos períodos anteriores avaliando-se novos investimentos quer seja na contratação de pessoal, ou na promoção dos negócios da empresa.”

“Levantam orçamentos previamente e de acordo com os resultados pretendidos, define-se um montante de investimento necessário e de onde obtê-lo.”

“Geralmente é feito no último trimestre do ano. No decorrer do ano os resultados são monitorados trimestralmente e ajustados de acordo com a necessidade. Não existe uma estrutura de orçamento rígido, ela é flexibilizada e alterada de acordo com as tendências do mercado. O orçamento, e as metas são planejados trimestralmente.”

Q3 - Quais são os processos de controle de despesas adotados hoje?

“Toda a movimentação financeira da empresa é lançada em um sistema próprio para a gestão de consolidadoras. Nele são lançados todos os tipos de custos, custos com companhias aéreas, custo com pessoal, material de escritório, com marketing. Nele também é lançado todo o movimento comercial, quanto foi vendido, quando, por qual valor, qual foi a receita, qual o lucro.”

“É através do sistema que é feito o controle dos clientes, como liberação de crédito, informações sobre inadimplência, controle de contas a pagar e a receber. Tudo que acontece na empresa deve ser lançado no sistema, e é através dele que obtemos os dados para fazer o planejamento, o controle e os ajustes necessários.”

Q4 - Existem problemas de conflito entre as áreas no processo orçamentário?

“Sempre. O setor financeiro está sempre inclinado a gastar menos enquanto que o comercial e o marketing procuram esticar ao máximo o orçamento. Ao ser cogitada um hipótese de investimento e ventilada uma quantia a ser investida, o financeiro constantemente tenta fazer com que o capital investido seja o menor possível, enquanto que o comercial e o marketing atuam em conjunto tentando esticar o orçamento. Um se beneficia do outro, eles partem do raciocínio de que quanto maior o investimento em marketing maior será o retorno comercial, gerando um maior lucro.”

Q5 - Quais as dificuldades na implantação de um orçamento?

“A sazonalidade do turismo, e a condição econômica tanto nacional quanto internacional. Que tem um reflexo direto no custo das passagens, pois elas são estabelecidas em dólares.”

Q6 - Comente o ultimo processo orçamentário.

“O processo em geral é o mesmo, mas a cada orçamento novas experiências são adquiridas e novos parâmetros são adicionados na estrutura básica em função do aprendizado com novos mercados”

Q7 - Quais os pontos críticos da Controladoria na empresa?Como poderiam ser melhorados?

“O ponto crítico é a velocidade da informação da empresa. Existe uma defasagem de tempo entre a realização da despesa e a sua apropriação, logo às vezes quando se têm ciência de um problema já pode ser tarde para resolvê-lo, representando perda para a empresa”

Q8 – O que motivou a empresa depois de tantos anos a entrar em novos mercados?

“Esta foi uma estratégia encontrada de expansão de mercado em busca de mais vendas, e de recuperação de mercado perdido no Rio para as consolidadoras paulistas. Assim, o que a gente está perdendo no Rio, a gente recupera e ultrapassa no Paraná e em Recife”

Anexo 2 - Tabelas

VENDAS EM US\$ HIGH LIGHT RIO			
	2009	2010	2011
JAN	3.182.602,00	4.456.627,00	6.048.627,00
FEV	2.573.999,00	3.787.053,00	6.473.111,00
MAR	4.089.706,00	6.614.575,00	6.843.016,00
ABR	4.554.755,00	5.466.768,00	7.640.886,00
MAI	4.835.791,00	6.466.351,00	8.557.098,00
JUN	5.232.097,00	5.656.830,00	8.224.997,00
JUL	4.941.696,00	6.214.178,00	8.355.522,00
AGO	5.331.806,00	6.965.016,00	8.723.144,00
SET	5.141.693,00	7.247.130,00	7.438.959,00
OUT	6.037.353,00	6.583.656,00	6.805.872,00
NOV	5.530.348,00	6.042.751,00	0,00
DEZ	4.688.028,00	5.757.573,00	0,00
TOTAL	56.139.874,00	71.258.508,00	75.111.232,00

