

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Especialização em Controladoria

LOREANE APARECIDA DE SAMPAIO

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE
DESPESAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Curitiba
2019

LOREANE APARECIDA DE SAMPAIO

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE
DESPESAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Monografia apresentada à disciplina de conclusão de curso, da Pós-graduação em Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Flaviano Costa

Curitiba

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A Federal do Paraná, pelo seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram uma pós graduação de alto nível.

A todos os *professores* por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de *formação profissional*, por tanto que se dedicaram a mim. A palavra mestre, nunca fará justiça aos *professores* dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

Agradeço a minha família, pelo apoio e força em todo o período de dificuldades e tristezas.

Aos meus amigos, que tiveram total paciência quando não pude estar com eles.

Aos meus empregadores, cujo percurso me proporcionou muito conhecimento.

E a todos que percorreram comigo nesta jornada de forma direta ou indireta, deixo aqui o meu muito obrigada!

RESUMO

As pressões competitivas em constante crescimento e os avanços tecnológicos têm demandado das empresas um contínuo aperfeiçoamento de seus processos e busca de custos cada vez mais baixos com resultados melhores. Nesse contexto, o planejamento orçamentário, tem sido uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas, no planejamento e controle dos gastos. Nesse sentido, o gerenciamento matricial mostra-se como uma solução moderna. O objetivo deste trabalho é a implementação do gerenciamento matricial em uma concessionária de veículos. O presente trabalho trouxe como problema da pesquisa, “Como o gerenciamento matricial de despesas auxilia no processo de alocação de recursos financeiros?”. O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. A base do trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, usando como ferramentas de apoio para dar mais credibilidade um estudo de caso, pesquisa documental e a observação direta sobre o tema estudado. Dessa forma percebemos que o planejamento orçamentário dá aos gestores a oportunidade de conhecer sua empresa com dados suficientes para tomar a decisão mais acertada possível.

Palavras-Chave: Planejamento. Orçamento Matricial. Controle Gerencial.

ABSTRACT

Competitive pressures in constant growth and technological advances have sued the companies' continuous improvement of their processes and search for ever lower costs with better results. In this context, budget planning, has been one of the tools most used by companies in the planning and control of expenditures. In this sense, the matrix management shows up as a modern solution. The objective of this work is the implementation of matrix management into a car dealership. This work brought as a research problem, " As the matrix expense management assists in the funding allocation process?". Planning can be conceptualized as a process designed to achieve a desired future situation of a more efficient, effective and effective, with better concentration of effort and resources by the company. The basis of the study was a literature search, using as support tools to give more credibility a case study, documentary research and direct observation on the subject studied. Thus we see that the budget planning gives managers the opportunity to meet your company with enough data to make the right decision possible.

Keywords: Planning. Matrix budget. Management control.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1.1 DECOMPOSIÇÃO DOS GASTOS PREÇO E CONSUMO..... | 16 |
| FIGURA 1.2 MATRIZ DE ACOMPANHAMENTO..... | 16 |
| FIGURA 1.3 DIFERENÇAS ENTRE O ORÇAMENTO TRADICIONAL E O ORÇAMENTO MATRICIAL..... | 17 |
| FIGURA 1.4 – MODELO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS..... | 18 |
| FIGURA 1.5 - COMPORTAMENTO ESPERADO PARA OS RESULTADOS DE UM SISTEMA..... | 20 |
| FIGURA 1.6 – PDCA – MÉTODO DE CONTROLE DE PROCESSOS..... | 21 |
| FIGURA - 1.7 O SEGREDO DO SUCESSO..... | 22 |
| FIGURA 1.8 - EXEMPLOS DE PACOTES DE CONTAS..... | 23 |
| FIGURA 1.9 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO GMD..... | 23 |
| FIGURA 1.10 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA..... | 28 |
| FIGURA 1.11 – CENTROS DE RESPONSABILIDADES PROPOSTO X CENTROS DE RESPONSABILIDADES ATUAL..... | 29 |
| FIGURA 1.12 - DRE GERAL ACUMULADA 2018..... | 32 |
| FIGURA 1.13 - DRE POR DEPARTAMENTO DE 2018..... | 33 |
| FIGURA 1.14 - DRE GERAL ACUMULADA 2019..... | 34 |
| FIGURA 1.15 - DRE POR DEPARTAMENTO DE 2019..... | 35 |
| FIGURA 1.16 - ANÁLISE DE RESULTADO OPERACIONAL..... | 36 |
| FIGURA 1.17 - GRÁFICO RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL..... | 37 |
| FIGURA 1.18 - PACOTES DE DESPESAS..... | 38 |
| FIGURA 1.19 - PROPOSTA DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS..... | 40 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| Quadro 1.1 – Níveis de Planejamento..... | 12 |
| Quadro 1.2 – Transformações na Organização..... | 13 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ERP - Enterprise Resource Planning

GMD – Gerenciamento Matricial de Despesa

INDG - Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial

SUMÁRIO

| | |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Problema de Pesquisa | 11 |
| 1.2 Objetivo Geral | 11 |
| 1.3 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.4 Justificativa | 11 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 Planejamento..... | 13 |
| 2.2 Controle Orçamentário | 14 |
| 2.3 Gerenciamento Matricial de Despesas..... | 17 |
| 3. METODOLOGIA DE PESQUISA | 25 |
| 3.1 Procedimentos..... | 25 |
| 3.2 Abordagem..... | 25 |
| 3.3 Universo e Amostra | 25 |
| 3.4 Instrumentos de Coletas de Dados..... | 27 |
| 4. ANÁLISE DE DADOS..... | 28 |
| 4.1 Estudo de Caso em Uma Concessionária de Veículos | 28 |
| 4.2 Análise da Implementação do GMD | 28 |
| 4.3 Elaboração do Planejamento GMD | 37 |
| CONCLUSÃO..... | 41 |
| REFERÊNCIAS | 44 |

1. INTRODUÇÃO

Um planejamento orçamentário eficaz é de extrema importância para um bom controle interno. A alta competitividade do mercado atual obriga as empresas a se adaptarem ao método de reduzir gastos desnecessários para a busca da melhoria contínua.

Esta ferramenta é elaborada de forma a estimar as receitas e despesas da empresa, em um determinado período de tempo, sendo utilizado como instrumento de controle, pois a medida que o orçado se torna realizado é possível que se faça uma análise desta projeção, e consiga definir onde a empresa quer chegar. “[...] como qualquer instrumento de gestão, o orçamento tem como ponto de partida, os objetivos constantes da estratégia.” (PADOVEZE, 2009, p.6).

Portanto, a necessidade do pensamento estratégico e de melhores tomadas de decisões nas organizações começou a ganhar maior importância para o desenvolvimento e sucesso das empresas. (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Além de identificar os desvios do orçado x realizado, é preciso saber fazer as alterações ou correções necessárias, para que esses desvios não ocorram novamente.

Sendo assim, tendo em vista que as constantes mudanças no cenário econômico têm feito com que a gestão das organizações se torne mais complexa, através de um melhor gerenciamento de seus processos, requerendo informações internas e externas cada vez mais seguras e confiáveis para a tomada de decisão, que possibilitem o alcance dos objetivos, metas e sucesso empresarial.

O orçamento matricial de despesas é um método de planejamento e controle orçamentário com foco em no controle de custos e desperdícios objetivando o aumento do resultado financeiro da empresa, dando base para uma maior competitividade no mercado. Utiliza o método de controle cruzado, analisa o processo de desdobramento dos gastos e identifica como é feito o acompanhamento sistemático das despesas; (PADOVEZE, 2009).

O trabalho está estruturado nos seguintes capítulos. Introdução, referencial teórico, metodologia, estudo de caso e conclusão. Na introdução contextualiza-se a problemática abordada no estudo, à relevância do projeto, os seus objetivos e a sua delimitação. No referencial teórico busca-se através de uma revisão bibliográfica a apresentação do contexto do GMD os preceitos principais dos autores; a metodologia de pesquisa, na qual descreve as bases da investigação e classificação do tema pesquisado; análise dos dados pesquisados busca

analisar o processo de implantação do GMD. Os objetivos da pesquisa e por fim, a conclusão da pesquisa, onde são descritos as considerações finais do trabalho.

1.1 Problema de Pesquisa

De acordo com Vergara (2003, p. 21) “problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”.

Esta pesquisa tem o seguinte problema de pesquisa:

Como o gerenciamento matricial de despesas auxilia no processo de alocação de recursos financeiros?

1.2 Objetivo Geral

Analisar como o gerenciamento matricial de despesas auxilia no processo de alocação de recursos financeiros. E mostrar a possibilidade deste controle ser acoplado ao modelo de condução do processo orçamentário, que aliado à cultura orçamentaria da empresa, pode ser utilizado como suporte na gestão dos negócios, mesmo que haja conflito entre os gestores.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever o método de controle cruzado;
- Analisar o processo de desdobramento dos gastos;
- Identificar como é feito o acompanhamento sistemático das despesas;

1.4 Justificativa

No processo tradicional, é comum observar um executivo que elabora seu orçamento, como se somente o seu centro de custo existisse. Este comportamento faz com que os custos sejam inflacionados para que ele consiga uma zona de conforto para o alcance da meta (Cymo, 2011).

Quando generalizado, este comportamento acaba por comprometer a meta da remuneração dos acionistas, obrigando os responsáveis pela consolidação do orçamento propor cortes de despesas de forma a ajustar o orçamento aos seus objetivos.

