

ORÇAMENTO MATRICIAL

Apresentação da metodologia

Este relatório foi utilizado como material de apoio a uma apresentação oral e, portanto, não representa registro completo do que foi abordado na referida apresentação. É para uso exclusivo do cliente, sendo que nenhuma de suas partes pode ser reproduzida para distribuição fora da organização sem prévio consentimento por escrito da Gradus Consultoria de Gestão

APRESENTAÇÃO GRADUS

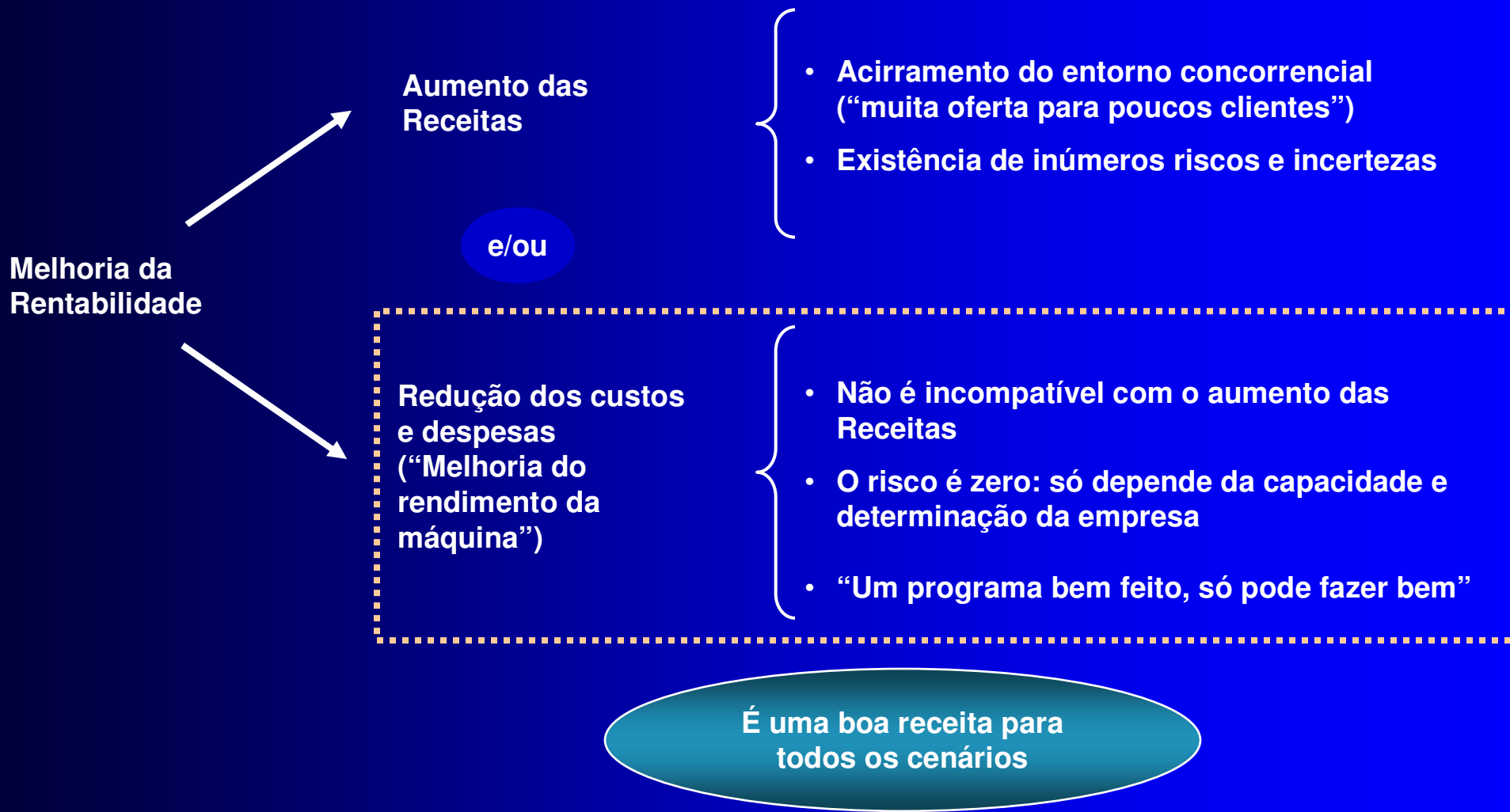
Sumário

- Empresa de Consultoria de Gestão criada em 1996
- Especialidades
 - Fusão de empresas (integração pós-fusão)
 - Redesenho organizacional
 - Orçamento matricial
 - Programa de produtividade de operações
 - Práticas comerciais e de distribuição
 - Receita base zero
 - *Route to market*
 - *Field sales management*
- Foco
 - Projetos de alto impacto e alto retorno
 - Resultados significativos e mensuráveis
 - Equilíbrio entre análise, recomendações e implementação
- Compromisso
 - Forte dedicação (tempo alocado) das pessoas seniores aos clientes
 - Estrutura de remuneração contingente aos resultados dos projetos

ESTRUTURA DO DOCUMENTO

- Principais conceitos
- Objetivos da metodologia
- Abordagem e plano de trabalho
- Condições para o sucesso

OPÇÕES PARA MELHORAR A RENTABILIDADE DA EMPRESA



ORÇAMENTO MATRICIAL

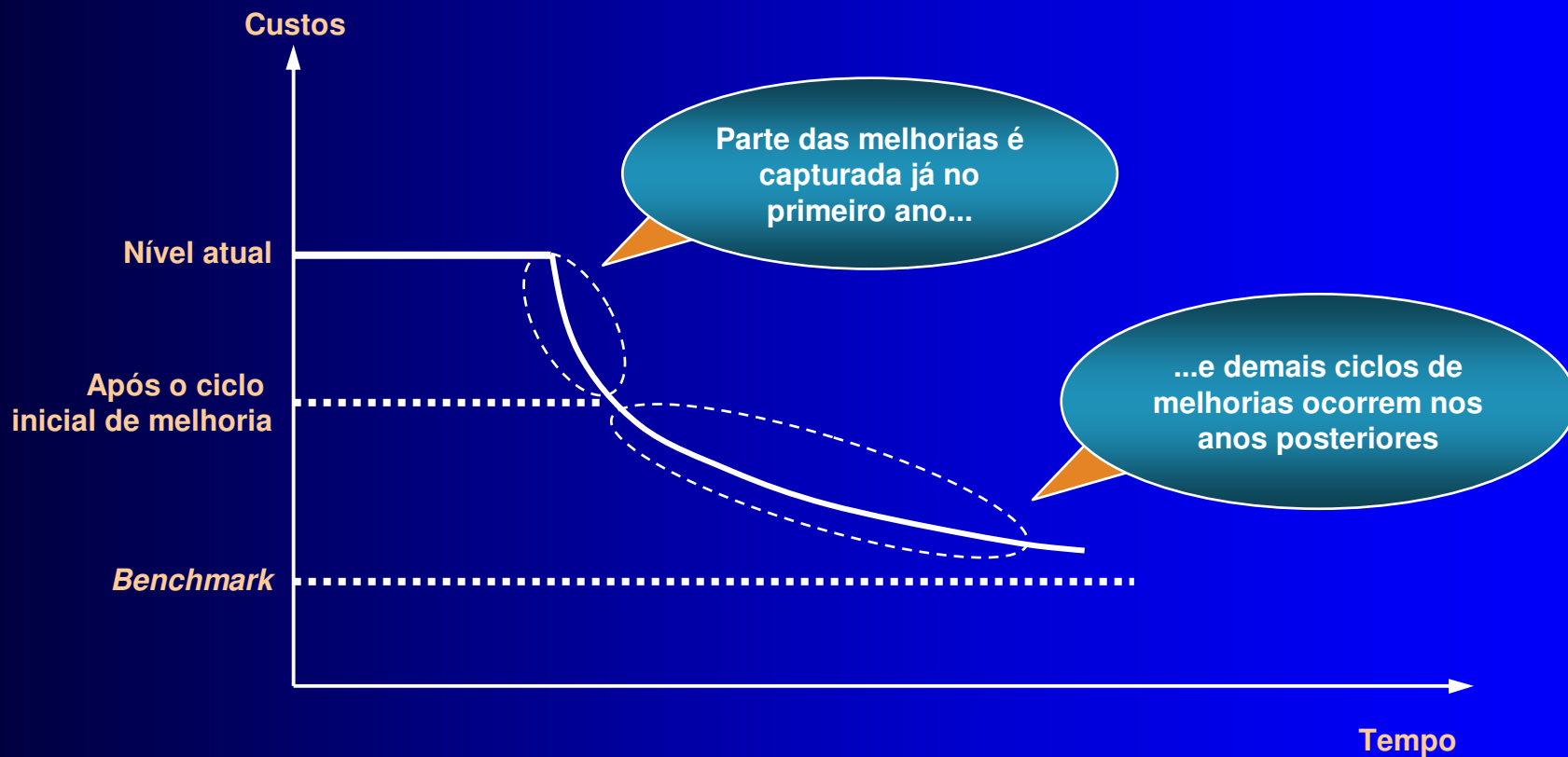
Origem da metodologia

A metodologia foi desenvolvida para empresas que almejam implementar ciclos de melhoria contínua para atingir um nível *benchmark* de eficiência em despesas fixas