VARIAÇÃO % DE VENDAS EM US\$ RIO		
	Δ Vendas 09-10	Δ Vendas 10-11
JAN	40,03%	35,72%
FEV	47,13%	70,93%
MAR	61,74%	3,45%
ABR	20,02%	39,77%
MAI	33,72%	32,33%
JUN	8,12%	45,40%
JUL	25,75%	34,46%
AGO	30,63%	25,24%
SET	40,95%	2,65%
OUT	9,05%	3,38%
NOV	9,27%	
DEZ	22,81%	
TOTAL	26,93%	26,33%*

VENDAS EM US\$ HIGH LIGHT PARANÁ			
	2009	2010	2011
JAN	28.502,00	307.457,00	839.933,00
FEV	42.163,00	324.047,00	1.016.446,00
MAR	86.009,00	605.720,00	1.341.068,00
ABR	143.646,00	529.339,00	1.466.751,00
MAI	206.262,00	514.338,00	1.430.392,00
JUN	220.442,00	511.459,00	1.418.474,00
JUL	188.733,00	701.392,00	1.579.146,00
AGO	197.244,00	811.896,00	1.465.732,00
SET	334.255,00	896.690,00	1.328.936,00
OUT	303.062,00	952.349,00	1.120.968,00
NOV	404.441,00	1.014.996,00	0,00
DEZ	295.277,00	753.438,00	0,00
TOTAL	2.450.036,00	7.923.121,00	13.007.846,00

VARIAÇÃO % DE VENDAS EM US\$ PARANA		
	Δ Vendas 09-10	Δ Vendas 10-11
JAN	978,72%	173,19%
FEV	668,56%	213,67%
MAR	604,25%	121,40%
ABR	268,50%	177,09%
MAI	149,36%	178,10%
JUN	132,02%	177,34%
JUL	271,63%	125,14%
AGO	311,62%	80,53%
SET	168,27%	48,20%
OUT	214,24%	17,71%
NOV	150,96%	
DEZ	155,16%	
TOTAL	223,39%	111,35%*

VENDAS EM US\$ HIGH LIGHT RECIFE			
	2009	2010	2011
JAN	0,00	346.589,00	802.787,00
FEV	0,00	311.516,00	655.473,00
MAR	0,00	578.683,00	716.746,00
ABR	0,00	606.466,00	928.078,00
MAI	0,00	645.012,00	831.854,00
JUN	0,00	533.660,00	645.177,00
JUL	0,00	695.151,00	623.565,00
AGO	215.616,00	653.394,00	747.488,00
SET	357.204,00	808.964,00	937.481,00
OUT	502.614,00	606.481,00	969.271,00
NOV	513.075,00	692.473,00	0,00
DEZ	373.322,00	647.846,00	0,00
TOTAL	1.961.831,00	7.126.235,00	7.857.920,00

VARIAÇÃO % DE VENDAS EM US\$ RECIFE		
	Δ Vendas 09-10	Δ Vendas 10-11
JAN		131,63%
FEV		110,41%
MAR		23,86%
ABR		53,03%
MAI		28,97%
JUN		20,90%
JUL		-10,30%
AGO	203,04%	14,40%
SET	126,47%	15,89%
OUT	20,67%	59,82%
NOV	34,97%	
DEZ	73,54%	
TOTAL	73,77% ***	35,81%*