Sendo assim, o controle dos gastos é centralizado, por consequência gera um acúmulo de trabalho no setor de orçamento, e ainda faz com que a ineficiência seja apenas observada e sua correção imposta somente após o fato ocorrido, desta forma tanto no planejamento quanto no controle, o erro é corrigido ao invés de ser evitado.

Neste contexto surge o gerenciamento matricial de despesas (GMD), que se bem aplicado pode trazer resultados positivos para a instituição. Este método gerencial serve como apoio ao planejamento e controle orçamentário, e pode ser utilizado em empresas de qualquer perfil e porte, sendo seu objetivo principal a redução de gastos.

Neste sentido, Padoveze (2009, p. 64) afirma: “[...] O objetivo do gerenciamento matricial de despesas é a redução dos custos, a qual é obtida por meio de análise detalhada da situação atual, bem como da identificação e utilização de melhores práticas. ”

Desta forma, o gerenciamento matricial de despesas é um exame detalhado dos gastos, e procura se antecipar ao erro na fase do controle orçamentário. Portanto ele beneficia a empresa, fazendo com que as principais despesas sejam controladas por mais de uma pessoa e traz contribuições para a empresa como a redução dos gastos, e um planejamento eficaz.

Sendo assim, o intuito deste trabalho é mostrar o quão importante é o gerenciamento matricial de despesas em empresas de qualquer tipo. Sua relevância aos gestores no controle das despesas que, demonstrando como podem ser planejadas e estudadas com calma e antecedência à sua execução. Pontuar de forma clara e precisa a importância que a execução e o controle têm sobre o que foi planejado, e demonstrar o impacto econômico financeiro obtido com esta ferramenta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento

O planejamento sempre esteve presente na vida dos seres humanos, seja na compra de um veículo, de uma casa, na vida estudantil, na vida afetiva, dentre outros. Tudo que é voltado para o futuro, essa ferramenta é primordial para o alcance do objetivo almejado. Atualmente os empresários perceberam que planejar não é somente um capricho, mas sim uma necessidade. Lunkes (2007, p. 1) afirma que, “Somente na segunda metade do século XIX, após Segunda Revolução Industrial, é que essa palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios, com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável”.

Para Robbins (2001, p. 116) o conceito de planejamento é: “A definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos...”.

O planejamento se divide em três níveis conforme no quadro 1.1 abaixo, estratégico, tático e operacional.

Quadro 1.1: Níveis de Planejamento

| Nível | Etapa |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estratégicos | Definição dos objetivos e rumos da organização; Análise ambiental; Análise dos recursos; Identificação das oportunidades e ameaças; Decisão a ser implementada. |
| Tático | Trabalha a implementação do planejamento estratégico; Definição dos recursos utilizados e a verificabilidade eficiente para a consecução dos objetivos fixados. |
| Operacional | Aplicação prática do planejamento voltado para as operações da empresa. |

(Fonte: Adaptado de FELDMAN (2004).

De acordo com Sá e Moraes (2005, p. 6) “o planejamento empresarial procura definir de forma clara e sucinta os problemas identificados, as metas a serem atingidas e as estratégias para a realização destas metas”.

2.2 Controle Orçamentário

Com a concorrência acirrada entre as organizações, o orçamento empresarial se tornou um fator chave para a obtenção de lucro dentro das empresas. Seu objetivo principal de acordo com Sá e Moraes (2005, p. 219) é aumentar o valor da empresa e assegurar sua continuidade, então surge a necessidade do planejamento e controle de transformações desfavoráveis para a entidade, desta forma o objetivo torna-se detectar essas distorções a tempo, para proceder com os ajustes necessários e adaptá-los a nova realidade. No quadro 1.2 destacam-se algumas dessas transformações.

Quadro 1.2: Transformações na Organização

Adoção de Sistemas Formais de Planejamento

A competição crescente que faz com que o principal desafio da empresa seja a sua sobrevivência. Este desafio é apenas superável por meio de um adequado posicionamento frente ao futuro;

O aumento do grau de incerteza, o qual exige uma constante preocupação com as ações tomadas no presente que possam afetar o futuro da empresa;

A rápida evolução dos mercados, das tecnologias e das condições políticas e sociais que gera uma necessidade de permanentemente ajustamento da empresa a este ambiente altamente instável.

Fonte: Adaptado de Sá e Moraes (2005, p. 220).

Silva e Gonçalves (2008, p.166) destacam que o orçamento não tem a pretensão de substituir o plano estratégico da empresa, e sim “um apoio que a empresa tem para administrar o curto prazo, sem se esquecer do longo prazo”. Salientam ainda o fato de que muitas decisões, devido ao seu nível de detalhamento, não estão diretamente apresentadas no plano estratégico e sim nos planos detalhados, entre os quais o orçamento é um deles.

Silva e Gonçalves (2008) apresentam ainda cinco variáveis diretamente ligadas à caracterização do uso dos sistemas de controle orçamentário, sendo elas:

1. Tecnologia do sistema de controle orçamentário;
2. Participação;
3. Acompanhamento;
4. Integração e;
5. Ênfase.

A tecnologia está relacionada à forma pela qual os processos de trabalho acontecem na empresa, incluindo hardwares, softwares, materiais, processos, pessoas e conhecimentos.

Como parte dessa estratégia, as empresas investem na evolução da tecnologia, onde o setor de tecnologia da informação (TI) se destaca como um importante aliado competitivo e distingue favoravelmente a empresa dos seus concorrentes. Diante disso, a aquisição de um sistema ERP agrega valor à empresa, pois com a automação dos procedimentos (abrangendo o planejamento, a execução e o controle), as tarefas são realizadas com eficiência e rapidez, o que, conseqüentemente, diminui a probabilidade de erros.

A participação, por sua vez, esta relacionada à efetiva atuação dos gestores e outros colaboradores (da equipe como um todo) no processo de planejamento e controle orçamentário.

O acompanhamento está diretamente relacionado à metodologia adotada no controle orçamentário, periodicidade, existência de mecanismos de feedback e proposição de ações corretivas.

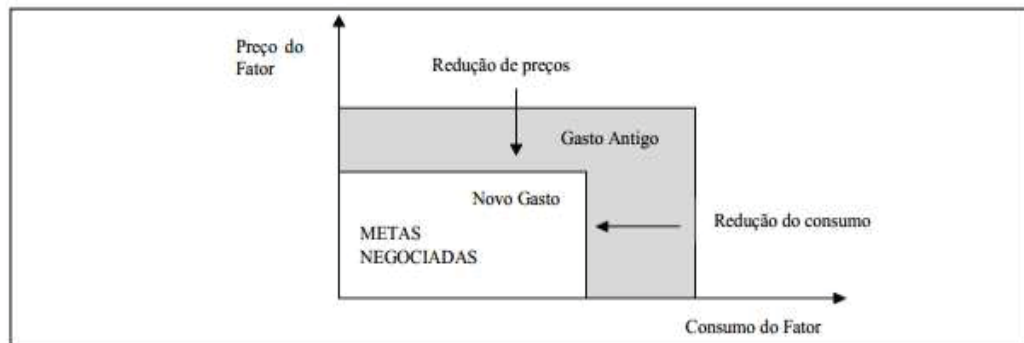
A integração com os demais sistemas de controle gerencial é tratada na variável integração.

Por fim, **a ênfase** está relacionada a duas configurações possíveis para o sistema de controle orçamentário: foco no planejamento (projeção financeira) ou nas questões de controle gerencial.

Para Padoveze (2009, p. 7), o ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Para Barcellos verificar o gasto atingido com as novas metas negociadas em relação ao preço e o consumo também faz parte desse processo orçamentário conforme a figura 1.1 a seguir.

Figura 1.1 Decomposição dos gastos preço e consumo



Fonte: adaptado de Barcellos (2006)

As metas de preços devem ser estabelecidas através de contratos, definindo os principais fornecedores e tratando uma abordagem de negociação com eles.

Após a definição das metas os gestores devem projetar de forma global os impactos das metas nos resultados da entidade.

De acordo com o INDG (2008, p. 11) o acompanhamento das metas definidas e o resultado realizado no período utilizam de três ferramentas nesta fase:

- Matriz de Acompanhamento: planilha onde são inseridas as metas de cada pacote, os gastos realizados no período e o respectivo desvio da meta.
- Gestão a vista: ferramenta de acompanhamento visual (gráfica) que permite às áreas envolvidas verificarem as suas performances acumuladas por pacote.

Figura 1.2 Matriz de acompanhamento

| Período: Jan/XXXX a Dez/XXXX | | | | |
|------------------------------|-----------|------------|-------------|-------|
| Pacote/ Conta | Realizado | Meta | Desvio | Farol |
| - Água, Luz e Telefone | 404.297 | 16.876.097 | -16.471.799 | ⬆ |
| - Conservação e Limpeza | | | | |
| - Manutenção | | | | |
| - Serviço de Terceiros | | | | |

Fonte: adaptado INDG (2008)

- Relatório de Anomalia: relatório redigido pelo gestor da entidade e/ou pacote quando determina meta (mensal ou acumulada) não for atingida.