ORÇAMENTO MATRICIAL

Ciclos de melhoria

CONCEITUAL



COMPONENTES DO ORÇAMENTO



 Foco do Orçamento Matricial

Fonte: Análise Gradus

PRINCIPAIS VANTAGENS DE UMA NOVA FORMA DE ORÇAMENTAÇÃO

Orçamento Tradicional

- Processo *bottom-up* que normalmente não atende às expectativas dos acionistas, gerando “rodadas de -10%”. Esforço que pode ser injusto com o nível de desempenho de cada unidade
- Os gestores se apropriam de uma verba durante o processo orçamentário e depois dispõem da mesma a seu critério
- Estimula as pessoas a gastar toda a verba do orçamento, para resistir ao próximo -10% do ano vindouro

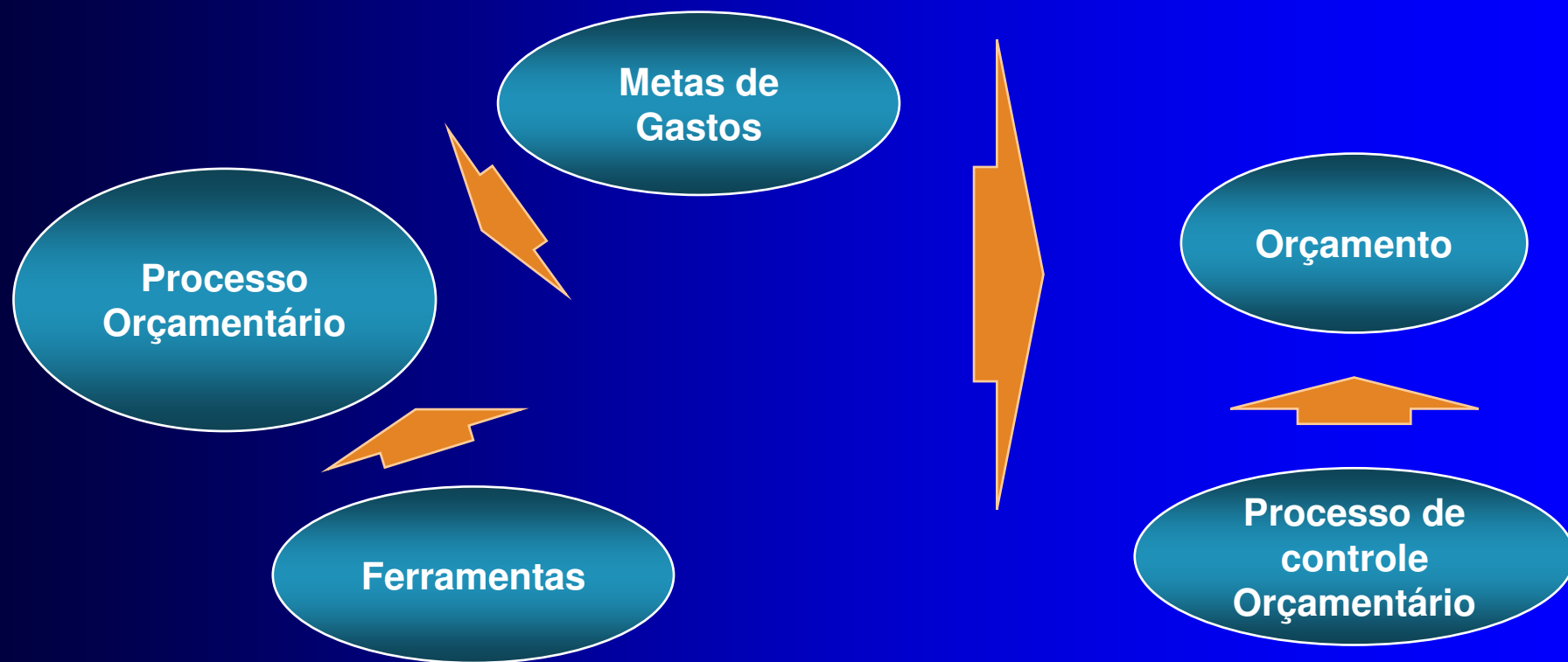
- Falhas, vícios, perpetuação dos erros
- Ônus da prova com a diretoria

Orçamento Matricial

- Processo *top-down*, que parte das metas dos acionistas e se desdobra em receitas, custos variáveis e despesas fixas. Para as despesas fixas se estabelecem *benchmarks* baseados em “comparações sistemáticas” com operações similares e regras ditadas pela Diretoria
- O Controle Matricial do desempenho impossibilita a “transferência” de saldos entre pacotes (grupos de contas) de uma unidade
- Estimula as pessoas a atingir a eficiência máxima (*benchmark*)

- Análise detalhada das despesas
- Ônus da prova com os gerentes

ELEMENTOS DA GESTÃO MATRICIAL DE GASTOS



ESTRUTURA DO DOCUMENTO

- Principais conceitos
- Objetivos da metodologia
- Abordagem e plano de trabalho
- Condições para o sucesso

ORÇAMENTO MATRICIAL

Objetivos da metodologia

- Desenhar um processo eficiente para elaboração e controle do orçamento de despesas fixas que perpetue os ciclos de melhoria
- Identificar oportunidades de redução de despesas fixas, com base na definição de metas (*benchmarks*) e na aplicação de melhores práticas
- Especificar as necessidades de adaptação da ferramenta de orçamento

ESTRUTURA DO DOCUMENTO

- Principais conceitos
- Objetivos da metodologia
- Abordagem e plano de trabalho
- Condições para o sucesso

ORÇAMENTO MATRICIAL

Duas perspectivas - Pacotes e Entidades

CONCEITUAL



Donos de entidade

Entidades \ Pacotes	Diretorias Corporativas	Unidades	Mercado	...	Total
Aluguéis					
Serviços de terceiros					
...					
Total					



Donos e gestores de pacote

Origem dos recursos:



Responsável por definir regras e diretrizes, assim como disseminar idéias que otimizem o uso dos recursos

Legislativo e Judiciário

Uso dos recursos

Responsável por assegurar que os recursos estão sendo utilizados conforme as regras e metas

Executivo

ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

CONCEITUAL

Metas e regras

As Diretrizes Orçamentárias (DOs) têm como objetivo regular a utilização de recursos e direcionar a alocação de gastos da empresa. Elas contêm:

- **Metas**

- **O quê:** Estabelecem os limites que devem ser assumidos pelas entidades na elaboração do orçamento
- **Como:** Definição de réguas (“limites”) a partir da comparação de indicadores de despesa (interna e com *benchmarks* externos)
- **Exemplos:** Telefone fixo (R\$/funcionário), material de escritório (R\$/funcionário), etc

