

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO CARVALHO

**INDICADORES DE DESEMPENHO VOLTADOS PARA AS ÁREAS DE
ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

CURITIBA

2019

EDUARDO CARVALHO

**INDICADORES DE DESEMPENHO VOLTADOS PARA AS ÁREAS DE
ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Metodologia Científica, do curso de MBA em Gestão Estratégica, do Departamento CEPPAD da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA

2019

INDICADORES DE DESEMPENHO VOLTADOS PARA AS ÁREAS DE ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

EDUARDO CARVALHO

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo demonstrar a importância dos indicadores de desempenho nas áreas de orçamento e planejamento financeiro bem como apresentar a implantação do orçamento matricial e base zero na empresa Britânia Eletrodomésticos. O primeiro capítulo traz uma introdução sobre o tema e também os objetivos e justificativas do estudo. A seguir, foi desenvolvido um referencial teórico que traz ideias dos principais autores sobre os temas abordados. O estudo analisa os fatores organizacionais que dificultam a implementação dessas ferramentas gerenciais e como contorná-los com sistemas e métodos organizados alinhados com os principais objetivos da companhia e também a melhor forma de engajar os colaboradores para receber e contribuir com essa nova cultura organizacional. No capítulo final é apresentado os resultados da implementação, os ganhos que companhia teve com essa nova cultura e dificuldades e problemas que surgiram durante o processo.

Palavras-chave: Indicadores; Planejamento Financeiro; Orçamento Matricial; Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Ter um bom sistema de medição de desempenho torna-se vital para a estratégia de uma organização, pois é por essas medições que se verifica se a organização está no rumo desejado. Neste atual contexto da competitividade, alinhar os indicadores da área aos indicadores corporativos tem grande importância, visto que uma única área poderá afetar o desempenho macro da companhia (Kaplan & Norton, 2001).

Medir esses indicadores não é uma tarefa fácil, haja vista o elevado número de indicadores que as empresas adotam, que são pouco úteis. Outro problema é seu caráter pouco balanceado – mais financeiro que não financeiro dos indicadores de desempenho. Daí surge o modelo de avaliação de desempenho mais equilibrado proposto por Kaplan e Norton em 1990, o **BSC**¹.

Atualmente diversas empresas têm dificuldade de alinhar os indicadores ou **KPI**² financeiros com as áreas de negócios, seja por falha na comunicação entre os departamentos, dificuldade ao extrair os dados, falta de precisão nas informações, relatórios complexos ou então por falha na orientação dos objetivos e metas da empresa imposta pelo seus líderes.

Isso acaba gerando diversos problemas para as empresas, como decisões baseadas em dados incorretos, informações diferentes entre os setores, reuniões desnecessárias e uma piora significativa no relacionamento interno entre os colaboradores e externo com os clientes e fornecedores.

Todos esses fatores acabam indo na contramão de uma gestão eficaz e de um sistema inteligente de medição que tem por objetivo orientar e dar suporte aos gestores na condução de suas atividades e principalmente atrasando a conclusão de suas metas estabelecidas no planejamento estratégico de acordo com os objetivos da companhia.

¹ *Balanced Scorecard*, no inglês. De acordo com Kaplan e Norton (2004), BSC significa um sistema de avaliação e acompanhamento de desempenho dos indicadores das empresas.

² Sigla em inglês para 'Key Performance Indicator'. De acordo com Francischini, Andresa e Francischini, G. Paulino, significa indicadores chaves de desempenho para mensuração de resultados.

1.1 OBJETIVOS

Torna-se um diferencial empresas que padronizam seus indicadores e criam métodos organizados, que envolvem todos os departamentos e que principalmente estejam alinhados com as metas e objetivos da companhia. No caso das áreas de orçamento e planejamento financeiro essas informações são de extrema importância e necessitam de um envolvimento geral para todos estarem alinhados e que nenhuma informação fique fora desse planejamento. Outro ponto fundamental é o acompanhamento contínuo e uma revisão sistemática dessas informações de acordo com as mudanças no planejamento estratégico e até mesmo fatores externos como situação econômica.

1.1.1 Objetivo Geral

Criar um método e um processo contínuo que através de indicadores de desempenho alinhados com o planejamento estratégico da companhia acompanhem de forma simples e objetiva os principais KPI (**Key Performance Indicators**) financeiros da companhia e que estejam alinhados com as áreas de negócio.

1.1.2 Objetivos específicos

- Definir os principais KPI financeiros de acordo com as necessidades e objetivos do planejamento estratégico;
- Definir o método de acompanhamento, responsáveis, periodicidade e formato das informações;
- Alinhar as informações e objetivos da área financeira com as áreas de negócio, estabelecendo assim uma parceria em busca de objetivos comuns;
- Estabelecer planos de ação de acordo com os resultados obtidos durante o processo de acompanhamentos dos indicadores;

1.2 PROBLEMA

O problema consiste em eliminar qualquer excesso de informação ou dados incorretos entre os departamentos da companhia através de métodos e processos organizados e padronizados que estejam formatados de acordo com os objetivos da companhia, criando assim indicadores de desempenho financeiros alinhados com as áreas de negócio, onde questiona-se: como padronizar, alinhar os processos e objetivos da área financeira com os demais departamentos e envolver todos os responsáveis que estejam envolvidos nas tomadas de decisão ?