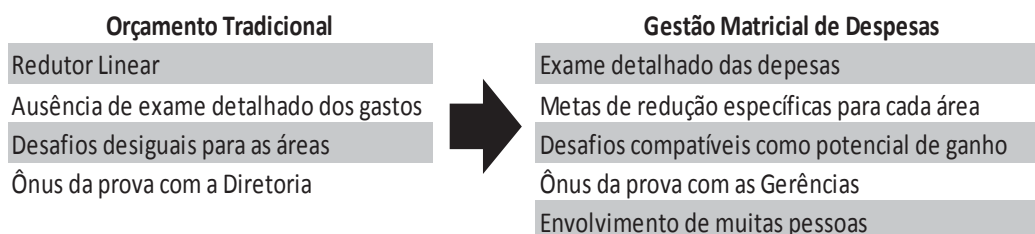
2.3 Gerenciamento Matricial de Despesas

O Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) têm sido amplamente aplicado no meio empresarial e em Instituições Governamentais, uma de suas características de acordo com Padoveze (2009, p.60) é que ele pode ser aplicado em organizações de qualquer porte e perfil.

No Brasil, segundo Wanzuit (2009) foi aplicado pela primeira vez na AMBEV que em 1998 adaptou os conceitos de base zero para a elaboração do orçamento de 1999. Após grande sucesso da ferramenta utilizada, a empresa obteve uma economia de R\$ 152 milhões no primeiro ano. Este método foi formalizado pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial – INDG, hoje conhecido como Falconi Consultores de Resultado.

O gerenciamento matricial de despesas de acordo com Cymo (2012, p. 13) ‘aborda uma metodologia de gerenciamento orçamentário cruzado, descentralizado e baseado na análise parametrizada dos gastos operacionais’. Desta forma podem-se perceber as diferenças entre o orçamento tradicional e o orçamento matriciais. Este gerenciamento é utilizado para o planejamento e para o controle orçamentário e identifica oportunidades de curto e médio prazo de redução de gastos fixos (despesas).

Figura 1.3 Diferenças entre o orçamento tradicional e o orçamento matricial



Fonte: Cymo, 2012, p. 38.

Para Cymo (2012, p. 37) ‘o objetivo de se reduzir despesas é aumentar a margem EBITDA, ou seja, o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, também conhecido como resultado operacional’. O GMD aumenta o EBITDA ao reduzir gastos fixos.

Segundo Santos (2008) o orçamento matricial de despesas é baseado em três Princípios básicos:

- controle cruzado;
- desdobramento dos gastos;
- acompanhamento constante e sistemático dos gastos.

No Controle Cruzado as despesas são controladas por duas pessoas concomitantemente: os gerentes dos centros de custos e os gestores dos pacotes contábeis, com foco tanto na conta contábil (que geralmente são comuns a vários centros de custos) quanto no centro de custo.

A ideia principal de ter sempre duas pessoas respondendo por um mesmo custo traz inúmeras vantagens para a empresa, entre elas o fato de ter um especialista em determinado tipo de gastos como o gerente do pacote.

De acordo com Padoveze, a Figura 1.4 mostra um modelo de Gerenciamento Matricial de Despesas. Neste modelo os gestores de coluna são responsáveis pelos departamentos 1,2 e N, e os gestores de linha são responsáveis pelas despesas aos seus cuidados. Sendo aplicado o conceito de controle cruzado

Figura 1.4 – Modelo Gerenciamento Matricial de Despesas

| | | Gestores de Coluna | | | |
|-------------------|---------------------|--------------------|----------------|----------------|--------|
| | | Departamento 1 | Departamento 2 | Departamento N | Total |
| Gestores de Linha | Despesas \$ | | | | |
| | Salários e Encargos | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | Materiais Indireto | | | | |
| | ▪ Manutenção | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | ▪ Expediente | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | Despesa Gerais | | | | |
| | ▪ Energia Elétrica | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | ▪ Viagens | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | ▪ Serviços de Limp. | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | ▪ Etc. | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | Depreciações | | | | |
| | ▪ Diretas | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | ▪ Indiretas | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| | Total Geral | 9.000 | 18.000 | 27.000 | 54.000 |

Fonte: Padoveze, 2009, p. 65

No desdobramento dos gastos, todos os gastos são especificados até o nível de contas contábeis e centros de custos. No acompanhamento constante e sistemático dos gastos, através

de uma dinâmica que envolve a comparação das metas orçadas com o realizado e a definição de ações corretivas para os desvios.

Nesta metodologia deve-se envolver o núcleo gerencial da empresa na busca de oportunidades de redução de gastos, de maneira justa e criteriosa, visando atingir a meta da organização tendo como consequência o lucro, (CYMO, 2012).

De acordo com o INDG (2008, p. 4), a metodologia possui três premissas básicas:

- Exame detalhado dos gastos e despesas;
- Metas e redução específicas de cada área;
- Desafios compatíveis com o potencial de ganho.

É importante ressaltar que nesta ferramenta de acordo com Padoveze (2009, p.63) existem gastos que pela própria natureza têm um controle específico dentro das entidades, como a despesa com pessoal que são controladas pelo departamento de recursos humanos, o gasto de fretes é de responsabilidade do departamento de logística. Entretanto os gastos devem ser modelados com o GMD segundo suas características. Portanto não há necessidade de aplicar o GMD em todos os gastos, mas sim aos gastos mais relevantes tais como:

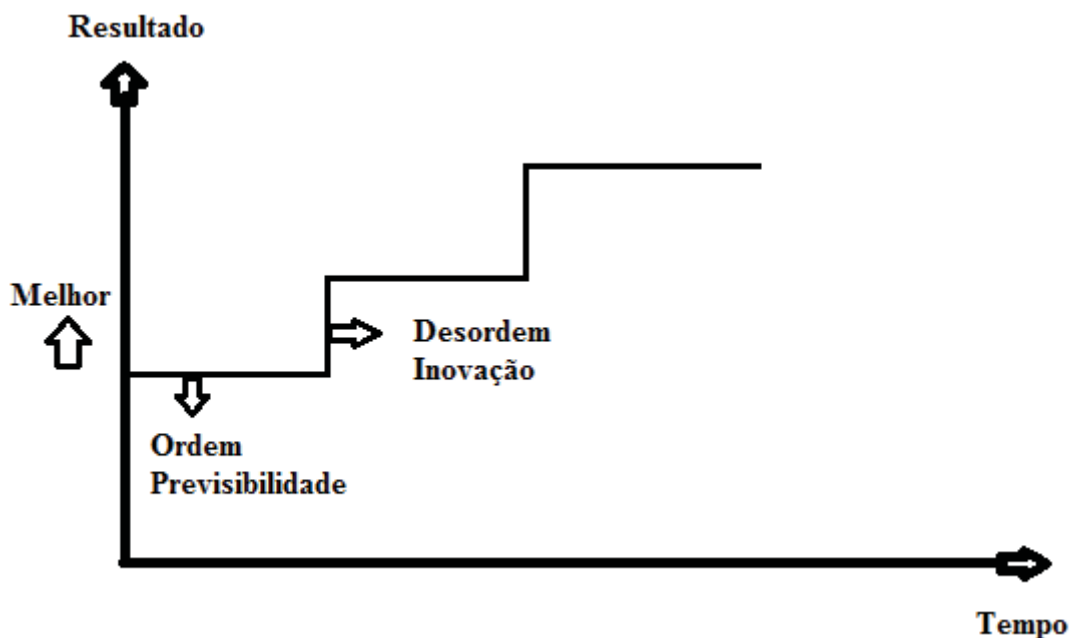
- Energia Elétrica / Água / Internet / Telefone;
- Viagens e estadias de funcionários;
- Serviços de manutenção;
- Materiais de manutenção e conservação;
- Depreciações de imobilizados;
- Horas extras;
- Benefícios concedidos a funcionários.

A utilização desta ferramenta de gestão pode proporcionar a empresa maior competitividade no mercado, em termos de qualidade, preço e serviço ao ofertar seus produtos. Segundo Horngren (1985), o orçamento matricial de despesas apresenta regras objetivas e um controle permanente das atividades por diversos ramos dentro da instituição, tais como diretoria, gerência, departamento e setor. Assim, cada setor da empresa serve de modelo para as outras áreas sem exceção. Isto significa que as normas de trabalho por diretoria estarão diretamente definidas e os itens de custos serão discutidos com os gestores responsáveis antes de serem levados para análise do comitê corporativo da instituição.

Um sistema gerencial para sobreviver necessita de equilíbrio, ao longo do tempo, utilizando-se de dois conceitos contraditórios, porém complementares: ordem e desordem (Cymo, 2012).

A ordem em relação aos procedimentos operacionais tem um papel importante dentro da organização, porém é preciso questionar a todo tempo a ordem estabelecida para não se tornar obsoleta. É preciso buscar soluções diferentes, alterar padrões para se adaptar às mudanças culturais, sociais e tecnológicas. Ou seja, causar a desordem. A figura 1.5 exemplifica.

Figura 1.5 - Comportamento esperado para os resultados de um sistema



Fonte: adaptado de Cymo (2012)

Para Cymo (2012, p. 21) “é preciso melhorar e inovar sempre, caso contrário, a organização morre”. É importante ressaltar que quando se fala em ordem, estabilidade, controle ou manutenção, não se espera que o resultado seja estável, mas sim que a variação esteja dentro do controle, ou seja, prevista no orçamento (Cymo 2012).

Alguns elementos básicos de gestão matricial de despesas para Cymo (2012) são:

1) Entidades

- Entidade: unidades da estrutura organizacional, onde ocorrem os gastos.