- **Regras**

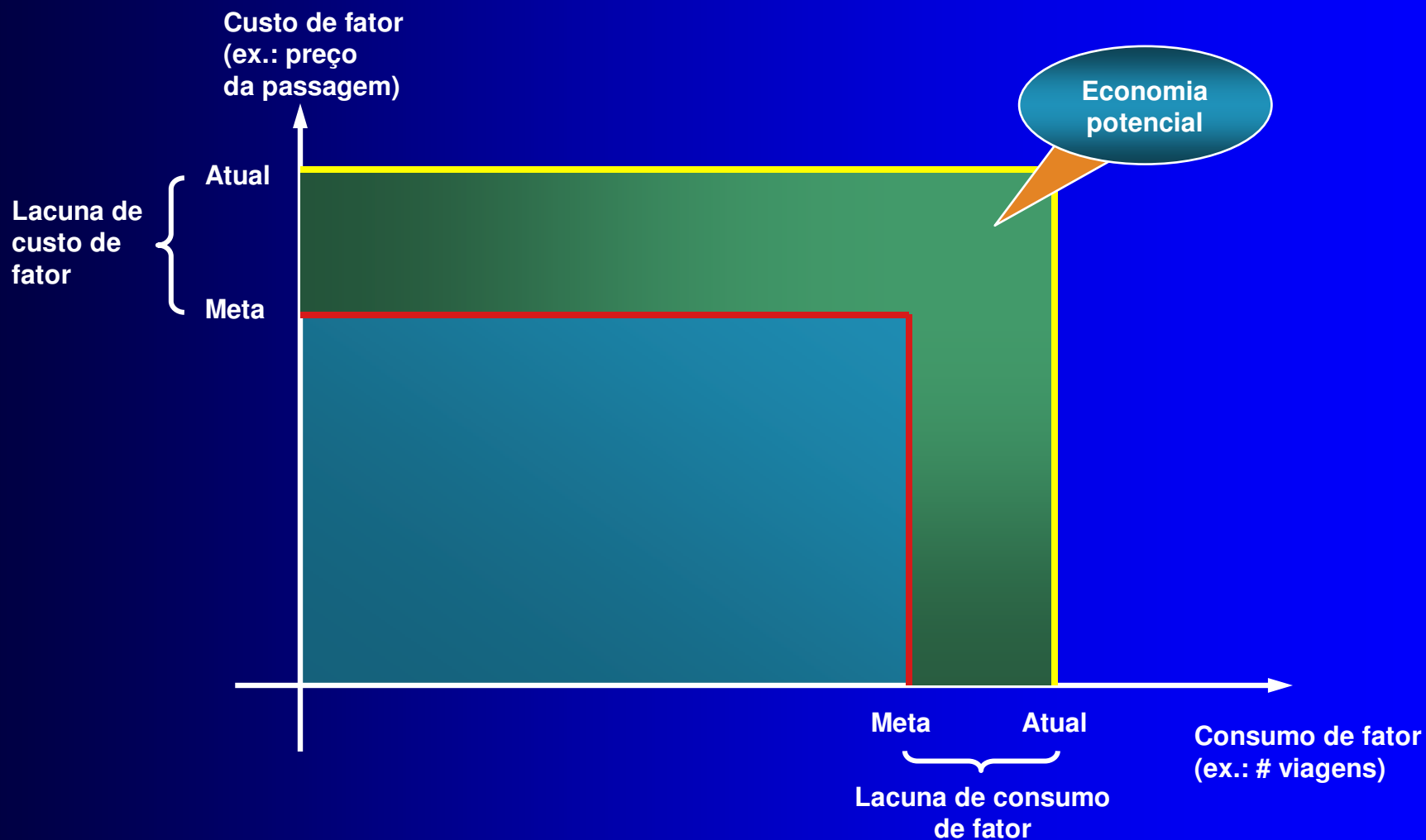
- **O quê:** Estabelecem a forma como são consumidos certos recursos da empresa (quem tem direito a que)
- **Como:** Revisão das políticas da empresa considerando as melhores práticas do mercado
- **Exemplos:** Reembolso de telefone celular, aluguel de veículos, passagens aéreas, etc

As entidades devem elaborar o orçamento com base nas metas e regras das DO's

DETERMINAÇÃO DE METAS

Decomposição em custo e consumo de fator

CONCEITUAL



DETERMINAÇÃO DE METAS

Metodologias empregadas

CONCEITUAL

Para identificar as oportunidades (lacunas) de custo e consumo de fator são empregadas diversas metodologias:



- **Comparações sistemáticas internas – entre entidades ou com histórico (ex.: telefone, material de escritório)**
- **Comparações sistemáticas externas (ex.: idem comparações internas)**
- **Base Zero (ex.: nº de viagens)**
- **Regras (ex: políticas de veículos, celulares)**
- **Questionamento das especificações técnicas dos contratos (ex.: serviços de terceiros)**