VENDAS EM US\$ HIGH LIGHT + PARANA + RECIFE			
	2009	2010	2011
JAN	3.211.104,00	5.110.673,00	7.691.347,00
FEV	2.616.162,00	4.422.616,00	8.145.030,00
MAR	4.175.715,00	7.798.978,00	8.900.830,00
ABR	4.698.401,00	6.602.573,00	10.035.715,00
MAI	5.042.053,00	7.625.701,00	10.819.344,00
JUN	5.452.539,00	6.701.949,00	10.288.648,00
JUL	5.130.429,00	7.610.721,00	10.558.233,00
AGO	5.744.666,00	8.430.306,00	10.936.364,00
SET	5.833.152,00	8.952.784,00	9.705.376,00
OUT	6.843.029,00	8.142.486,00	8.896.111,00
NOV	6.447.864,00	7.750.220,00	0,00
DEZ	5.356.627,00	7.158.857,00	0,00
TOTAL	60.551.741,00	86.307.864,00	95.976.998,00

VARIAÇÃO % DE VENDAS EM US\$ TOTAL		
	Δ Vendas 09-10	Δ Vendas 10-11
JAN	59,16%	50,50%
FEV	69,05%	84,17%
MAR	86,77%	14,13%
ABR	40,53%	52,00%
MAI	51,24%	41,88%
JUN	22,91%	53,52%
JUL	48,34%	38,73%
AGO	46,75%	29,73%
SET	53,48%	8,41%
OUT	18,99%	9,26%
NOV	20,20%	
DEZ	33,64%	
TOTAL	42,54%	34,42%*

Número de clientes		
Praça	2010	2011
Rio	701	689
Paraná	195	205

Vendas dos 15 melhores clientes de 2010 x 2011 em US\$ - Rio				
Posição 2010	2010	2011	Δ Vendas 10-11**	Posição 2011
RIO 1	1.358.331,73	1.626.615,04	19,75%	1
RIO 2	1.319.489,86	1.589.079,04	20,43%	2
RIO 3	975.681,79	164.893,32	-83,10%	-
RIO 4	958.361,01	795.305,46	-17,01%	13
RIO 5	864.736,74	295.894,88	-65,78%	-
RIO 6	836.371,34	616.585,16	-26,28%	25
RIO 7	819.657,29	946.200,20	15,44%	5
RIO 8	810.126,26	872.484,80	7,70%	7
RIO 9	787.864,71	793.220,75	0,68%	14
RIO 10	758.533,38	622.951,40	-17,87%	24
RIO 11	752.543,62	850.356,72	13,00%	8
RIO 12	700.701,88	505.116,99	-27,91%	-
RIO 13	668.762,32	445.741,45	-33,35%	-
RIO 14	663.143,75	671.446,36	1,25%	18
RIO 15	660.258,67	984.071,82	49,04%	4

Vendas dos 15 melhores clientes de 2010 x 2011 em US\$ - Paraná				
Posição 2010	2010	2011	Δ Vendas 10-11**	Posição 2011
Paraná 1	447.130,35	228.813,55	-48,83%	17
Paraná 2	421.897,24	367.108,15	-12,99%	10
Paraná 3	381.021,29	454.604,22	19,31%	5
Paraná 4	344.750,58	279.656,89	-18,88%	15
Paraná 5	322.014,61	441.934,99	37,24%	6
Paraná 6	312.014,61	427.642,13	37,06%	7
Paraná 7	285.140,11	332.599,67	16,64%	11
Paraná 8	276.400,81	519.109,08	87,81%	4
Paraná 9	213.004,81	615.740,31	189,07%	3
Paraná 10	194.697,40	296.989,39	52,54%	13
Paraná 11	164.163,71	57.006,96	-65,27%	-
Paraná 12	160.867,56	257.309,73	59,95%	16
Paraná 13	159.290,87	150.623,04	-5,44%	25
Paraná 14	144.623,32	373.375,91	158,17%	9
Paraná 15	129.197,85	154.603,94	19,66%	24

* Janeiro a outubro de 2010 x Janeiro a outubro de 2011

** Janeiro a dezembro de 2010 x Janeiro a outubro de 2011

*** Agosto a Dezembro de 2009 x Agosto a Dezembro de 2010