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa se justifica pelo excesso de informação desnecessária nas empresas e relatórios gerenciais sem nenhuma correlação com os objetivos da companhia, falta de padrão, informações sem qualidade, falta de foco e relatórios complexos sem traduzir de forma simples a atual situação da empresa e os próximos passos. Dessa forma a pesquisa pretende corroborar com os métodos, processos e indicadores chaves para as empresas alcançarem o sucesso no âmbito de seus relatórios gerenciais e indicadores de desempenho que cumpram seu papel de forma simples e objetiva levando seus líderes a tomarem decisões cada vez mais rápidas e assertivas.

A pesquisa será dividida em quatro etapas, a primeira fase mostrará como definir os responsáveis e criar uma gestão matricial. Na segunda fase a pesquisa irá abordar um dos métodos utilizados na área financeira para definição de modelos e acompanhamento dos principais KPI financeiros que estejam ligados com os objetivos do planejamento estratégico. A terceira fase da pesquisa mostrará como alinhar os objetivos da área financeira com as demais áreas de negócio, estabelecendo assim uma parceria em busca de objetivos comuns. Já a quarta e última fase a pesquisa entrará no tema em como converter informações e dados em decisões práticas e rápidas no dia a dia com a criação de planos de ação. Assim, o resumo de cada fase e conceito dos métodos utilizados:

- Primeira fase – Definir os responsáveis e criar uma **Gestão Matricial**³;
- Segunda fase – Definição do método, modelos e forma de acompanhamento dos principais KPI financeiros que estejam alinhados com o **Planejamento Estratégico**⁴;
- Terceira fase – Alinhar objetivos entre a área financeira e demais áreas de negócio;
- Quarta fase – Converter informações e dados em decisões praticas e rápidas no dia a dia através de plano de ação;

³ Gestão Matricial – De acordo com o portal gestão www.portal-gestao.com - Um modelo de gestão em que as relações de subordinação estão configuradas numa estrutura matriz, isto é, os colaboradores estão afetos a uma subordinação dupla.

⁴ Planejamento Estratégico – De acordo com o portal endeavor www.endeavor.org.br - Planejar estratégias é uma arte que requer eficiência, informações adequadas e conhecimento de mercado, para que as decisões tomadas estejam bem casadas com a visão de futuro da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho de conclusão de curso fundamenta-se em Kaplan e Norton, as quais nos orientam sobre o argumento que não podemos gerenciar o que não conseguimos medir, criando um sistema de avaliação de desempenho chamado de **Balanced Scorecard** do inglês, na sigla BSC, para podermos medir todas as atividades e ativos intangíveis das entidades, sanando esta necessidade com sua confecção e utilização.

No entanto com o avanço tecnológico e o excesso de informação no mundo de hoje, algumas empresas estão trabalhando com excesso de indicadores e informações desnecessárias, falta de foco e principalmente informações e relatórios que não estão alinhados com o planejamento estratégico e objetivos gerais da companhia.

Dessa forma consolidamos essa fundamentação com o uso correto dos indicadores nas áreas de orçamento e planejamento financeiro com o uso de ferramentas como orçamento matricial e OBZ, além de um planejamento estratégico enxuto e objetivo que leve a companhia atingir suas metas e objetivos de maneira simples, rápida e com o envolvimento de todo time. Além de criar um método padronizado e organizado a utilização correta dessas ferramentas proporciona para as empresas um aumento significativo em seus lucros devido a redução nas despesas administrativas e comerciais após a implantação desse método.

O método consiste em criar uma visão matricial sobre os custos e despesas da empresa, ou seja, definir gestores para contas contábeis específicas ou grupos de contas similares e esses serem responsáveis por acompanhar o resultado, buscar melhorias, definir metas de redução para seu pacote de despesa e auxiliar demais gestores da empresa sobre os impactos que terão em seus centros de custos.

Além da visão matricial, o método utiliza também o orçamento base zero (OBZ), isto é, todos os anos, no período do orçamento, é feita uma revisão geral em todas as despesas e contratos do grupo sem considerar o que houve nos exercícios anteriores. Dessa forma o orçamento se torna mais enxuto e parte de uma base limpa em que consideramos apenas aquilo que os gestores consideram realmente necessário para seus departamentos.

2.1 BALANCED SCORECARD NA TEORIA

Indicador é a ferramenta mais comum para tomada de decisão das empresas baseado no que foi alcançado ou não a partir de algumas definições. A forma com que os indicadores são medidos é previamente definida pela importância daquele indicador e qual será o ganho a partir do momento em que a meta for alcançada. Primeiramente, deve-se definir o que será medido, quer-se dizer, quem será o cliente deste processo, qual a relevância que este indicador terá para o setor.

Um dos pontos importantes em relação aos indicadores é a ação que deve ser tomada a partir de um resultado, seja positivo ou negativo.

Seguem alguns tipos de indicadores:

- Indicadores Estratégicos: Primários a organização;
- Indicadores Táticos: Secundários, gerenciado por cada departamento;
- Indicadores Operacionais: Acompanhados pelos especialistas de cada área.

Citem-se, também, os **KPI's - Key Performance Indicator**, que medem o desempenho, bem como, quantitativamente, o que está sendo executado.