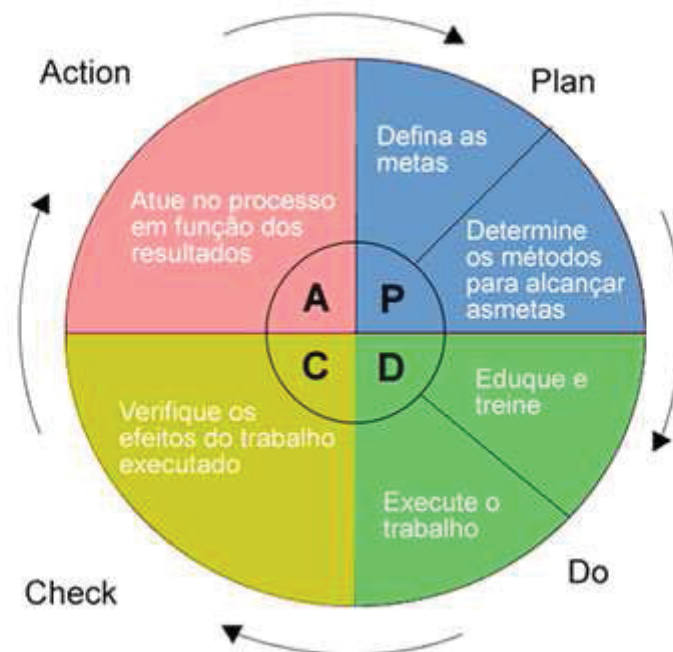
- Níveis de entidades: desdobramento das entidades, desde as unidades corporativas até os centros de custos.

2) Pacotes de Contas

- Contas contábeis: gastos classificados de acordo com a natureza da conta variam de acordo com a necessidade de cada organização.
- Pacotes de gastos: junção de contas contábeis de mesma natureza.

O grande diferencial desta ferramenta de gestão é a utilização do PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). É um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de entender. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua, conforme figura 1.6.

Figura 1.6 – PDCA – Método de Controle de Processos



Fonte: Campos, 1996, p.266.

Segundo Campos (1996), o *Plan* corresponde ao planejamento onde se definem as metas, estratégias e objetivos estabelecendo-se os métodos para a sua consecução. O *Do* corresponde à execução sendo necessários à educação e treinamento das pessoas envolvidas, com a execução efetiva das ações planejadas, paralelamente as informações geradas no processo são registradas. O *Check* é a verificação e tem por objetivo comparar a execução (a partir dos dados registrados) com o planejamento. O *Action* implica em ações corretivas.

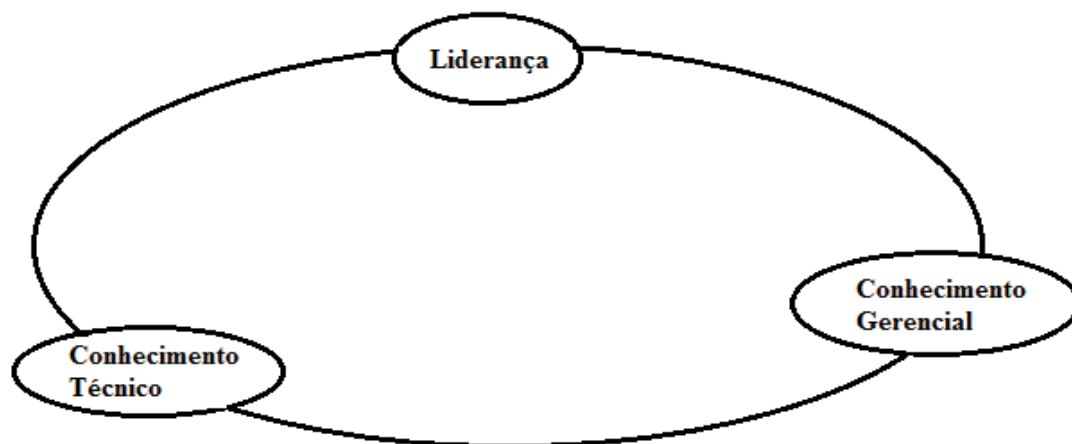
A partir dos resultados alcançados, têm-se dois caminhos distintos a seguir: caso a verificação mostre que não foi possível atingir os resultados propostos, deve-se partir para o estudo das de ações corretivas e a seguir retomar o método PDCA. Porém se os resultados foram atingidos, deve-se então padronizar o processo, assegurando assim sua continuidade.

O sucesso de uma organização está revestido quanto melhor for à qualidade de suas decisões. O nível de informações e conhecimento é fundamental para que boas decisões sejam tomadas dentro da organização. Desta forma o modelo de informação e conhecimento tornam-se peças chaves do negócio, dando-lhe vida ao modelo de gestão (Cymo 2012).

Para Cymo (2012, p. 35) o modelo de sucesso de gestão da organização está estruturado em três equilíbrios sendo eles:

- Liderança: agente de mudança, definir metas desafiadoras e motivadoras;
- Conhecimento Gerencial: garante a aplicação do método, almejando bons resultados;
- Conhecimento técnico: obter habilidade na negociação.

Figura - 1.7 O segredo do Sucesso



Fonte: Cymo, 2012, p. 35

Cymo (2012, p. 35) afirma que a presença dessas três forças garantirá o sucesso do modelo de gestão.

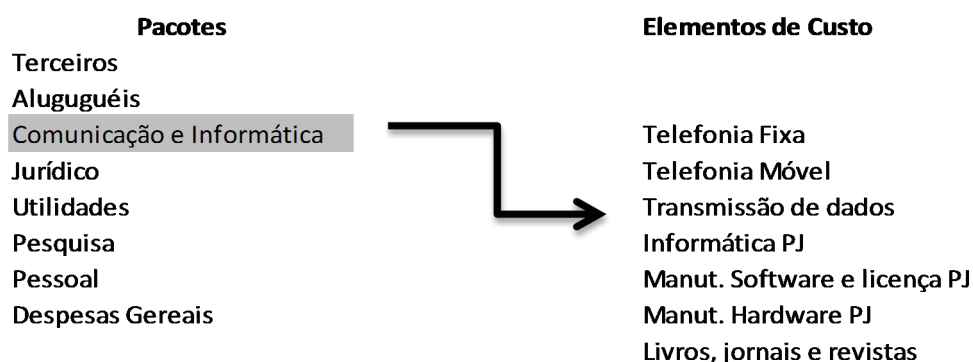
De acordo com Cymo (2012, p. 49) “para iniciar a implementação do GMD, deve-se:

- 1) Mapear a estrutura organizacional.
- 2) Identificar gestores das entidades”.

Para facilitar a análise e compreensão sobre a alocação de gastos e o gerenciamento de sua evolução ao longo do tempo, deve-se:

1. Analisar o Plano de Contas da empresa.
2. Entender a natureza de cada conta.
3. Agrupar contas afins.
4. Definir gestores de pacotes corporativos.

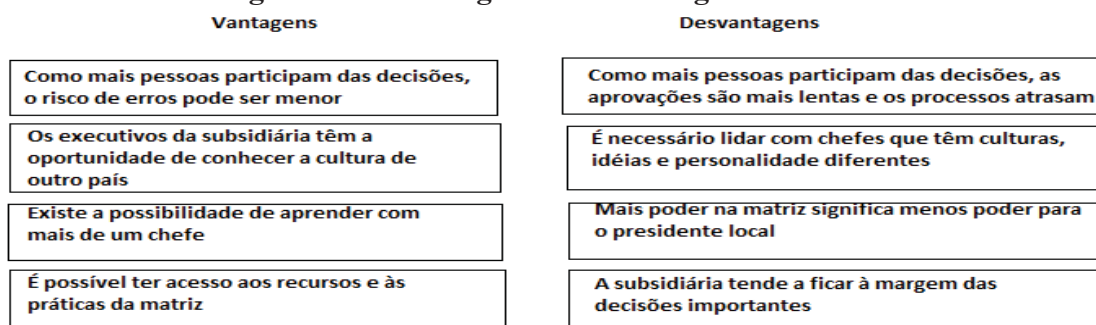
Figura 1.8 - Exemplos de pacotes de contas



Fonte: Cymo, 2012, p. 51.

Padoveze (2009, p. 66) aponta algumas vantagens e desvantagens em relação ao gerenciamento matricial de despesas, conforme o figura 1.9.

Figura 1.9 – Vantagens e Desvantagens do GMD



Fonte: Padoveze, 2009, p.66.

O orçamento matricial de despesas é um método de planejamento e controle orçamentário com foco em no controle de custos e desperdícios objetivando o aumento do resultado financeiro da empresa, dando base para uma maior competitividade no mercado.

Este controle envolve todo um processo de análise, revisão e avaliação das despesas propostas e não apenas das solicitações que ultrapassam o nível de gasto já existente.

1. Não leva em consideração o que ocorreu nos anos anteriores (Conceito de Base Zero);
2. Todos os programas devem ser justificados cada vez que se inicia um novo ciclo orçamentário;
3. É um meio prático que faz com que os gestores empresariais não caiam na zona de conforto e procurem oportunidades de melhoria continuamente;
4. Avalia as reais necessidades ou excessos na empresa sem repetir os mesmos números do ano anterior;
5. Leva em consideração a situação atual e os fatores que a influenciam;
6. Propicia o conhecimento da real necessidade, capacidade produtiva e do controle de gastos e despesas;
7. Exige acompanhamento e controle constantes focando-se na redução de despesas e/ou orçamento.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Gil, (2008 p. 162), a metodologia “descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”. A pesquisa deste trabalho utilizou-se procedimentos metodológicos, quanto aos objetivos, à pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois segundo Barros (2000, p. 70) a pesquisa descritiva “procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

3.1 Procedimentos

Para um melhor desenvolvimento da pesquisa os procedimentos metodológicos de estudo de caso foram utilizados juntamente com pesquisa qualitativa, coleta documental, simulação, pesquisa descritiva e análise de conteúdo.