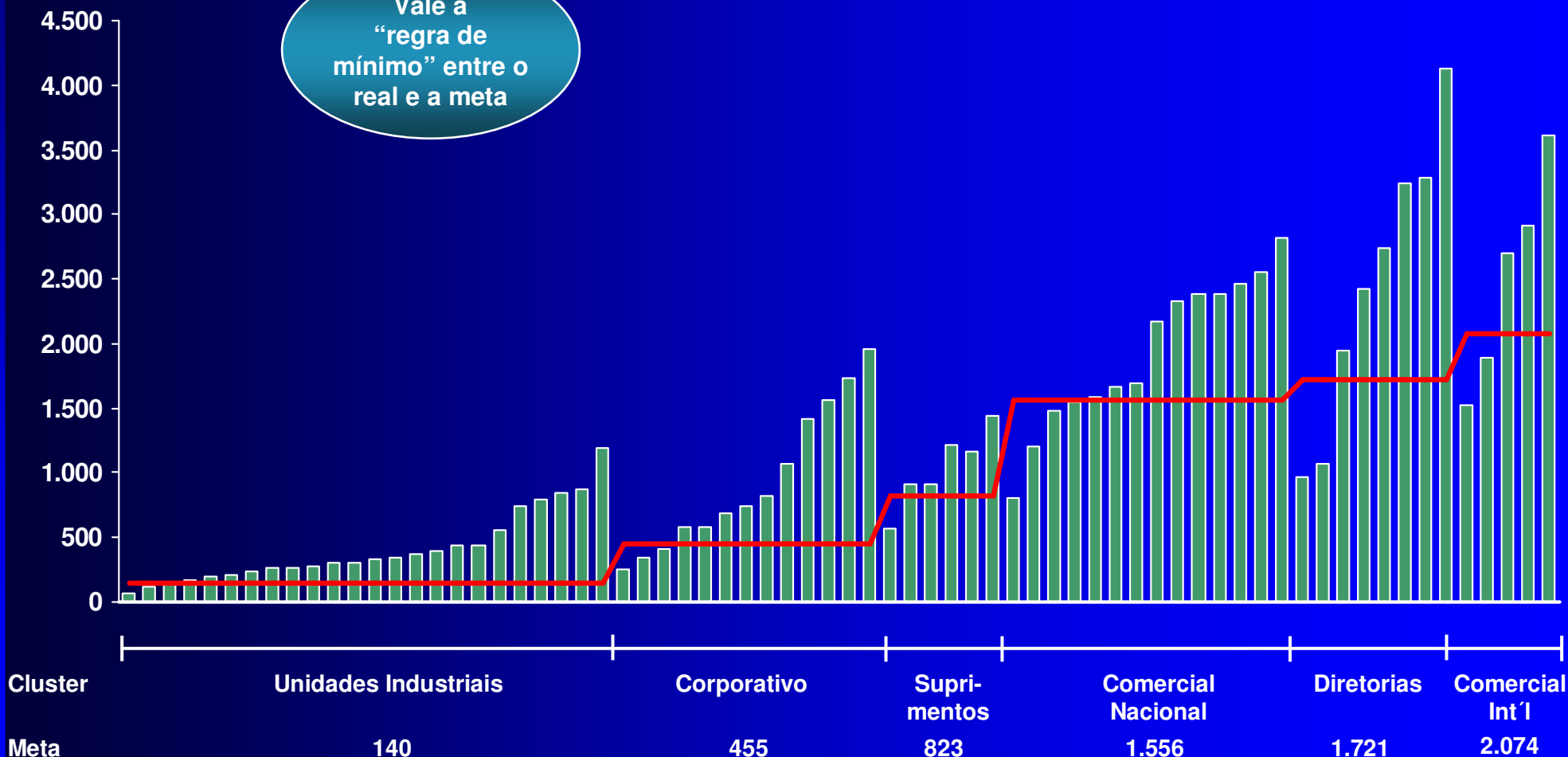
COMPARAÇÃO SISTEMÁTICA INTERNA

Despesas com telefonia fixa

R\$/funcionário/ano

EXEMPLO

Vale a "regra de mínimo" entre o real e a meta

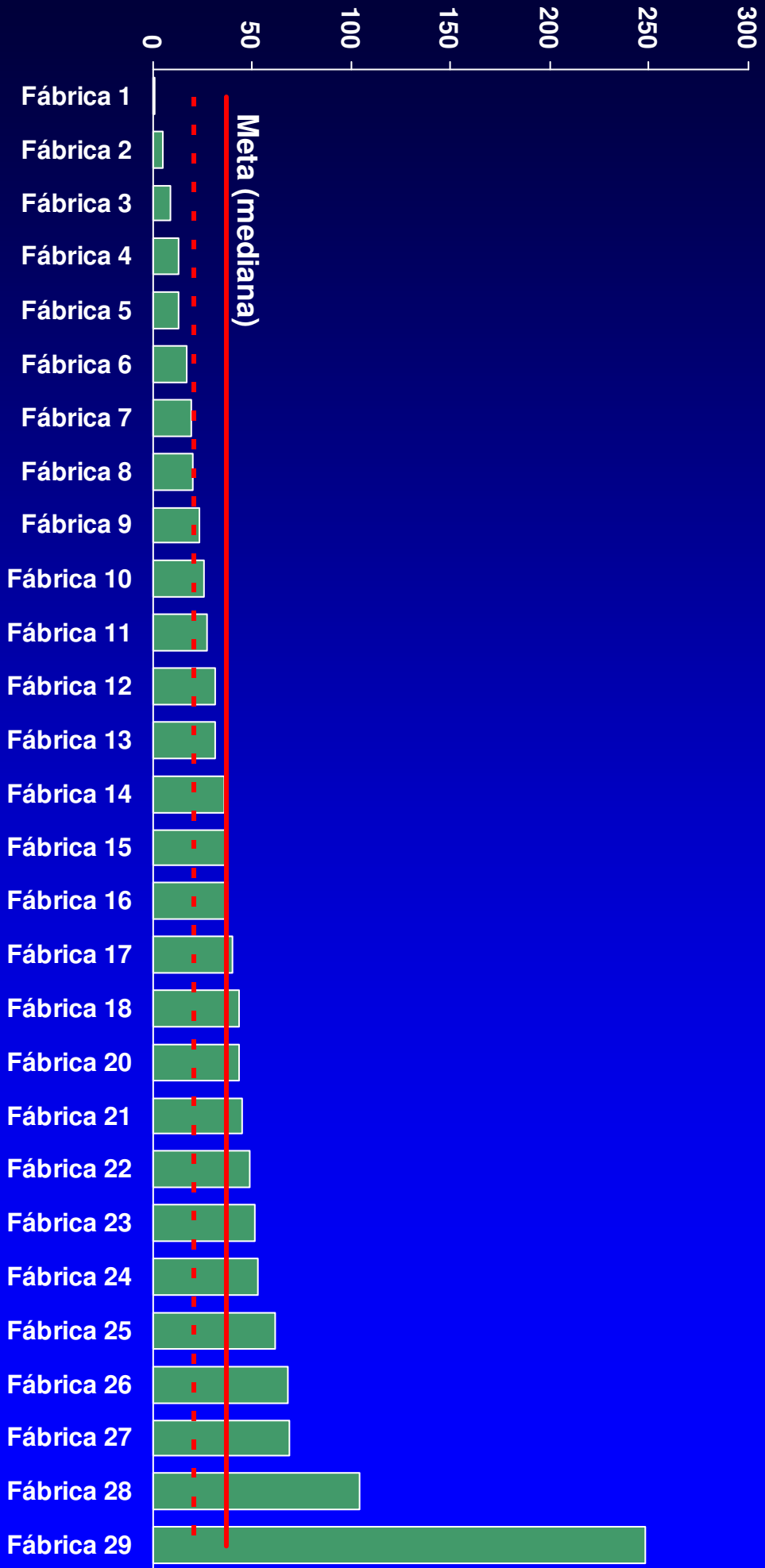


COMPARAÇÃO SISTEMÁTICA INTERNA

Materiais de escritório – Fábricas (Real 2003)

R\$ / funcionário / ano

EXEMPLO

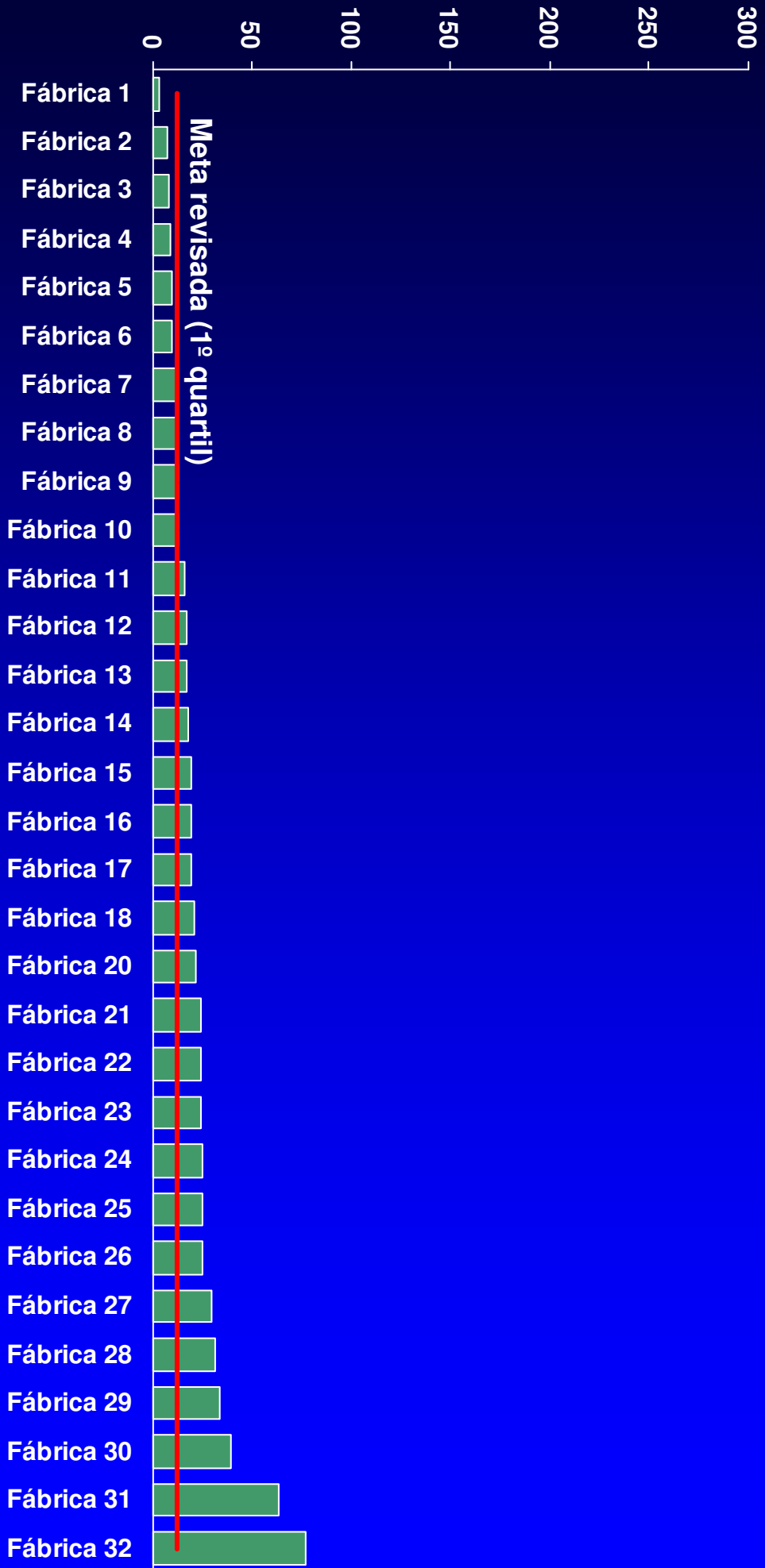


COMPARAÇÃO SISTEMÁTICA INTERNA

Materiais de escritório – Fábricas (Real 2004)

R\$ / funcionário / ano

EXEMPLO



BASE ZERO

Exemplo de viagens

EXEMPLO
ILUSTRATIVO

$$\text{Passagens Aéreas do Pacote Viagens} = \sum \left[\# \text{ viagens do trecho } i \times \text{Custo da passagem do trecho } i \right]$$