O Balanced Scorecard, também conhecido como BSC, constitui-se como uma ferramenta que traduz a estratégia em objetivos claros e simples, fazendo a conexão fundamental entre o ciclo estratégico e o ciclo operacional da companhia.

Pode-se resumir, em uma metodologia aplicada em indicadores que separam os KPI's em quatro dimensões: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Conhecimento. Esta metodologia, permitiu interligar estas quatro dimensões, juntamente com os seus objetivos e traçar uma meta em comum, de forma que todos os processos estejam interligados de alguma forma. É possível demonstrar a partir da criação de um mapa estratégico, em qual momento os objetivos se cruzam e como eles se somam para que a empresa consiga alcançar os resultados pretendidos.

A forma que a metodologia é aplicada é definida em alguns passos:

- 1) Definição da Estratégia Empresarial;
- 2) Gerência do Negócio;
- 3) Gerencia dos Serviços;
- 4) Gerencia da Qualidade.

A implantação de um BSC conta com o auxílio de um Mapa Estratégico, que é uma representação visual da estratégia, mostrando como os temas estratégicos e as operações, separados em cada perspectiva do BSC, relacionam-se para identificar como se pode controlar a ação executada. Além disso, ele serve como roteiro de quais as tarefas devem ser cumpridas por cada área para que a estratégia seja alcançada.

Por não se restringir unicamente ao foco econômico-financeiro e levar em conta também as perspectivas dos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, o BSC dá uma visão completa e integrada de como a empresa opera.

Fundamentado em quatro princípios, é um sistema amplo que permite organizar as iniciativas existentes e canalizá-las na direção definida pela visão de futuro da companhia.

- 1) Perspectiva Financeira;
- 2) Perspectiva do Cliente;
- 3) Perspectiva Interna;
- 4) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento (pessoas).

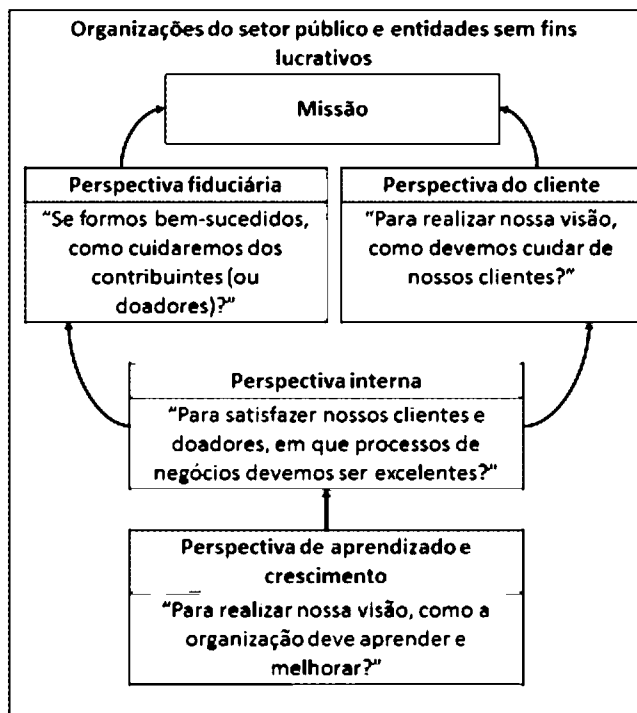
Para se iniciar a formatação de um BSC, é necessário realizar várias análises sobre diversas perspectivas da empresa, do mercado, da situação econômica do país, dos principais resultados da empresa, etc. Para isto existem várias ferramentas para realizar este tipo de análise inicial. Como ponto de partida, a análise SWOT, na qual é possível identificar os pontos positivos e negativos a partir de uma perspectiva

interna e externa, se torna viável para uma análise prévia de onde partir a construção do mapa estratégico.

Também é muito válida a utilização dos princípios da empresa como ponto de partida. A Visão e a Missão auxiliam no início da formatação do mapa estratégico.