Segundo Rauen (2002, p. 210), “o estudo de caso é uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso foi realizado em uma concessionária de veículos, e foi efetuado através de trocas de conhecimentos entre os colaboradores e pelo conhecimento da autora.

3.2 Abordagem

A abordagem desta pesquisa tem caráter qualitativa, pois o estudo se baseia na análise de critérios e na obtenção de dados que auxiliem na investigação juntamente com a interpretação do objeto de estudo. Assim diz Figueiredo (2010, p. 84) “O pesquisador é um participante ativo, ele interage em todo o processo, compreende, interpreta e analisa os dados a partir da significação das informações coletadas”.

3.3 Universo e Amostra

Para Lakatos (2003, p. 233) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. O universo desta pesquisa é a Empresa X S/A.

De acordo com Lakatos (2003, p. 163) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A amostra desta pesquisa são algumas contas de despesas tais como: salários, copa e bar; propagandas; água e luz, material de limpeza uso e consumo; aluguel de imóveis; comunicação telefonia; etc. O período utilizado como base foi de dez meses, Junho/2018 - Mar/2019.

3.4 Instrumentos de Coletas de Dados

As técnicas de instrumentos de coleta de dados que foram neste estudo foram: coleta documental, que no conceito de Vergara (2008, p. 15), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.” Pois estes contêm informações mais estáveis. Da mesma forma, compõe-se a análise documental onde através desta buscam-se informações em documentos (Balanço, DRE, indicadores econômicos), da empresa para dar embasamento à pesquisa realizada. Segundo Lintz e Martins (2000, p. 45), “são denominados secundários os dados já coletados, que se encontram organizados em arquivos, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios, etc. Em contraste, os dados primários são aqueles colhidos diretamente na fonte.” Juntamente com uma análise de conteúdo.

Todos os procedimentos metodológicos orientam a pesquisa para que os objetivos sejam alcançados.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 Estudo de Caso em Uma Concessionária de Veículos

A análise deste trabalho será realizada em uma concessionária de veículo, criada em 1957, com a entrada em operação de sua primeira empresa. Hoje possui mais de cinquenta concessionárias espalhadas pelo Brasil.

A concessionária estudada não possui controle orçamentário nem mesmo o controle matricial de despesas. Existe um rateio simples dos custos, mas existe melhor forma de controlar estes gastos, demonstrar isso é exatamente esse o objetivo deste trabalho.

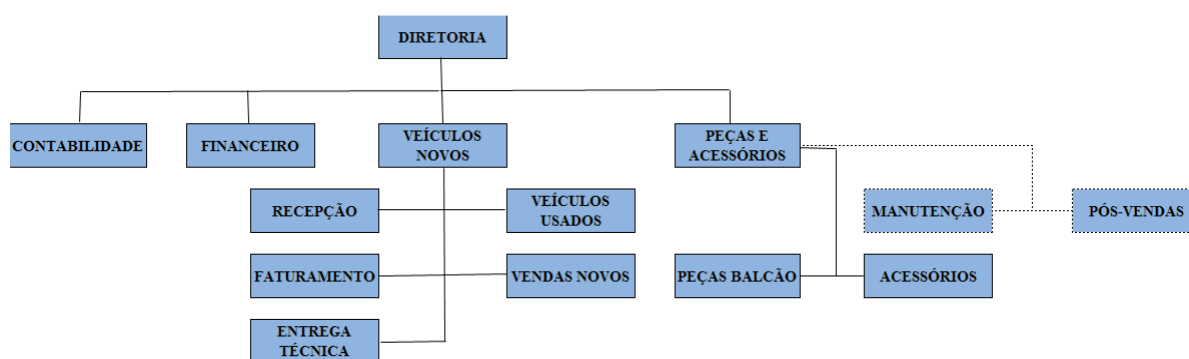
O sistema utilizado é o Protheus. Ele é um sistema integrado (ERP) e foram customizados alguns relatórios para atender especificamente o grupo.

O período analisado será de Junho a Dezembro de 2018 e Janeiro a Março de 2019.

4.2 Análise da Implementação do GMD

Para a elaboração do planejamento do GMD será necessário a análise do plano de contas e gastos da empresa, elaborando a partir dessa análise o orçamento da entidade. A primeira etapa será identificar o organograma da empresa.

Figura 1.10 - Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Logo conhecido o organograma, é preciso separar os setores em centros de responsabilidades, abaixo apresento uma proposta para implantação na empresa, o qual a divisão seria mais detalhada, tendo as despesas um controle mais amplo.

Figura 1.11 – Centros de Responsabilidades Proposto X Centros de Responsabilidades

Proposto:

| | |
|-------------|---------------------------|
| 1000 | Diretoria |
| 1100 | Contabilidade |
| 1200 | Financeiro |
| 1300 | Veículos Novos |
| 1301 | Recepção |
| 1302 | Faturamento |
| 1303 | Entrega Técnica |
| 1304 | Veículos Usados |
| 1305 | Venda Novos |
| 1306 | Serviços Gerais |
| 1400 | Peças e Acessórios |
| 1401 | Peças Balcão |
| 1402 | Acessórios |
| 1403 | Manutenção |
| 1404 | Pós Vendas |

Atual:

| | |
|------|----------------|
| 10 | Veículos Novos |
| 300 | Mecânica |
| 500 | Peças |
| 700 | Acessórios |
| 1500 | Administração |

Para um controle eficaz de GMD, é importante conhecer todos os setores da empresa. Dessa forma, elaborar um orçamento e verificar se há falhas se torna uma tarefa mais fácil. Feito essas análises, os setores apresentam as seguintes funções e atividades:

Diretoria (Alta Administração):

- Gestão do negócio;
- Estratégias;
- Reunião com os gerentes;
- Assinatura de documentos.

Contabilidade:

- Análise da posição financeira recebida e conciliação do departamento financeiro;

- “Follow-up” da movimentação de estoques, com o objetivo de verificar o registro contábil das entradas e baixas, e a exatidão do saldo final de estoque, confrontando com o saldo registrado na contabilidade;
- “Input” de notas fiscais de despesa no sistema Protheus;
- Rotinas de integração dos registros fiscais e contábeis das notas fiscais de faturamento e notas fiscais de entrada;
- Geração de demonstrativos financeiros para a alta administração.

Financeiro:

- Gestão das contas a pagar e contas a receber com base em relatórios como posição financeira;
- Análise do caixa e equivalentes de caixa.

Recepção:

- Faz o primeiro contato com o cliente, a partir deste contato inicial o futuro cliente poderá constituir uma boa ou má impressão sobre a empresa;
- Faz pesquisas de satisfação;
- Organiza o rodízio dos vendedores.

Faturamento:

- “Input” de notas de compra de veículos novos no sistema Protheus;
- Emite notas fiscais de saída (novos e usados) e nota fiscal de compra de veículo usado;
- Solicita o emplacamento do veículo novo;
- Separa manual do veículo para entrega técnica.

Entrega Técnica:

Realiza a Entrega do veículo novo ao cliente, explicando todo o funcionamento do veículo e esclarecendo as dúvidas do cliente.

Veículos Usados:

Avaliação do veículo usado na troca pelo veículo novo (todos os veículos usados são repassados a uma empresa do grupo a preço de custo, pois a concessionária analisada não vende veículos usados).

Vendas de Novos:

Equipe de vendas, responsável pelo contato direto com o cliente por telefone ou pessoalmente para realizar a venda de novos.

Serviços Gerais:

Faz limpeza diária da empresa com o intuito de manter um ambiente limpo e agradável, tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

Peças Balcão:

- Venda de peças;
- Requisição para estoque;
- Conferência do inventário.

Acessórios:

- Venda de acessórios;
- Requisição para estoque;
- Conferência do inventário.

Manutenção:

Manutenção corretiva ou preventiva de veículos usados.

Pós Vendas:

Oportunidade de fidelizar o cliente com a revisão periódica dos veículos.

A demonstração do resultado do exercício oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período. A análise da DRE é fundamental para saber a situação da empresa, logo é apresentado a DRE acumulada de dezembro/2018 e março/2019 geral e por departamento.