As necessidades devem ser questionadas uma-a-uma pelo Dono da Entidade

Os custos de fator devem ser os menores possíveis, dentro do padrão de qualidade definido

$$\text{Diárias do Pacote de Viagens} = \# \text{ dias de viagem} \times \left[\text{Custo diário de refeição} + \text{Custo diário de hospedagem} + \text{Outras despesas (taxis, etc)} \right]$$

ANÁLISE DE CONTRATOS

Exemplos de serviços analisados

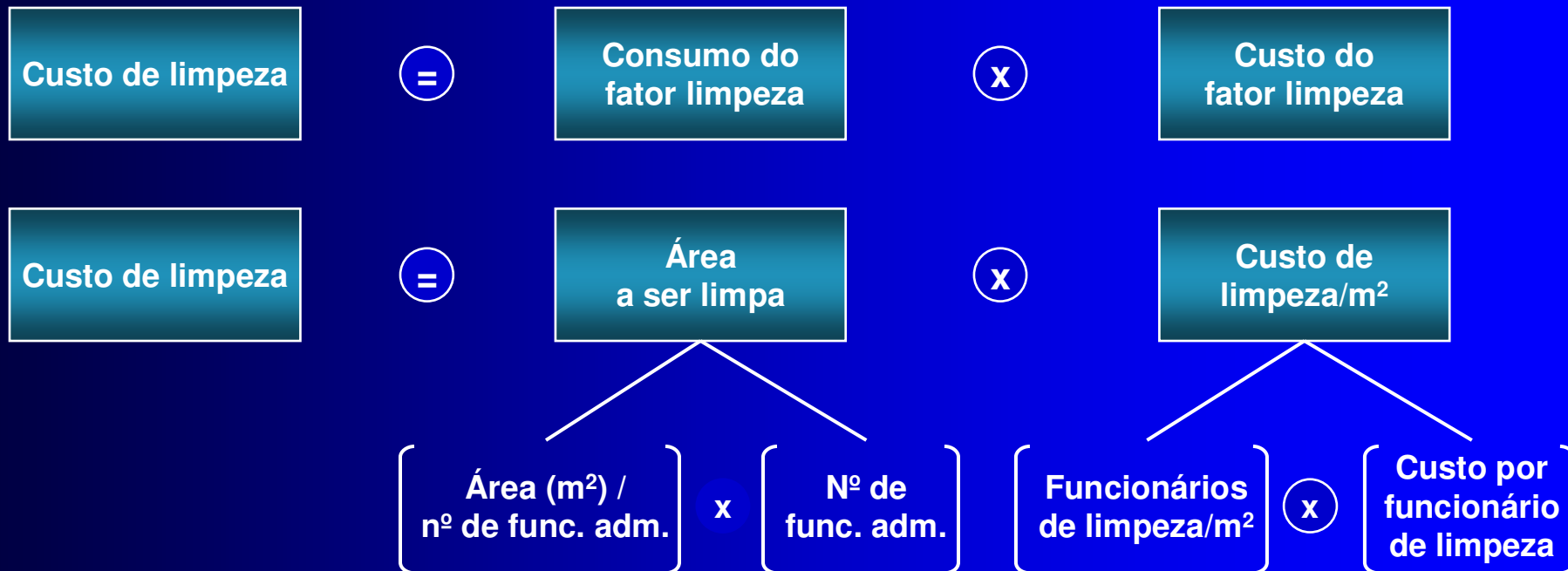
EXEMPLO

- **Jardinagem**
- **Limpeza interna (Escritório)**
- **Limpeza externa (Fábricas)**
- **Limpeza de resíduos sólidos**
- **Alimentação - Refeitórios**
- **Alimentação - Lanches**
- **Vigilância**
- **Portaria**
- **Transporte Coletivo**
- **Auditoria ISO**
- **Serviços Gerais**
- **Manutenção de Central Telefônica**

ANÁLISE DE CONTRATOS

Limpeza

EXEMPLO



Alavancas

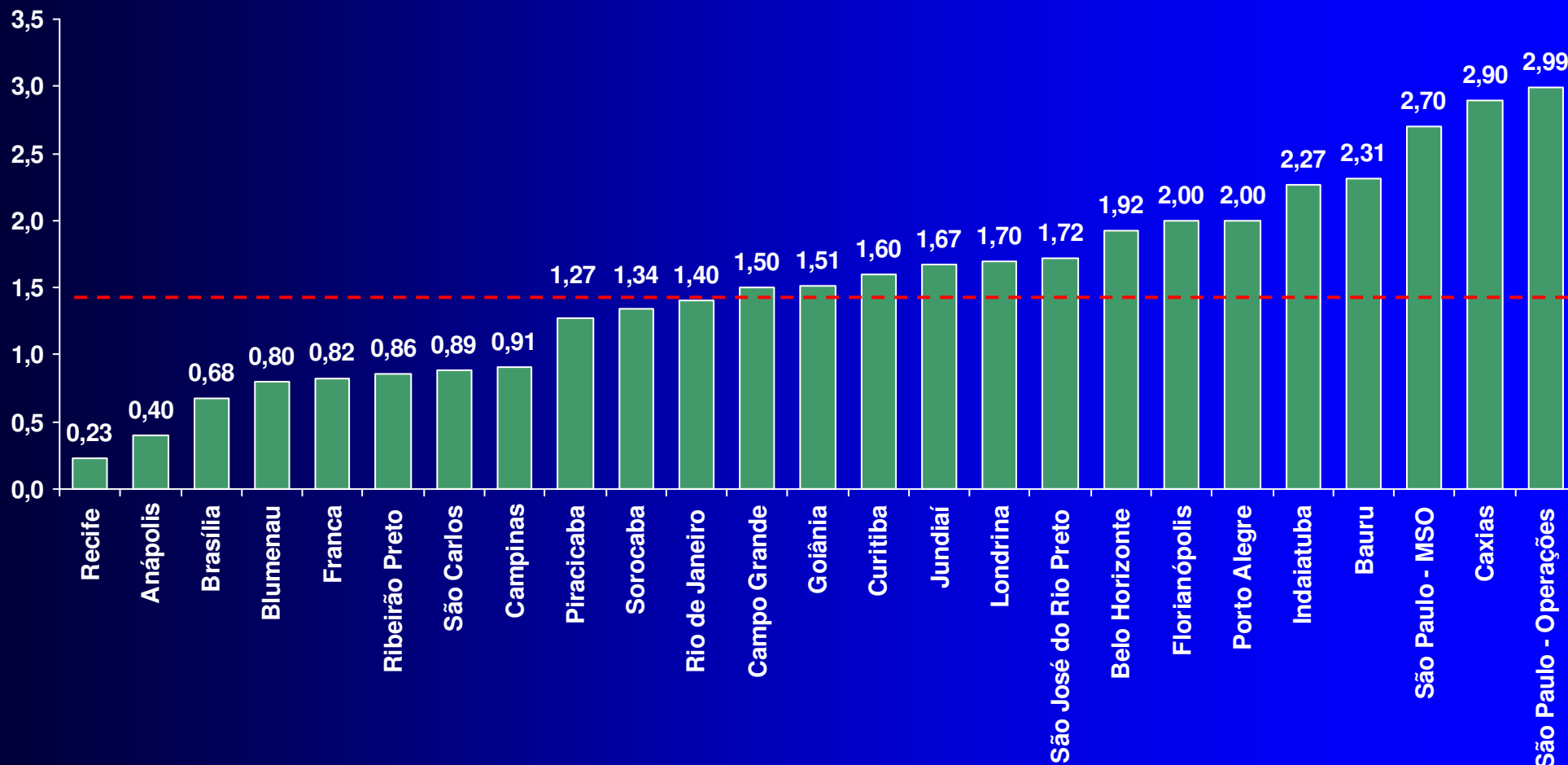
- Ocupação do escritório
- Dimensionamento do pessoal administrativo
- Frequência de limpeza
- Tipo de limpeza
- Negociação de contrato

ANÁLISE DE CONTRATOS

EXEMPLO

Comparação sistemática - consumo do fator limpeza

Consumo do Fator Limpeza
(Nº Func/1.000m²)