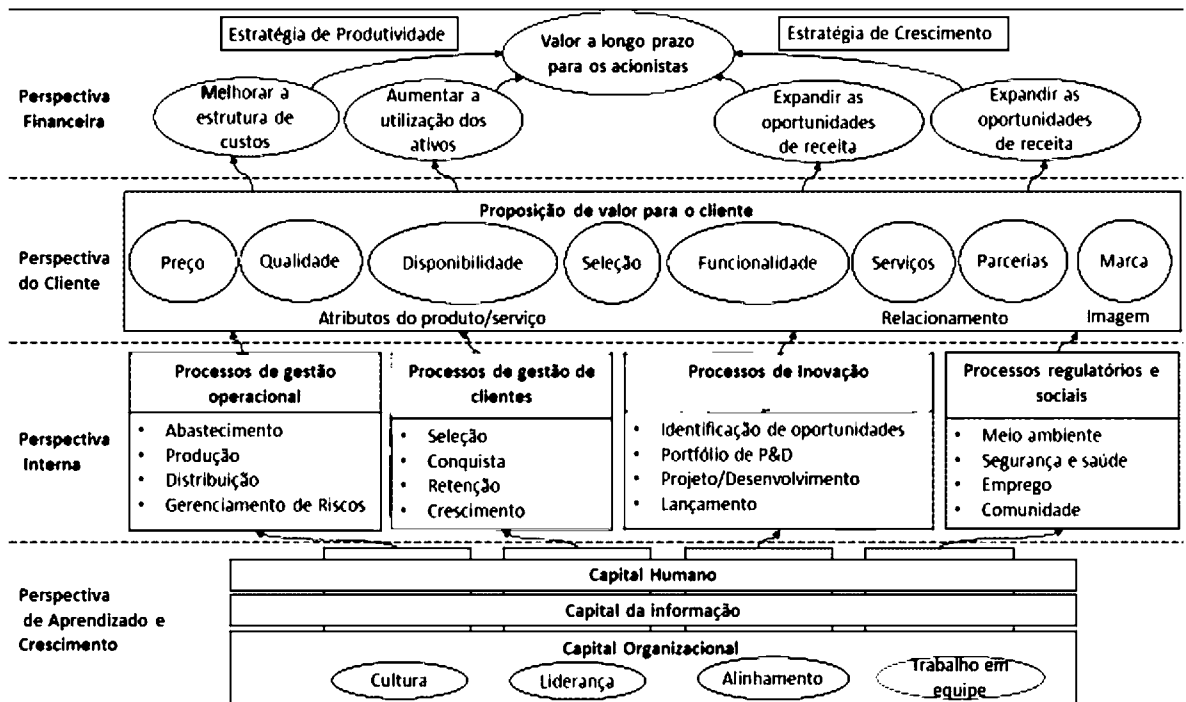
Todos estes itens irão gerar uma gama extensa de informações, podendo ser armazenados em um banco de dados para as futuras análises, portanto, um setor de tecnologia da informação bem estruturado é essencial para poder disponibilizar estes dados.

Mapas estratégicos: O modelo simples de criação de valor.



Fonte.: Kaplan e Norton, Mapas Estratégicos, página 8, Ed. Campus, 2004

O mapa estratégico representa como a organização cria valor.



Fonte.: Kaplan e Norton, Mapas Estratégicos, pagina 11, Ed. Campus, 2004

2.2 VISÃO GERAL DO BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, resultou das necessidades de captar toda a complexidade da *performance* na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações (Epstein e Manzoni, 1998).

Entre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de *performance* que reflitam a estratégia de negócios da empresa. O *BSC* deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (Kaplan e Norton, 1996; 2000).

Esse método resume em um único documento indicadores de *performance* em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (Kaplan e Norton, 1992; 1996).

Hauser e Katz (1998: p. 517) advertem: *“toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”*.

Nesse sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de *performance*, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa (**Kaplan e Norton, 1993**).

2.3 A IMPORTÂNCIA DO INDICADOR

A utilização de indicadores permite a monitoração de diversos processos. O que leva o gerente a observar o desempenho de cada processo e da empresa como um todo, para que se possa perceber onde e em qual momento deve se focar as energias visando dar garantias ao bom funcionamento dos processos.

Segundo **Kaplan e Norton (1997)** será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

Em um ambiente de forte concorrência, as empresas líderes de mercado são aquelas que percebem e implementam mudanças necessárias para continuar satisfazendo seus clientes.

Segundo Durski (2003), as empresas devem não somente observar atentamente os seus processos como também, tanto quanto possível, os dos concorrentes de forma a estabelecer um confiável sistema de comparação.

2.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O que os autores chamaram de “Balanced Scorecard” (Cenário Balanceado) vem sendo muito utilizado nos Estados Unidos como uma ferramenta adequada para medir o desempenho das organizações, tornando-se a marca de uma organização bem administrada. Muitos administradores de empresas bem-sucedidas dizem que é a base sobre a qual se assenta seu sistema de gestão.

A denominação de BSC - Cenário Balanceado, como diz **Campos (1998)**, decorre do fato de que, segundo a nossa visão, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem

devidamente “*balanceados*”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

Se num determinado período uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência. O modelo de gestão criado por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “*painel de controle*” da empresa.

Segundo **Campos (1998)**, fazendo uma despreziosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo. Cada automóvel, avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos. Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do BSC permite aos administradores uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios.

A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Para **Kaplan & Norton (1997)**, o BSC capta as atividades críticas de geração do valor criados por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa.

Os mesmos autores dizem que para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.

Sendo assim, **Rocha (2000)** diz que o BSC é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.

2.5 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa com a qual a companhia consegue avaliar o seu ambiente e com isso reconhecer os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e, através disso, delimitar uma estratégia capaz de utilizar ao máximo as potenciais oportunidades, evitando as ameaças e reconhecendo os pontos fracos.

Avaliar o passado e o presente se faz necessário e fornece informações necessárias para os gestores partirem para as decisões e ações. O planejamento estratégico permite que as empresas consigam estabelecer um caminho viável integrando processos, pessoas e recursos.

O planejamento estratégico é uma relação mútua entre planejamento e a própria estratégia. Segundo **Mintzberg (2014)**, a palavra “planejamento” se refere a um plano.

Para que uma organização entenda qual é o seu papel dentro dos seus processos no qual está inserido, é importante que ela consiga realizar uma avaliação dos seus pontos fortes e fracos antes da elaboração de um planejamento estratégico. A própria formulação da estratégia passa por um processo de experimentação, de algo novo que não é totalmente conhecido e que fundamentalmente existe um risco inerente ao sucesso ou fracasso. Neste aspecto, a análise dos recursos disponíveis, sejam eles tangíveis ou intangíveis devem ser contemplados previamente a formalização de um planejamento estratégico. Por isso que é importante realizar uma ampla reflexão sobre estes aspectos, **(Mintzberg, 2014)**.