Figura 1.12 - DRE Geral Acumulada 2018

em milhares de reais

| Demonstração de Resultado | Acum dez-18 | Preço/Custo | A/V % |
|-------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|
| Unidades vendidas | 397 | Médio | |
| RECEITA BRUTA DE VENDAS | 18.510 | 47 | 102,02 |
| VEICULOS NOVOS | 18.103 | - | 99,77 |
| DPA | 388 | - | 2,14 |
| RECEITA DEPARTAMENTAIS DVN | 19 | - | 0,10 |
| (-) IMPOSTOS S/ VENDAS | (10) | - | (0,05) |
| (-) DEVOLUÇÕES | (356) | - | (1,96) |
| RECEITA LIQUIDA OPERACIONA | 18.144 | 46 | 100,00 |
| (-) CUSTOS DAS VENDAS | (16.720) | (42) | (92,15) |
| VEICULOS NOVOS | 16.446 | - | 90,64 |
| DPA | 274 | - | 1,51 |
| LUCRO BRUTO | 1.424 | 4 | 7,85 |
| (-) DESPESAS COM VENDAS | (1.370) | (3) | (7,55) |
| VEICULOS NOVOS | 1.336 | - | 7,36 |
| DPA | 35 | - | 0,19 |
| (-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS | (476) | (1) | (2,62) |
| (-) OUTROS ENCARGOS | (3) | - | (0,02) |
| (+) OUTRAS RECEITAS | 99 | - | 0,55 |
| RESULTADO OPERACIONAL | (326) | (1) | (1,80) |
| (-) DESPESAS FINANCEIRAS | (236) | - | (1,30) |
| RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS | (561) | (1) | (3,09) |
| Evolução do preço médio do produto | | | 0,44 |

Fonte: Elaborado pela autora

A média vendida em 2018 (junho a dezembro) foi de 397 veículos, o que corresponde a um preço médio de R\$47. O custo representa 92,15% o que é muito alto, e que nos indica que empresa está trabalhando com uma margem bruta muito baixa (em torno de 7,8% ao longo do período analisado), o que faz com que os gestores, diante desta análise, venham focar no processo de redução de custos, notadamente em relação ao próprio custo de aquisição do produto adquirido da fábrica, e ainda uma atenção maior no que tange aos custos e despesas fixas, que devem ser reduzidos, visando a obtenções de melhores resultados operacionais.

Figura 1.13 - DRE por departamento de 2018

em milhares de reais

| Demonstração de Resultado | Acum dez-18 | Preço/Custo | A/V % |
|------------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| DPA | 397 | Médio | |
| RECEITA BRUTA DE VENDAS | 388 | 1 | 100,90 |
| (-) IMPOSTOS S/ VENDAS | (10) | - | 0,90 |
| RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL | 379 | 1 | 100,00 |
| (-) CUSTOS DAS VENDAS | (274) | (1) | 71,25 |
| LUCRO BRUTO | 105 | - | 28,75 |
| (-) DESPESAS COM VENDAS | (35) | - | 8,98 |
| (-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS | (11) | - | 2,73 |
| (-) OUTROS ENCARGOS | - | - | 0,01 |
| (+) OUTRAS RECEITAS | 2 | - | 0,51 |
| RESULTADO OPERACIONAL | 61 | 0 | 0,41 |
| Evolução do preço médio do produto | | | 0,01 |

| Demonstração de Resultado | Acum dez-18 | Preço/Custo | A/V % |
|-------------------------------------|---------------|-------------|---------------|
| Veículos novos | 397 | Médio | |
| RECEITA BRUTA DE VENDAS | 18.103 | 46 | 101,90 |
| RECEITAS DEPARTAMENTAIS DVN | 18 | - | 0,11 |
| (-) IMPOSTOS S/VENDAS | - | - | - |
| (-) DEVOLUÇÕES | (356) | (1) | (2,01) |
| RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL | 17.765 | 45 | 100,00 |
| (-) CUSTOS DAS VENDAS | (16.446) | (41) | (92,57) |
| LUCRO BRUTO | 1.319 | 3 | 7,43 |
| (-) DESPESAS COM VENDAS | (1.336) | - | (7,52) |
| (-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS | (465) | - | (262,00) |
| (-) OUTROS ENCARGOS | (3) | - | (0,02) |
| (+) OUTRAS RECEITAS | 97 | - | 55,00 |
| RESULTADO OPERACIONAL | (387) | - | (2,18) |
| (-) DESPESAS FINANCEIRAS | (236) | - | (1,33) |
| RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS | (623) | (1) | (3,51) |
| evolução do preço médio do produto | | | 0,43 |

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a média de quantidades de veículos vendidos como premissa, é possível verificar que no departamento de peças e acessórios houve lucro de 0,41% em 2018, mas insuficiente para superar a baixa lucratividade do departamento de veículos novos, que apresentou prejuízo operacional 2,21%.

Figura 1.14 - DRE Geral Acumulada 2019

| em milhares de reais | | | |
|-------------------------------------|--------------|-------------|---------------|
| Demonstração de Resultado | 1º Tri-2019 | Preço/Custo | A/V % |
| Unidades vendidas | 156 | Médio | |
| RECEITA BRUTA DE VENDAS | 7.690 | 49 | 102,72 |
| VEICULOS NOVOS | 7.415 | - | 99,04 |
| DPA | 246 | - | 3,29 |
| RECEITA DEPARTAMENTAIS DVN | 30 | - | 0,39 |
| (-) IMPOSTOS S/ VENDAS | (4) | - | (0,05) |
| (-) DEVOLOÇÕES | (200) | - | (2,67) |
| RECEITA LIQUIDA OPERACIONA | 7.487 | 48 | 100,00 |
| (-) CUSTOS DAS VENDAS | (6.888) | (44) | (92,01) |
| VEICULOS NOVOS | 6.735 | - | 89,97 |
| DPA | 153 | - | 2,04 |
| LUCRO BRUTO | 599 | 4 | 7,99 |
| (-) DESPESAS COM VENDAS | (596) | (4) | (7,96) |
| VEICULOS NOVOS | 533 | - | 7,12 |
| DPA | 63 | - | 0,84 |
| (-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS | (299) | (2) | (3,99) |
| (-) OUTROS ENCARGOS | (4) | - | (0,05) |
| (+) OUTRAS RECEITAS | 58 | - | 0,77 |
| RESULTADO OPERACIONAL | (242) | (2) | (3,23) |
| (-) DESPESAS FINANCEIRAS | (66) | - | (0,88) |
| RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS | (308) | (2) | (4,12) |
| Evolução do preço médio do produto | | | 0,49 |

Fonte: Elaborado pela autora

A média de produtos vendidos em 2019 (janeiro a março) foi de 156 veículos, o que corresponde a um preço médio de R\$49. O custo representa 92,01%, ainda muito alto, o que nos indica que nenhuma ação foi feita até fechamento do primeiro trimestre de 2019, visto que a margem bruta operacional foi ainda pior em relação ao período anterior, o que reforça a necessidade dos gestores promover ações e alternativas, na tentativa de aumentar a lucratividade operacional, que de acordo com o desempenho deste trimestre, um prejuízo operacional de 4,12% que nos leva a acreditar que ao final do exercício, será ainda maior, caso a empresa não tome ações de redução de custos e/ou incremento das vendas.

Figura 1.15 - DRE por departamento de 2019

| em milhares de reais | | | |
|------------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Demonstração de Resultado | 1º Tri-2019 | Preço/Custo | A/V % |
| DPA | 156 | Médio | |
| RECEITA BRUTA DE VENDAS | 246 | 2 | 101,65 |
| (-) IMPOSTOS S/ VENDAS | (4) | - | (1,65) |
| RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL | 242 | 2 | 100,00 |
| (-) CUSTOS DAS VENDAS | (153) | (1) | (63,03) |
| LUCRO BRUTO | 90 | 1 | 36,97 |
| (-) DESPESAS COM VENDAS | (63) | - | (25,98) |
| (-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS | (31) | - | (12,97) |
| (-) OUTROS ENCARGOS | - | - | (0,16) |
| (+) OUTRAS RECEITAS | 6 | - | 2,60 |
| RESULTADO OPERACIONAL | 1 | 0 | 0,46 |
| Evolução do preço médio do produto | | | 0,02 |

| Demonstração de Resultado | 1º Tri-2019 | Preço/Custo | A/V % |
|-------------------------------------|--------------|-------------|---------------|
| Veículos novos | 156 | Médio | |
| RECEITA BRUTA DE VENDAS | 7.415 | 48 | 102,35 |
| RECEITAS DEPARTAMENTAIS DVN | 30 | - | 0,41 |
| (-) IMPOSTOS S/VENDAS | - | - | - |
| (-) DEVOLUÇÕES | (200) | (1) | (2,76) |
| RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL | 7.244 | 46 | 100,00 |
| (-) CUSTOS DAS VENDAS | (6.735) | (43) | (92,97) |
| LUCRO BRUTO | 509 | 3 | 7,03 |
| (-) DESPESAS COM VENDAS | (533) | - | (7,36) |
| (-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS | (267) | - | (3,69) |
| (-) OUTROS ENCARGOS | (3) | - | (0,04) |
| (+) OUTRAS RECEITAS | 51 | - | 0,71 |
| RESULTADO OPERACIONAL | (243) | (2) | (3,36) |
| (-) DESPESAS FINANCEIRAS | (66) | - | (0,91) |
| RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS | (310) | (2) | (4,27) |
| evolução do preço médio do produto | | | 0,48 |

Fonte: Elaborado pela autora

Também considerando em 2019 a média de quantidades de veículos vendidos como premissa, é possível verificar que no departamento de peças e acessórios houve lucro de 0,46% em 2018 e no departamento de veículos novos prejuízo de 4,27%.

A demonstração de resultado do exercício elaborada é voltada aos usuários segundo seus interesses e retrata a real situação da empresa, sendo possível uma administração

totalmente voltada para a eficiência e a competência e, por outro lado, maleável aos interesses dos usuários de maneira geral e isenta das interferências legais.