■ Situação inicial

- - - Meta

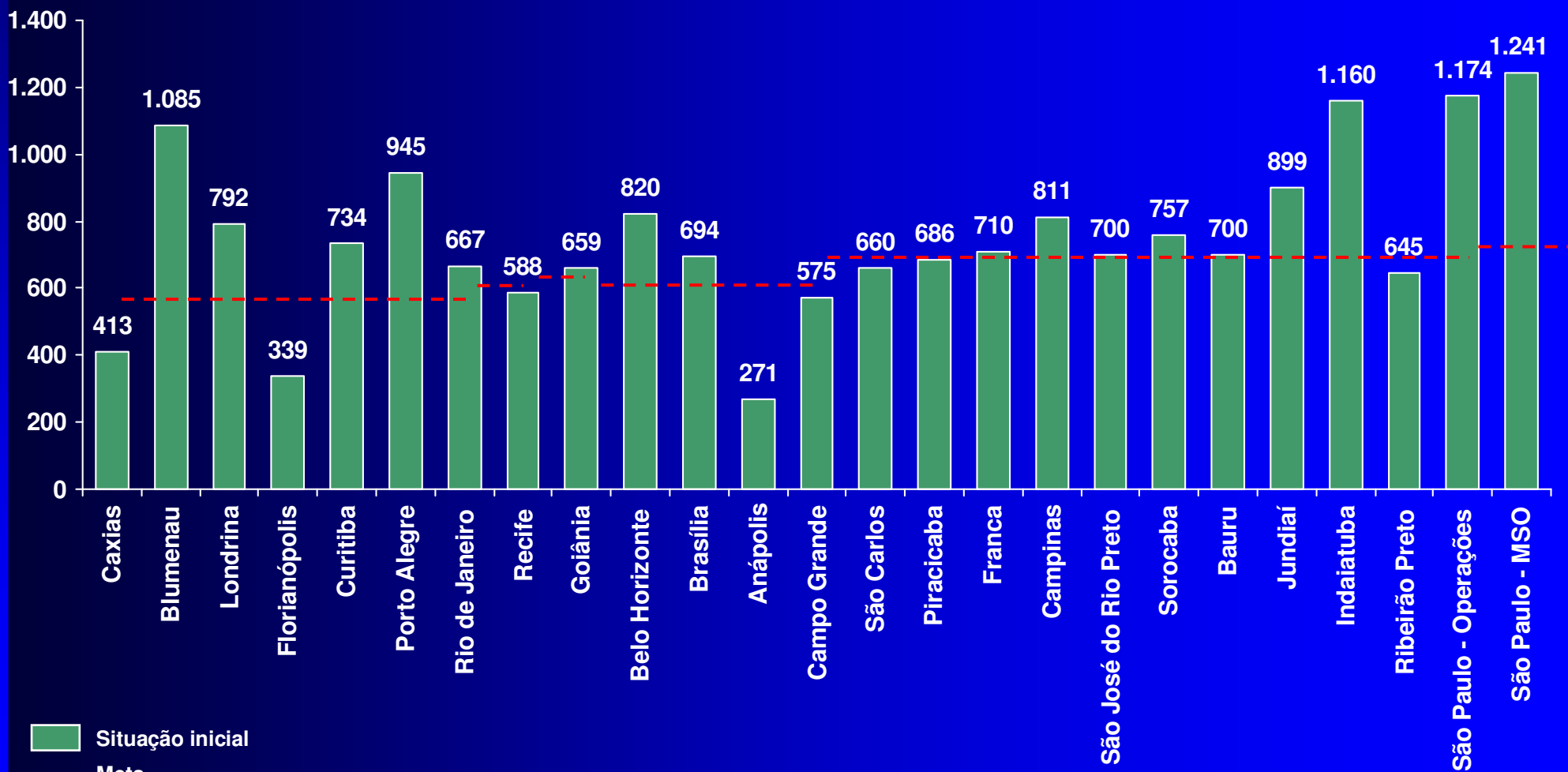
Fonte: Análise Gradus

ANÁLISE DE CONTRATOS

Comparação sistemática - custo do fator limpeza

EXEMPLO

Custo do Fator Limpeza*
(R\$/ func limp / mês)



■ Situação inicial

--- Meta

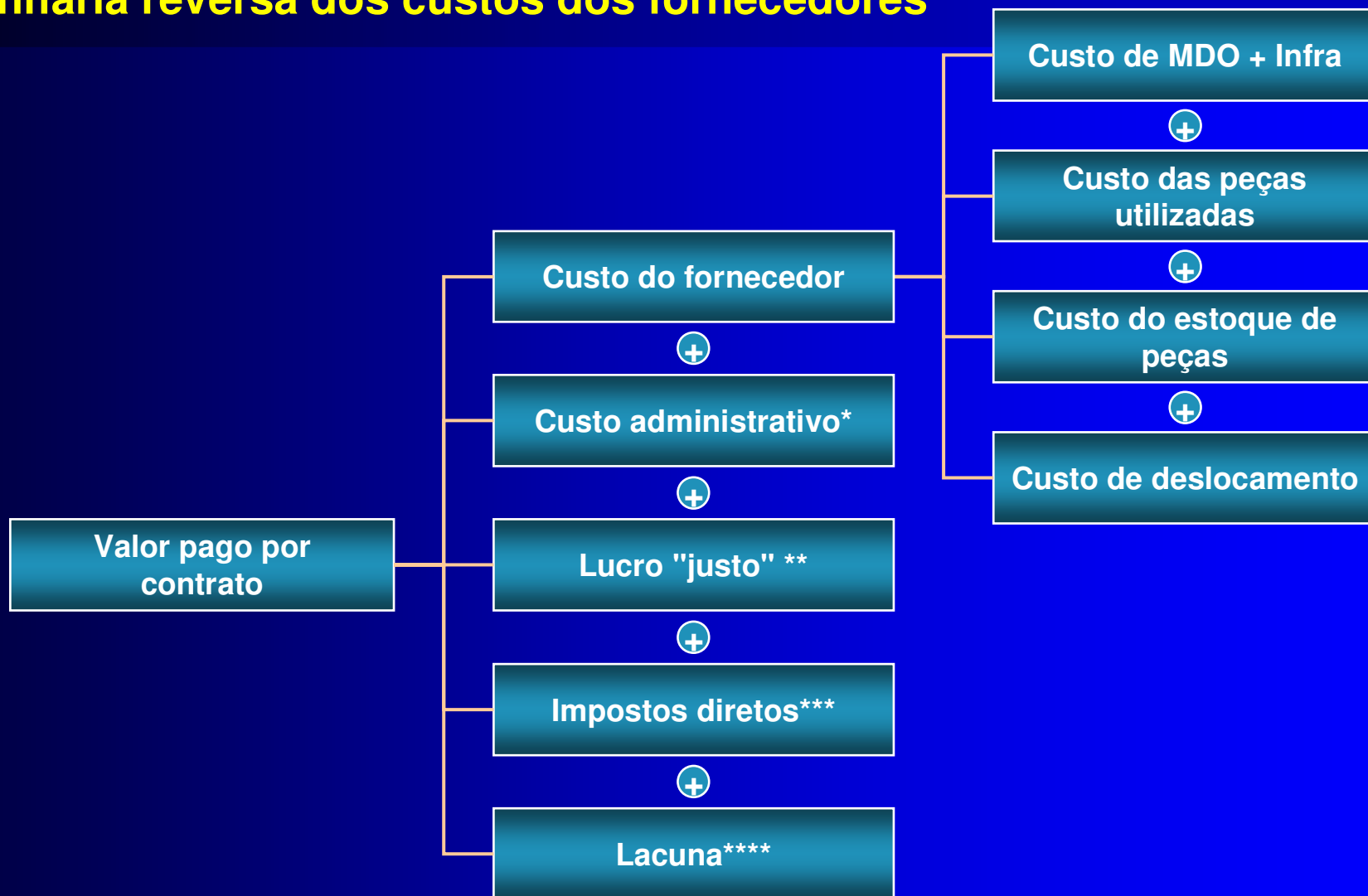
* Inclui encargos e benefícios

Fonte: Análise Gradus

ANÁLISE DE CONTRATOS

Engenharia reversa dos custos dos fornecedores

EXEMPLO



* Custo do *overhead* (financeiro, departamento pessoal, compras, diretoria, etc.)