As principais funções do Planejamento Estratégico são:

- Definir objetivos, metas e resultados esperados através de ações claras, com prazos e responsáveis pré-estabelecidos.
- Avaliar continuamente o andamento das ações e interferir para criar situações desejadas.
- Planejar o futuro através de informações e resultados coletados no presente

2.6 CONCEITOS DE ORÇAMENTO MATRICIAL E OBZ

Orçamento base zero (OBZ) é uma metodologia de previsão de budget, que projeta receitas, custos e despesas sem considerar o que houve nos exercícios anteriores. Foi desenvolvida em estado americano, pela **Texas Instruments** Inc. nos anos 60. Dentro das suas principais características, podemos citar: análise orçamentária de receitas, revisão de todas as despesas da organização, bem como o nível de custo fixo já existente, sabendo que são considerados fixos todo e qualquer gasto que não varie em relação ao volume vendido ou fabricado.

O Orçamento Base-Zero (OBZ) é uma metodologia gerencial para o planejamento e controle orçamentário de uma organização, servindo como instrumento de questionamento das atividades existentes e de reflexão para a criação de outras mais eficazes (**FREZATTI; FREZATTI, 2000**). Seus objetivos são, além da redução de custos da empresa, melhorar a utilização de recursos, identificar oportunidades de melhoria, conhecer a origem dos gastos, dentre outros. A expressão base-zero está relacionada com a proposta de uma reavaliação de todos os programas e despesas propostos.

Com a utilização dessa ferramenta, o orçamento não deve partir do nível de operação e de despesas até então utilizados, mas de uma análise sistemática e prospectiva dos recursos necessários. O OBZ exige que sejam feitas justificativas de todas as dotações solicitadas. Ademais, o processo de acompanhamento das despesas define responsabilidades claras pela avaliação do previsto versus realizado (**FREZATTI; FREZATTI, 2000**). **Padoveze (2011)** ressalta ainda que o gerenciamento matricial possui como característica o processo de justificar as variações encontradas em duas maneiras: pelo gestor do centro de custo e pelo gestor responsável pelo total de gastos (gerente do pacote).

A cada vez que inicia um novo processo orçamentário, é necessário que os gestores das contas justifiquem e comprovem como serão utilizados os recursos para o próximo período. A ferramenta ajuda a cúpula da organização controlar a melhor aplicação do capital, não deixando assim folga no orçamento, submetendo o gerente de conta melhor avaliar suas solicitações para o próximo período. Nesse sentido o gestor departamental tem maior trabalho de projetar seus recursos, pois veta a utilização de históricos em sua formulação.

Os benefícios de utilizar a metodologia de Orçamento Base Zero (OBZ) são muitas, tais como: Monitoramento mensal e anual de gastos; Avaliação dos fornecedores com suas programações; Identificação da real necessidade de recursos; Avaliação de eminentes ameaças ao negócios, no que tange a produtos substitutos e restrições de mercadorias; Mudanças no mercado inerentes ao comportamento da demanda; Melhor avaliação do mix de produtos; Gestão por competência da força de vendas; Necessidade de headcount; e Real capacidade de fabricação dentre outras.

Comumente o Orçamento base Zero (OBZ) também é utilizado com o orçamento matricial, onde o gestor além de prospectar os valores do seu centro de custo (despesas do departamento) ficará responsável por uma conta contábil que é gerenciada com algum contrato específico. Um exemplo de conta contábil matricial é normalmente a de energia elétrica em algumas indústrias. O valor de energia é dado de forma absoluta mensalmente para toda a empresa, e através de rateio são direcionadas aos departamentos. O papel do gestor orçamentário matricial dessa conta é o de levantar os crescimentos de taxas de consumo para o próximo exercício, avaliar e correlacionar o consumo de energia elétrica com a previsão de crescimento de volumes vendidos e fabricados, além de entender com o gestor de cada departamento, seja administrativo ou operações, como serão as despesas dessa conta, estabelecendo metas de redução.

O principal objetivo do orçamento matricial é eleger responsável pela gestão contrato que terá diversos fins (despesas de um contrato em vários centros de custos) além de auxiliar o efetivo responsável (gestor do departamento) das despesas com informações e metas compartilhadas por toda a empresa.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 METODOLOGIA

A finalidade deste artigo, é apresentar de forma prática uma solução para o excesso de indicadores e informações desnecessárias não alinhadas com o planejamento estratégico e sem o envolvimento dos demais departamentos da empresa para o setor de orçamento e planejamento financeiro a partir de observações realizadas e dados empíricos coletados ao longo de um período de 8 anos dentro da empresa Britânia Eletrodomésticos.

Esta solução se justifica perante o atual cenário de análise das despesas administrativas, comerciais e industriais onde o processo é moroso devido a falta de objetividade, falta de orçamento, ou seja, uma referência para o acompanhamento dos resultados e também falta de planos de ação para conseguir realizar gestão sobre os resultados e alcançar os objetivos propostos pela companhia no planejamento estratégico.