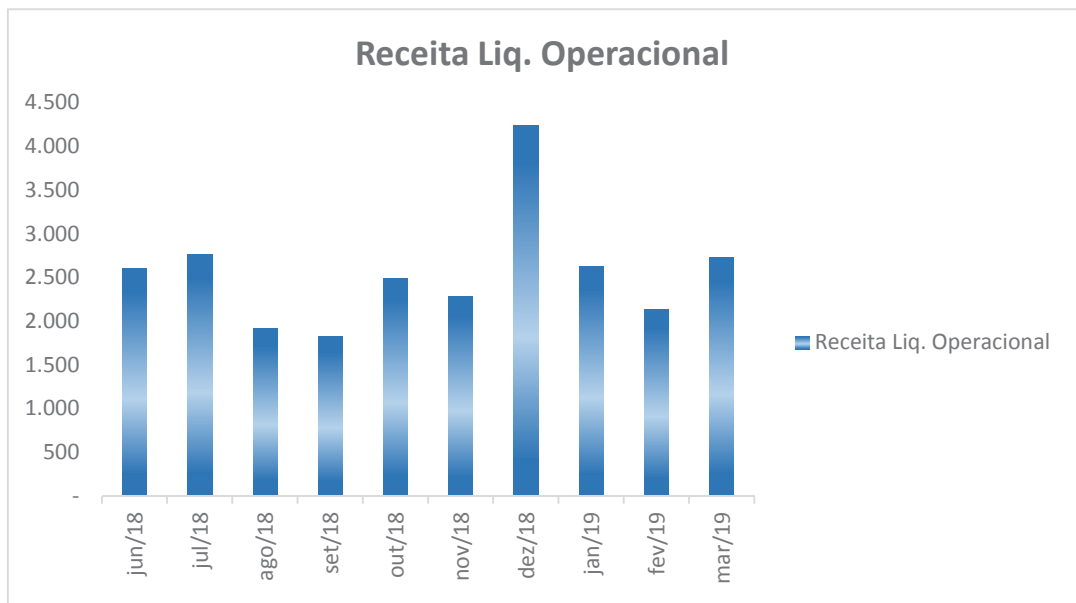
Figura 1.16 - Análise de Resultado Operacional

em milhares de reais

| Mês / Ano | Receita Líq. Operacional | Custos das Vendas | Despesas com vendas | Despesas Administrativas | Outros encargos | Receita Bônus | Outras Receitas | Resultado Operacional | despesas Financeiras | Resultado Antes dos Impostos |
|--------------|--------------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------------|----------------------|------------------------------|
| jun/18 | 2.602 | (2.386) | (179) | (87) | (5) | - | 4 | (52) | - | (52) |
| jul/18 | 2.766 | (2.557) | (196) | (130) | (6) | 33 | 5 | (84) | - | (84) |
| ago/18 | 1.916 | (1.762) | (160) | (104) | - | - | 9 | (101) | (6) | (107) |
| set/18 | 1.833 | (1.708) | (160) | (89) | - | - | 7 | (117) | (6) | (123) |
| out/18 | 2.494 | (2.309) | (221) | (96) | - | 31 | 11 | (90) | (1) | (91) |
| nov/18 | 2.291 | (2.107) | (183) | (102) | - | - | 3 | (99) | - | (99) |
| dez/18 | 4.242 | (3.891) | (252) | (103) | - | - | 5 | 1 | (6) | (5) |
| Acumulado | 18.144 | (16.720) | (1.351) | (711) | (11) | 64 | 44 | (542) | (19) | (561) |
| Varição | 100,00% | -92,15% | -7,45% | -3,92% | -0,06% | 0,35% | 0,24% | -2,99% | -0,11% | -3,09% |
| Margem bruta | | 7,85% | | | | | | | | |
| jan/19 | 2.625 | (2.409) | (201) | (114) | (3) | 43 | 1 | (58) | - | (58) |
| fev/19 | 2.135 | (1.961) | (152) | (96) | - | - | 7 | (67) | (4) | (71) |
| mar/19 | 2.725 | (2.519) | (238) | (156) | - | - | 6 | (181) | - | (181) |
| Acumulado | 7.485 | (6.888) | (591) | (365) | (4) | 43 | 14 | (305) | (5) | (311) |
| Varição | 100,00% | -92,03% | -7,89% | -4,88% | -0,05% | 0,58% | 0,19% | -4,08% | -0,07% | -4,15% |

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 1.17 - Gráfico Receita Líquida Operacional



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a figura 1.16 e 1.17 é possível fazer algumas análises, dentre elas, se a receita aumentar 50%, os gastos devem se manter no máximo em 50%, se aumentar mais, a situação é ruim, e é o que vem acontecendo na empresa estudada, o resultado operacional em 2018 (junho a dezembro) foi de -2,99% e de 2019 (janeiro a março) já está em -4,08%. Em outras palavras a empresa está dando prejuízo.

4.3 Elaboração do Planejamento GMD

Para a elaboração do GMD é necessário verificar toda a estrutura do plano de contas da empresa. Depois de feito isso, o primeiro passo é dividir as contas de despesas em grupos de contas ou pacotes. Dessa forma na empresa estudada temos o total de dezesseis pacotes que são: o pacote de mão de obra, serviços prestados, marketing e publicidade, despesas com instalações, viagens, treinamentos, revisão para entrega de veículo novo, materiais de uso e consumo, processamento de dados, fretes, aquisição de pequenas imobilizações, impostos e taxas legais, despesas financeiras, depreciação, comissão a terceiros por intermediações e o pacote de outras despesas, que são algumas despesas que não se enquadram dentro dos pacotes citados.

Podemos entender melhor essa divisão de pacotes com o a figura 1.18 abaixo, onde, vem uma observação das contas em cada um deles.

Figura 1.18 - Pacotes de despesas

Continua

| Pacote | Descrição da Conta | Número da Conta |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Mão de Obra | salarios/comissoes de vendedores | 34010101001 |
| | enc soc(inss/sal edu)s/sal com vend | 34010101002 |
| | enc sociais (fgts) s/sal e comis vend | 34010101003 |
| | salarios gerencia | 34010101004 |
| | salarios de funcionarios | 34010101005 |
| | outros salarios e ordenados | 34010101006 |
| | encargos sociais(inss e salar educ | 34010101007 |
| | encargos sociais (fgts) | 34010101008 |
| | ferias e encargos sociais | 34010101009 |
| | 13 salario e encargos sociais | 34010101010 |
| | vale transporte | 34010101014 |
| | p.a.t. programa aliment trabalhador | 34010101032 |
| | copa e bar | 34010101033 |
| | assist medic odont farmac e funer | 34010101034 |
| | previdência privada | 34010101035 |
| indenizacoes | 34010101053 | |
| Serviços Prestados | prestacao de servicos pessoas fisi | 34010101012 |
| | prestacao de servicos pessoas jur | 34010101013 |
| Marketing e Puclicidade | propagandas | 34010101017 |
| | veiculos em operacao | 34010101018 |
| | acoes de vendas | 34010101020 |
| | publicacoes assinaturas e associac | 34010101021 |
| | debito interno | 34010101023 |
| | debito interno cortesias | 34010101045 |
| Despesas com Instalações | comunicacao telefonia | 34010101026 |
| | manutencao imobilizado(exc vei/imo | 34010101027 |
| | manutencao de imoveis | 34010101028 |
| | agua e luz | 34010101029 |
| | aluguel de imóveis | 34010101030 |
| | aluguel de equipamentos | 34010101031 |
| | seguros | 34010101044 |
| Viagens | viagens repres alojam e alimentaca | 34010101024 |
| Treinamentos | treinamentos/cursos | 34010101025 |
| Revisão para entrega veículo novo | preparacao entrega e revisao | 34010101016 |
| Materiais de uso e consumo | material de limpeza uso e consumo | 34010101036 |
| Processamento de dados | processamento de dados | 34010101037 |
| Fretes | fretes | 34010101038 |
| Aquisição de pequenas imobilizações | bens de valores irrelevantes | 34010101041 |
| Impostos e taxas legais | impostos e taxas - imóveis | 34010101042 |
| | outros impostos e taxas | 34010101043 |
| | despesas legais | 34010101046 |

| | | |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| Outras Despesas | multas | 34010101040 |
| | outras despesas | 34010101047 |
| Despesas Financeiras | juros s/ financiamentos de estoque | 34010102001 |
| | juros e despesas financeiras | 34010102002 |
| | juros s/ empréstimos de mútuos | 34010102004 |
| | despesas bancárias | 34010102005 |
| Depreciação | depreciações (exceto prédios) | 34010103001 |
| | depreciação prédios/benfeitorias | 34010103002 |
| Comissões a terceiros por intermediações | comissões | 34010101015 |

Fonte: Elaborado pela autora

Depois da separação das contas por pacotes é nomeada uma pessoa responsável por cada pacote que é chamado de gestores de pacotes. Cada gestor é responsável em fazer as análises das contas de seu pacote e apresentar uma nova proposta para a negociação do exercício seguinte. Todos os dados levantados pelos gestores são depois colocados em uma matriz de acompanhamento como base histórica. Essa base histórica é o valor que foi gasto em cada uma das contas em cada mês do exercício anterior. É através desse levantamento que é estabelecido e proposto um valor para o exercício seguinte mostrando aos gestores das empresas as oportunidades de ganho para aquele pacote e suas contas.

Desta forma, é possível propor o modelo a seguir de GMD, e realizar uma análise vertical que baseado nas despesas, demonstra a representatividade de cada conta com relação à despesa total. Já a análise horizontal compara os gastos ocorridos em cada centro de responsabilidade, conforme a seguir na figura 1.13, foram demonstrados o acumulado de 2018 (junho a dezembro) e acumulado de 2019 (janeiro a março).