** 10% do custo total (estimativa)

*** PIS, COFINS, ISS

**** Pode incluir impostos em cascata, margens em cascata, excesso de margem do fornecedor e IRPJ

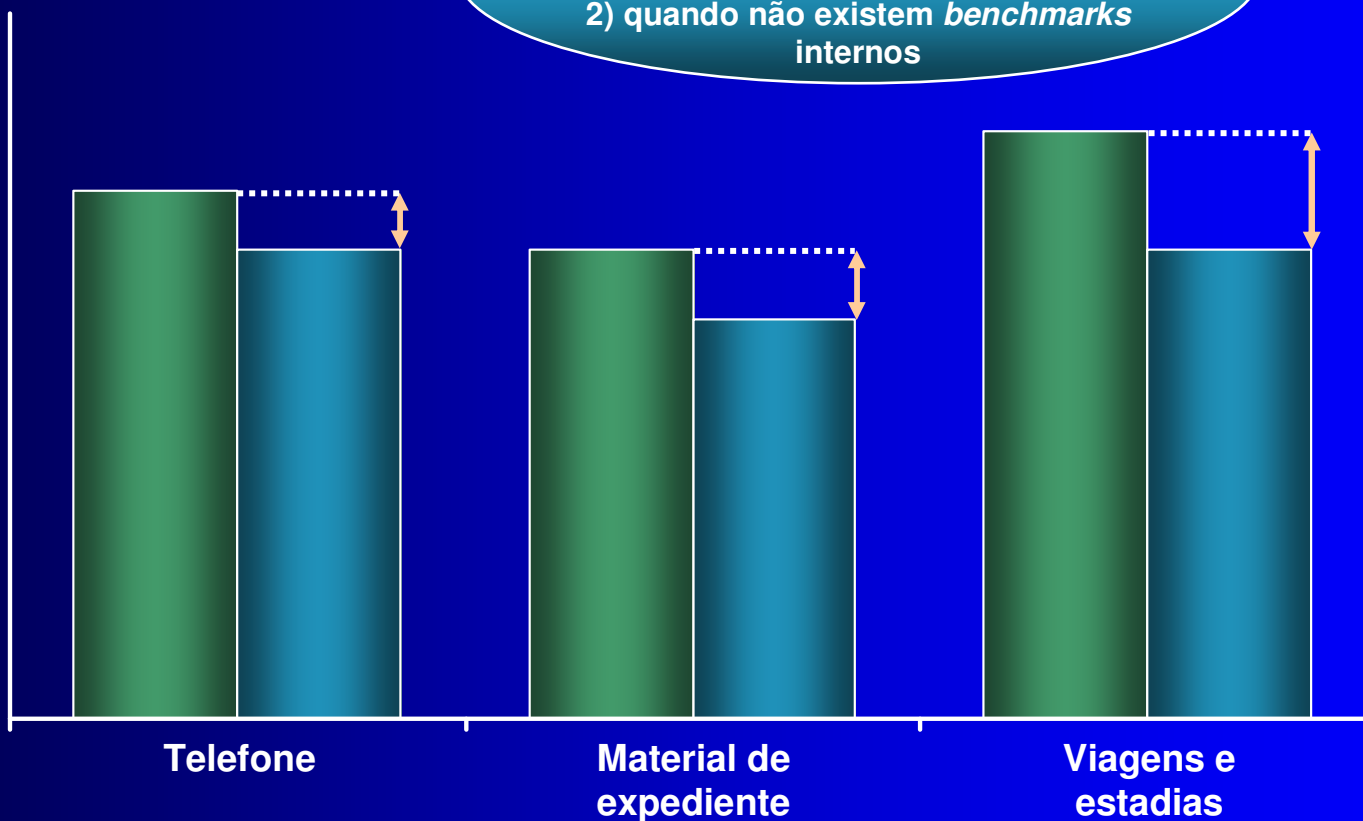
Fonte: Análise Gradus

COMPARAÇÃO COM *BENCHMARKS* EXTERNOS

Aplicação para definição das metas

ILUSTRATIVO

R\$/funcionário/mês



Benchmarks externos são utilizados:
1) para validar *benchmarks* internos
2) quando não existem *benchmarks* internos

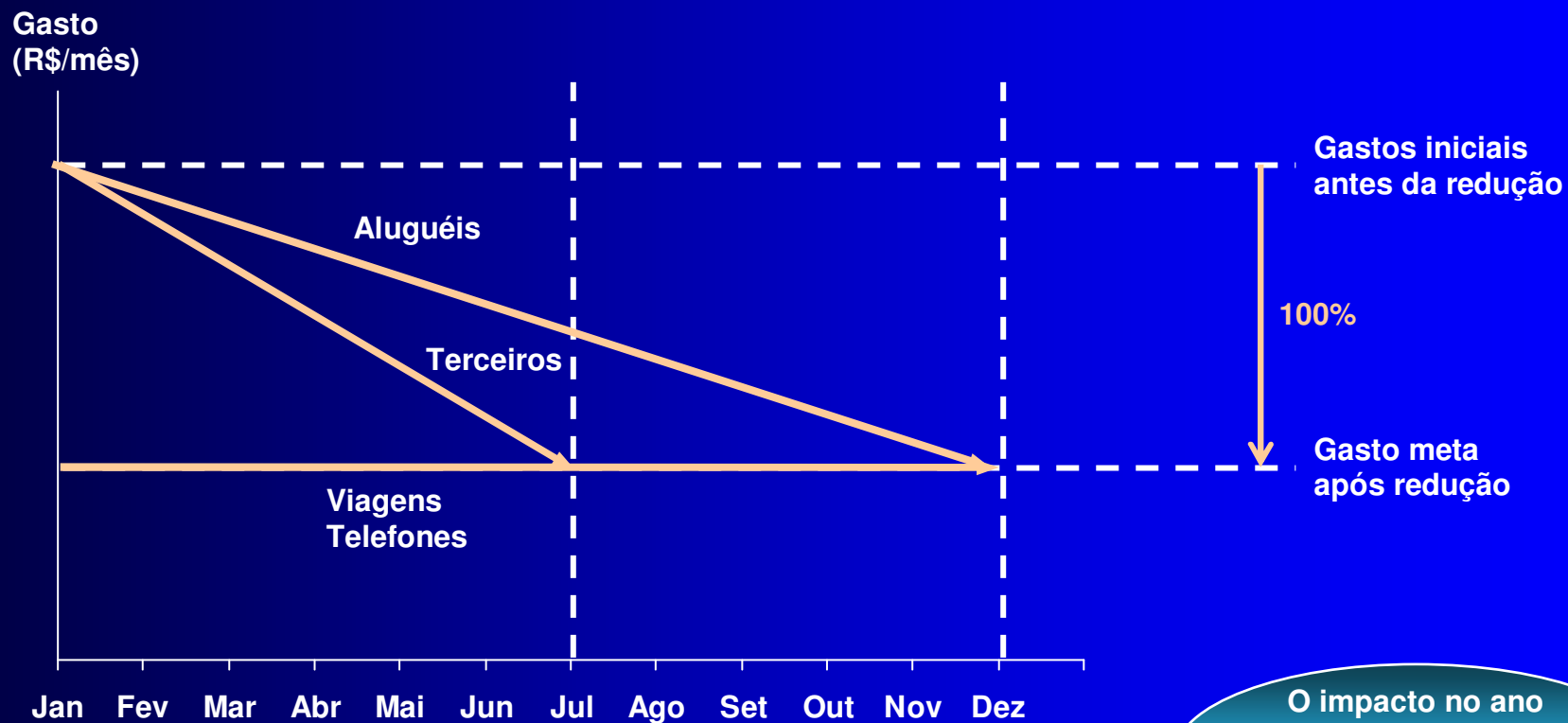
Benchmarks são empresas nacionais adequadas aos padrões brasileiros

↑ ↓ Lacuna
■ Referência interna
■ *Benchmark* externo

ORÇAMENTO MATRICIAL

Captura por pacote

CONCEITUAL



O impacto no ano depende do ritmo de fechamento das lacunas

ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO MATRICIAL

Justificativa na ferramenta de elaboração do orçamento

ILUSTRATIVO

	Unidades de medida	2010					Total	
		Jan	Fev	Mar	...	Dez		
• Nº de funcionários	#	10	10	10	...	10		
• Gastos por funcionário*	\$/func./mês	50	50	50	...	50		
• Gasto total (meta)	\$	500	500	500	...	500	6.000	
• Histórico	\$	650	650	650	...	650	7.800	
• Orçamento	\$	550	550	550	...	550	6.600	Justificar