Já em relação a natureza do problema, foi tratada de forma qualitativa, em busca de conseguir compreender o processo de planejamento financeiro e orçamento, a partir de observações de como existe vários impactos da utilização de um método que não atende mais as necessidades da organização e como através de um aprimoramento de diversos controles e fluxos de informações apresentadas de forma clara e objetiva, além de um acompanhamento contínuo dos resultados pode ter um impacto significativo não somente nos objetivos estratégicos da empresa, mas também no próprio setor e melhora do resultado geral da empresa.

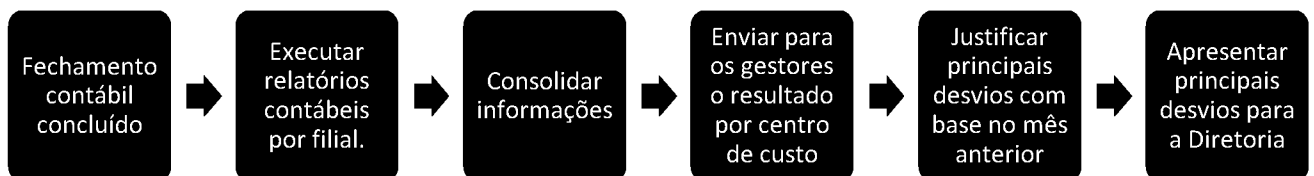
O objetivo da pesquisa será tratado de forma descritiva de modo a buscar compreender de forma específica o problema em questão, o que pode ser feito para aperfeiçoar os métodos de controles orçamentários e financeiros a partir de ações e análises realizadas pela própria equipe de planejamento financeiro e orçamento.

Para tratar a questão temporal da pesquisa, foi direcionada de forma longitudinal, a partir de dados analisados durante períodos diferentes, onde foi possível ter um comparativo de como alguns indicadores e resultados se comportaram ao longo destes períodos.

A estratégia da pesquisa foi concebida na forma de um estudo de caso, onde foi possível realizar uma profunda análise sobre os objetivos e necessidades da empresa com base em relatórios e reuniões com gerentes e diretores da empresa, além da contratação de consultorias especializadas. Com essas análises e reuniões, foi possível mensurar alguns indicadores importantes e propor novos métodos de controles.

3.2 FLUXOGRAMA

Modelo atual do controle das despesas do grupo:

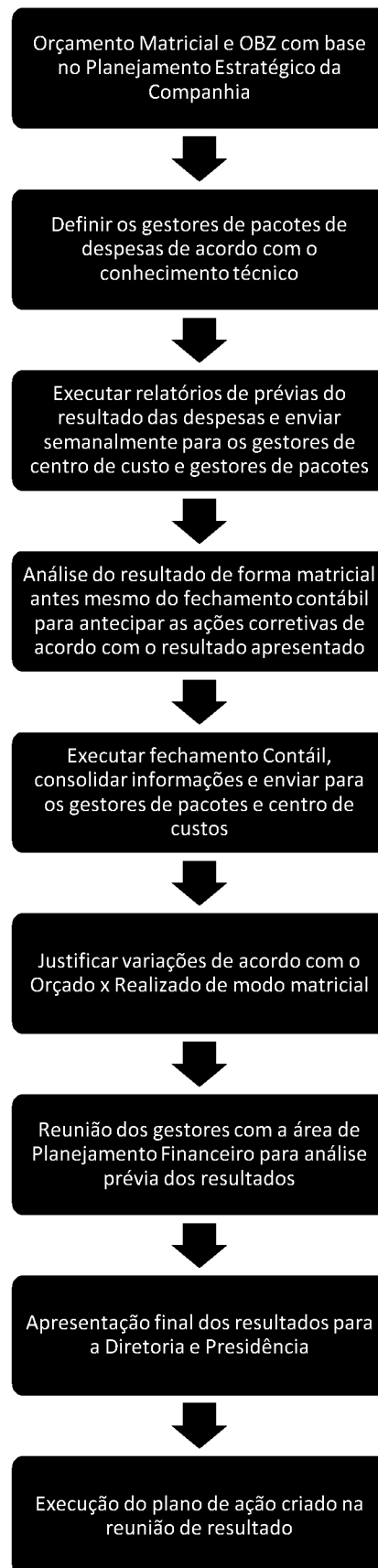


Fatores negativos em relação ao método atual:

- Execução de relatórios complexos com informações desnecessárias e formatos obsoletos;
- Consolidação morosa devido ao excesso de informação e relatórios não padronizados o que representa uma grande chance de informações erradas.
- Envio das informações através de e-mails, sem a existência de um padrão e um método organizado, além do risco de perda de informações;

- Justificativas dos maiores desvios das despesas com base no mês anterior, ou seja, sem uma referência de um orçamento ou meta por departamento e realizado apenas por um gestor em cada centro de custo;
- Reunião de apresentação dos resultados sem a existência de um método e uma sequencia lógica, análises sem referência de um orçamento e gestores não preparados.
- Falta de planos de ação para acompanhamento das ações debatidas nas reuniões de resultados e sem nenhuma correlação com o planejamento estratégico.