Figura 1.19 - Proposta do Gerenciamento Matricial de Despesas

em milhares de reais

| Acumulado 2018 | Gerente de Pós Vendas | | Total | Gerente de Novos | | Total | Total Geral | Part. Da conta |
|------------------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|------------------|------------|--------------|--------------|----------------|
| | Peças | Acess. | | Veículos Novos | Adm. | | | |
| Mão de Obra | 6 | 6 | 12 | 442 | 109 | 552 | 564 | 22% |
| Serviços Prestados | 2 | 0 | 2 | 85 | 86 | 171 | 173 | 7% |
| Marketing e Publicidade | 3 | 7 | 10 | 575 | 14 | 588 | 598 | 24% |
| Despesas com Instalações | 0 | 0 | 0 | 1 | 631 | 632 | 632 | 25% |
| Viagens | 2 | 0 | 2 | 0 | 8 | 8 | 10 | 0% |
| Treinamentos | 0 | 0 | 0 | 1 | 8 | 9 | 9 | 0% |
| Revisão para entrega veículo novo | 0 | 0 | 0 | 46 | 0 | 46 | 46 | 2% |
| Materiais de uso e consumo | 0 | 0 | 0 | 3 | 19 | 21 | 21 | 1% |
| Processamento de dados | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 30 | 30 | 1% |
| Fretes | 0 | 0 | 0 | 20 | 2 | 22 | 22 | 1% |
| Aquisição de pequenas imobilizações | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0% |
| Impostos e taxas legais | 0 | 0 | 0 | 86 | 41 | 127 | 127 | 5% |
| Outras Despesas | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0% |
| Despesas Financeiras | 0 | 1 | 1 | 244 | 14 | 259 | 260 | 10% |
| Depreciação | 1 | 0 | 1 | 21 | 15 | 35 | 36 | 1% |
| Comissões a terceiros por intermediações | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0% |
| Total Geral | 14 | 13 | 28 | 1.525 | 980 | 2.506 | 2.533 | 100% |
| Part. Do departamento | 1% | 1% | 2% | 59% | 39% | 98% | 100% | |

em milhares de reais

| Acumulado 2019 | Gerente de Pós Vendas | | | Total | Gerente de Novos | | Total | Total Geral | Part. Da conta |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|------------------|------------|------------|-------------|----------------|
| | Peças | Acess. | Mecânica | | Veículos Novos | Adm. | | | |
| Mão de Obra | 26 | 20 | 4 | 50 | 212 | 46 | 257 | 307 | 32% |
| Serviços Prestados | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 26 | 31 | 31 | 3% |
| Marketing e Publicidade | 0 | 6 | 0 | 6 | 181 | 6 | 187 | 193 | 20% |
| Despesas com Instalações | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 179 | 183 | 183 | 19% |
| Viagens | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0% |
| Treinamentos | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0% |
| Revisão para entrega veículo novo | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 0 | 15 | 15 | 2% |
| Materiais de uso e consumo | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 4 | 5 | 8 | 1% |
| Processamento de dados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 | 6 | 1% |
| Fretes | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 1 | 12 | 12 | 1% |
| Aquisição de pequenas imobilizações | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 31 | 31 | 31 | 3% |
| Impostos e taxas legais | 0 | 0 | 0 | 0 | 41 | 40 | 81 | 81 | 8% |
| Outras Despesas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Despesas Financeiras | 0 | 1 | 0 | 1 | 50 | 15 | 65 | 66 | 7% |
| Depreciação | 1 | 0 | 0 | 1 | 13 | 10 | 23 | 24 | 3% |
| Total Geral | 30 | 28 | 5 | 63 | 578 | 334 | 912 | 961 | 100% |
| Part. Do departamento | 3% | 3% | 0% | 6% | 59% | 35% | 94% | 100% | |

Fonte: Elaborado pela autora

CONCLUSÃO

Diante deste quadro, além da implantação do Gerenciamento Matricial de Despesas, que se implantado deve ser também associado a Gerenciamento Matricial de Receitas e principalmente ao planejamento orçamentário da empresa, penso que também é necessário uma posição da alta administração, com ações que venham fortalecer a empresa neste mercado bastante concorrido, tais como redução de custos, incremento das vendas, na busca de resultados melhores, tornando-a autossustentável, capazes de justificar os investimentos e principalmente atrair os interesses em investimentos ainda maiores no seu negócio.

De acordo com as análises apresentadas, menciono a seguir algumas ações que podem ser tomadas para que a empresa alcance melhores resultados:

1. Incremento das Vendas

- Resultam em gasto maior com propaganda, eventos e publicidade;
- Oferecer brindes, abatimentos, etc.;
- Identificar o diferencial competitivo do negócio, como preço ou qualidade;
- Identificar o tipo de veículo que o cliente quer é a melhor maneira de trazer mais ofertas relevantes para ele;
- Identificar a qualificação da área de vendas como investimento e não como despesa.
- O aumento de preço pode ser uma alternativa imediata e simples, mas é fundamental observar as restrições externas, pois este simples aumento no preço pode ter efeito contrário e representar uma baixa nas vendas, portanto deve-se atentar na movimentação do mercado concorrente.

2. Redução de Custos

- A empresa apresenta despesa com aluguel em torno de 22% da despesa total, portanto, deve-se tentar uma renegociação com o proprietário para a redução deste custo, mesmo que compense no futuro até que a empresa tenha sua situação financeira bem equilibrada;
- As despesas de comunicações como telecomunicações, internet, devem ter um melhor acompanhamento, com vista a diminuir o consumo, ou utilização. É importante destacar que nestes tipos de atividades, atualmente se

apresentam muitos concorrentes e alguns podem ter preços menores e fornecimento de serviços com a mesma qualidade ou até melhor.

- O custo administrativo de mão de obra representa 19,19% da despesa total de mão de obra, pode ser analisada uma redução do quadro de funcionários, redistribuição das atividades ou até mesmo terceirização de algumas das atividades hoje executadas por empregados destes departamentos.
 - Definir metas de redução de custos de um modo geral, envolvendo toda a equipe e todos os departamentos, uma proposta de mudança cultural, mesmo que momentânea, mas em prol de melhores resultados, que consequentemente pode favorecer a todos indistintamente.
 - Aperfeiçoar a jornada de trabalho, fazendo com que o funcionário passe menos tempo na empresa, reduzindo os custos de energia elétrica, água, dentre outros.
 - Deve-se atentar quanto ao custo de demissões, principalmente, se possível, calculando-o antes que tome a decisão de desligar qualquer funcionário, notadamente os mais antigos da empresa, cujo custo certamente será bem alto;
 - Se possível, diversificar as compras com outros fornecedores, atentando sempre para uma pesquisa de preço associada à qualidade.
 - Instalar sensores de presença e células fotoelétricas para acionamento da luz apenas quando falta luz do dia podem ser um investimento razoavelmente caro, todavia em longo prazo a redução dos gastos com energias, pode também proporcionar aumentos nas margens de lucro, pela minimização dos custos.
3. O custo de estocagem representa 9,44% da despesa total, portanto algo deve ser feito, essencialmente para diminuir a taxa de juros, como um acompanhamento diário deste custo e talvez obtenção de um período maior de carência. Veja com acontece atualmente:
- Até vinte e um dias em estoque não se paga juros;
 - Após faturamento do veículo, a empresa tem três dias úteis para pagá-lo;
 - Fazer acompanhamento diário deste custo.

4. É essencial focar no aumento da Margem Bruta, pois é a partir daí que se paga as despesas de estrutura e funcionamento, as despesas financeiras, os impostos e ao final o retorno para os investidores.
 - O custo de aquisição é alto, consequentemente a Margem Bruta é baixa 7,85% em 2018 (junho a dezembro) e 7,97% em 2019 (janeiro a março);
 - Uma alternativa é tentar negociar melhor o preço de custo com a fábrica.

É importante destacar que, embora criticado por alguns, há vantagens do desenvolvimento de um planejamento orçamentário e estão situadas, principalmente, na determinação de metas claras a serem atingidas, na definição de responsabilidades aos diversos departamentos, que obriga os envolvidos a trabalharem em sintonia com as estratégias estabelecidas e que todos devem estar comprometidos com o resultado global, e não somente com o resultado individual.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 158 p.

ANSOFF, H. Igor. McDonnell, Edward J. **Implantando Administração Estratégica**, v. 2, 1993.

BARCELOS, Aline S. F. **Análise Crítica de Implantação do Orçamento Matricial numa empresa do Setor Jornalístico: O caso da RBS Jornal**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2 ed. Belo Horizonte: QFCO, 1996. 331p.

CYMO. **Gerenciamento Matricial de Despesas**. Disponível em <
<http://www.youtube.com/watch?v=nHhUsMjxexw>>.

FIGUEIREDO, Antonio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. São Paulo: LTC, 1985.

INDG. **Manual de treinamento, Gerenciamento Matricial de Despesas**. 2008

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOGUEIRA, Roberto de Assis. **Gerenciamento Matricial de Despesas: manual prático**; Belo Horizonte: Cymo Tecnologia em Gestão, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo, Editora Pearson Education do Brasil, 2009.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão, SC: Unisul, 2002.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello. **O orçamento Estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, José Luís dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, A. C.; GONÇALVES, R. C. M. G. **Aplicação da abordagem contingencial na caracterização no uso do sistema de controle orçamentário**: um estudo multicaso. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v.5, n.1, p.163-184, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WANZUIT, D. R. D. Proposta de uma sistemática de apoio a implementação do orçamento matricial – **O caso de uma indústria de alimentos**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Escola de Engenharia. UFRGS, Porto Alegre, 2009.