Justificar sempre que o orçamento proposto seja maior que o histórico ou meta

■ Células a serem preenchidas pela entidade
* Meta definida pela empresa, conforme descrito na DO

PROCESSO DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Frentes de atuação

É fundamental estabelecer o processo de controle para assegurar a perpetuação do OM na organização

Controle de despesas

Objetivo

- Manter o nível de despesas da empresa o mais próximo possível do orçado

Atividades

- Aferir mensalmente o valor orçado vs. o valor real das despesas para todas as unidades da empresa, Variável de Análise a Variável de Análise
- Informar as anomalias encontradas aos donos de Entidade e aos donos de Pacote para tomada de ações

Monitoramento de Padrões e DOs

- Fazer com que a apuração contábil das despesas reflita o real emprego de recursos
- Garantir que esses recursos tenham sido empregados de acordo com as diretrizes do negócio

- Revisão contábil periódica, baseada nas normas contábeis vigentes
- Orientação dos gestores das áreas sobre eventuais distorções e como corrigi-las
- Emissão do parecer para todas as distorções encontradas, dando uma graduação do problema (ex.: erro de interpretação, erro de alocação, má fé, etc.)
- Monitoramento direcionado para os planos de ação, feitos a partir do surgimento das anomalias (dispersões)

PROCESSO DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Tratamento de anomalias

EXEMPLO

Entidade: _____ Pacote: _____ Período: _____

Quantificação mensal do plano de recuperação por rubrica estourada												
Rubrica XXX	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Orçado (R\$):	11.000	11.000	5.000	7.000	10.000	8.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Realizado (R\$):	9.000	13.000	5.200	7.200	11.500							
Previsão (R\$): -						8.000	9.800	9.700	9.600	9.600	9.600	9.800
Estouro acumulado no ano (R\$):	1.900					Estouro projetado no ano (R\$): 0						

Comentário Geral

O estouro é devido ao excesso de ligações para telefones celulares a um custo alto, pois a entidade ainda não conta com o celfix.

Plano de Ações para Recuperar Estouros e Evitar Repetição

Item	Ações para recuperação	Responsável	Prazo	Status
1	Instalação do celfix para reduzir custo das ligações a celulares	João da Silva	31/09	Realizado
2	Diminuição dos limites de ligação por colaborador até o final do ano	José da Silva	05/10	Pendente

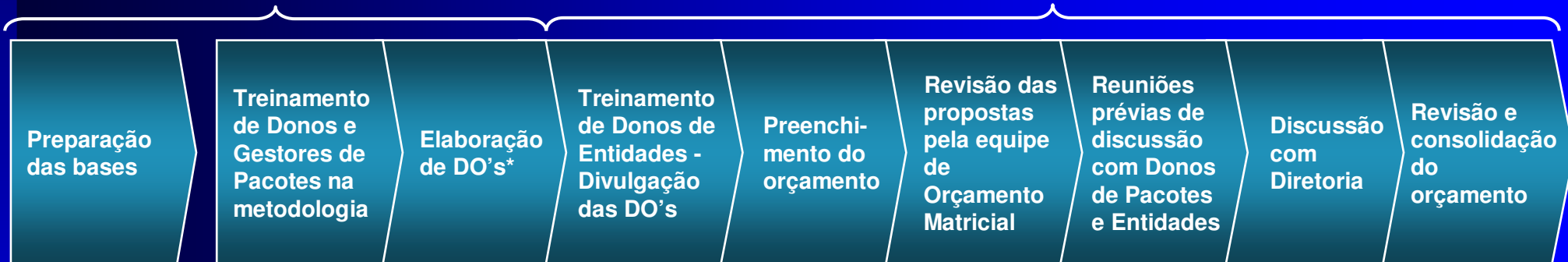
ORÇAMENTO MATRICIAL

Plano de trabalho

Inclui três acompanhamentos mensais de avanço da implantação

Definição das metas

Consolidação das metas



Especificação das adaptações da ferramenta orçamentária

Alterações nos sistemas**

Desenho e implantação do processo de controle orçamentário

Renegociação dos contratos de terceiros***

* Diretrizes Orçamentárias

** Atividade liderada pela área de TI

*** Atividade liderada pela área de Compras/Suprimentos

Fonte: Análise Gradus

ESTRUTURA DO DOCUMENTO

- Principais conceitos
- Objetivos da metodologia
- Abordagem e plano de trabalho
- Condições para o sucesso

QUATRO CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DA IMPLANTAÇÃO DO OM

Condição

- **Necessidade entendida**
- **Sistemas de reforço alinhados**
- **Habilidades desenvolvidas**
- **Modelos de comportamento consistentes**

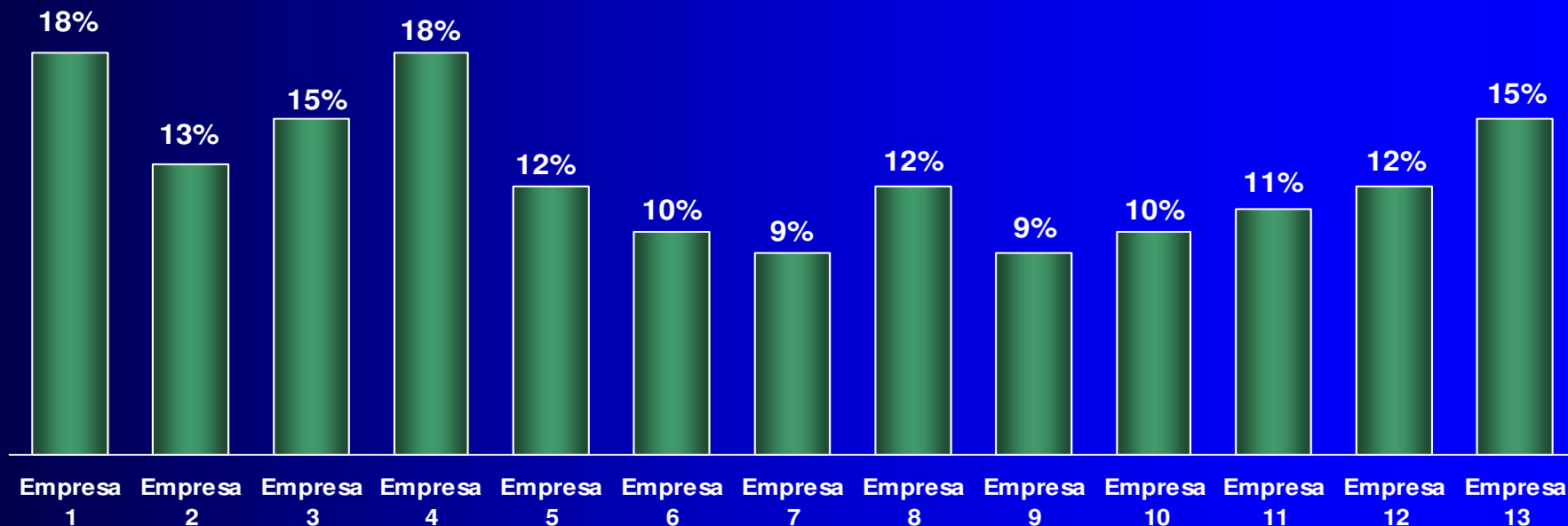
Racional

- **Para que um programa de mudança tenha êxito, é necessário que as pessoas acreditem em seu propósito**
- **Programas de mudança devem ser apoiados por sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados com a mudança desejada**
- **Não basta acreditar na mudança e ser medido e recompensado por ela, se as habilidades não forem suficientes**
- **Comportamentos são moldados pelos exemplos (exemplo vem “de cima”)**
- **As pessoas devem entender a mudança e conduzir ações para capturar as oportunidades e perpetuar o processo na organização**

IMPACTO DO ORÇAMENTO MATRICIAL

Histórico de compressibilidades verificadas em outras empresas

Redução % sobre a base analisada



Ramo de atividade	Logística	Ensino	Cosméticos	Minérios	Açúcar e álcool	Ferrovia	Varejo	Bens de consumo	Bens de consumo	Cimento	Cimento	GLP	Bebidas
Base de despesas analisada (R\$ MM/ano)	78	291	657	130	247	169	190	300	720	110	460	62	478
Ano	2009	2008	2008	2008	2007	2007	2007	2006	2006	2004	2003	2001	1998