Modelo proposto com base no Orçamento Matricial e OBZ:



Melhorias propostas conforme novo modelo de gestão:

- Planejamento das despesas administrativas, comerciais e industriais através do modelo de orçamento matricial e OBZ;
- Criação dos pacotes de despesas, ou seja, agrupamento de contas contábeis similares para uma análise completa de um gestor com conhecimento técnico para cada pacote e com a visão daquele tipo de gasto para todos os centros de custos da empresa;
- Criação de relatórios específicos para a área de orçamento e planejamento financeiro, garantindo agilidade na extração das informações e confiabilidade nos números;
- Relatórios semanais organizados por diretorias/pacotes de prévias das informações, possibilitando desta forma antecipar as ações para controle do orçado x realizado;
- Agilidade na consolidação das informações após o fechamento contábil, podendo desta forma entregar os relatórios e análises de forma mais rápida para a análise dos gestores;
- Relatórios padronizados e organizados nos diretórios da empresa para garantir agilidade e diminuir o uso de e-mails e impressão desnecessária;
- Reunião entre gestores e o setor de planejamento financeiro para antecipar possíveis questionamentos por parte da diretoria e presidência em relação as justificativas realizadas por todos os departamentos;
- Apresentação dos resultados com um método padronizado, organizado por diretorias/pacotes e com uma sequencia lógica;
- Definição de Planos de Ação com datas e responsáveis para corrigir as ações definidas durante a reunião;

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 GRUPO BRITÂNIA

Com mais de 60 anos de atuação, a Britânia construiu junto ao varejo e ao consumidor brasileiro uma relação de parceria e confiança que continua se fortalecendo a cada dia. Fundada em 1956 em Curitiba/PR, a Britânia iniciou suas atividades com a fabricação de fogões, fogareiros e móveis metálicos. Em seguida, iniciou a produção e comercialização de eletrodomésticos.

Atualmente a empresa conta com mais de 4.000 colaboradores diretos entre a sede administrativa em Curitiba/PR e o novo Centro de Distribuição em Joinville/SC que possui uma área de 36.000 m². O novo Centro de distribuição vai produzir 3.000.000 de produtos/ano, tem capacidade de armazenagem de 6.000.000 de peças concentrando todo o estoque de produtos nacionais e importados. Hoje a marca Britânia reúne em seu portfólio mais de 300 produtos.

A Britânia consolidou-se como uma das principais marcas de eletro portáteis e eletroeletrônicos do Brasil e é a empresa que mais cresce no país nesses segmentos.

Presente na maioria dos lares brasileiros com produtos de qualidade reconhecida, está constantemente se renovando para que seus consumidores encontrem em uma só marca, todas as soluções.



Sede da Britânia Eletrodomésticos – Curitiba-PR

4.2 RESULTADOS

A partir do momento que a diretoria aprovou o estudo e a implantação do orçamento matricial e OBZ, foram necessários verdadeiros esforços da TI e a equipe de Planejamento Financeiro e Orçamento. Foram realizadas diversas melhorias em sistemas, planilhas de Excel, além da criação de relatórios específicos no ERP da empresa (TOTVS).

A partir desse momento, já contando com agilidade nas informações e confiabilidade nos números foi contratado consultorias especializadas para implantação do orçamento matricial e OBZ e juntos criamos uma cultura dentro da empresa para controle de gastos de forma sistemática.

Diversas reuniões, treinamentos e apresentações foram realizadas com o intuito de preparar os gestores e criar uma cultura onde o envolvimento de todos foi de extrema importância, além disso definir os principais KPI financeiros já alinhadas com as metas definidas no planejamento estratégico da companhia.

A partir dessa proposta, foi necessário estruturar o plano de contas da empresa, definindo os pacotes de despesas, os responsáveis por cada pacote e, posteriormente, os indicadores de resultados. Foram estruturados nove pacotes de despesas na companhia, conforme descrito a seguir:

a) **Despesas Operacionais e Financeira:** despesas operacionais (confeção de carteiras, despesas com apólices e contratos), financeiras (descontos concedidos, juros e multas e outros), despesas por pagamentos em atraso, impostos e contratos sem transação financeira e despesas financeiras diversas;

b) **Salários e Encargos:** despesas administrativas, com pessoal próprio, com empregados (salários e ordenados, serviços extraordinários, gratificações e outros), com indenizações, encargos e FGTS;

c) **Benefícios:** despesas com assistência social (instrução, alimentação, seguros, planos de previdência complementar, uniformes e outros), formação profissional, programa de alimentação do trabalhador, transporte de empregados e outras despesas com pessoal próprio;

d) **Serviços Terceiros:** despesas com serviços com terceiros (honorários advocatícios, com consultoria, auditoria e serviços técnicos, fretes e carretos) e os encargos sociais provenientes desses serviços;

e) **Despesas Gerais:** despesas com localização e manutenção (aluguel, água, luz, gás, limpeza, consertos), expediente (material de expediente, despesas bancárias), utilização de equipamentos e veículos (arrendamento mercantil, manutenção e consertos, combustível), comunicação (malotes, correspondências, telefone e telegramas), locomoção (viagens, conduções e passagens urbanas) e despesas com seguros (bens imóveis e veículos);

f) **Depreciação e Amortização:** depreciações de bens de uso próprio e amortizações;

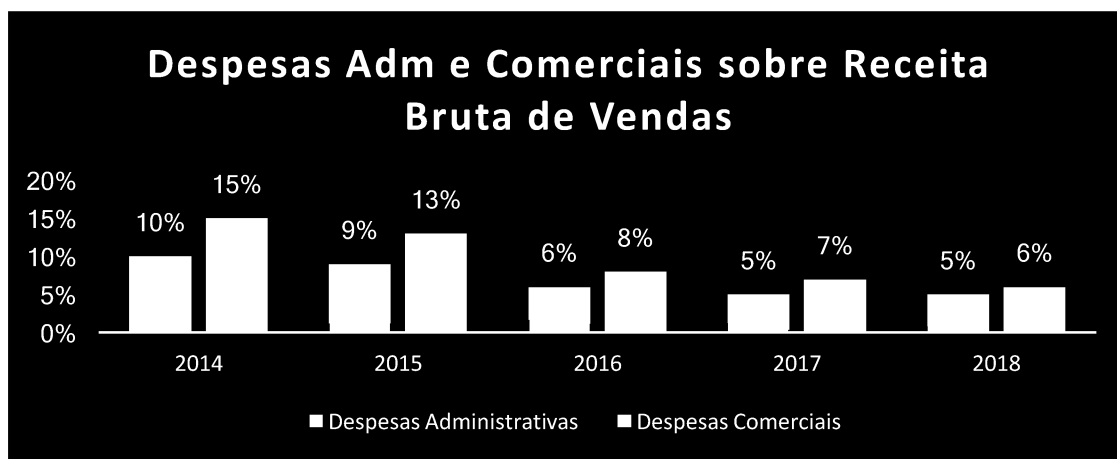
g) **Publicidade e Propaganda:** despesas com publicidade e propaganda institucional;

h) **Impostos e Taxas:** despesas com tributos, impostos, IPVA, ISS, Contribuições, PIS/PASEP, Contribuição Sindical e outros tributos estaduais, federais ou municipais;

i) **Despesas Administrativas:** despesas com publicações (legais e anúncios diversos), contribuições e donativos e outras despesas diversas;

A implementação deste estudo durou 6 meses e após dois anos de melhorias, acompanhamentos e pequenos ajustes em relação a primeira proposta a companhia

conseguiu reduzir as despesas administrativas e comerciais em torno de 12%, o que impactou diretamente no resultado da empresa, proporcionando ganhos e aumento de seus lucros. Conseqüentemente foi criada uma cultura de organização e planejamento, ou seja, outras áreas da empresa tiveram que se organizar para conseguir realizar o orçamento, o que proporcionou uma melhora significativa na comunicação entre os setores e uma visão em busca dos mesmos objetivos e metas.



5 CONCLUSÃO

Ainda que os métodos de gestão tenham evoluído consideravelmente nos últimos anos, muitas empresas ainda seguem suas atividades sem adotar um planejamento e um controle a longo prazo de forma organizada e sistemática, suas atividades são pautadas de acordo com às leis de demanda e oferta de mercado. Algumas, no entanto vem adotando controles de gestão mais modernos e eficientes conforme o objeto de estudo deste artigo, o Orçamento Matricial e OBZ.

A implementação do orçamento matricial na Britânia possibilitou um controle duplo de gestores de despesas e custos sobre todos os gastos da companhia e no longo prazo reduzindo suas despesas administrativas e comerciais em mais de 10% sobre a receita bruta de vendas, possibilitando a empresa trabalhar com vantagens sobre seus concorrentes em relação a preços e margens de seus produtos.

A elaboração do OBZ complementou o matricial pois através dele realizamos diversas revisões de contratos, prestadores de serviços e novas negociações com

fornecedores e projetando no orçamento somente aquilo que é de extrema importância para garantir a operação da empresa, tornando desta forma a empresa cada vez mais enxuta e organizada.

Em relação ao processo de acompanhamento do Orçado x Realizado conseguimos criar métodos organizados, sistemáticos e com responsabilidades claras e definidas, além da criação e execução de planos de ação para eliminar os maiores desvios em relação ao planejamento aprovado pela diretoria antes mesmo de começar o ano. Por meio desta prática o orçamento da empresa passou a ser baseado em regras claras, com intensa participação dos funcionários na redução e controle das despesas e custos.

A implementação deste estudo foi realizada com sucesso, com isso a Britânia se tornou uma empresa muito mais organizada e enxuta, mas ainda tivemos alguns problemas durante esses anos de implementação que foi a dificuldade em orientar e treinar novos colaboradores para a correta alocação das despesas nas contas contábeis corretas de acordo com a natureza da despesa em questão, muito lançamentos incorretos em contas contábeis e centros de custos indevidos, o que gerava um enorme retrabalho por parte da equipe da contabilidade para a reclassificação destes lançamentos nas contas e centro de custos corretos. Este foi um dos pontos que ficaram sem solução neste estudo.

Como se trata de um novo modelo de gestão, dificuldades de adaptação e pequenos ajustes são esperados, mas o sucesso e a continuidade deste estudo vai depender do envolvimento geral de todos os colaboradores e principalmente do trabalho realizado pela equipe de planejamento financeiro e orçamento nos próximos anos, além é claro do envolvimento geral da diretoria nas cobranças e o correto alinhamento das metas e objetivos da empresa em relação ao planejamento estratégico da organização.

REFERÊNCIAS

FRANCISCHINI, Andresa. FRANCISCHINI, G. Paulino. **Indicadores de desempenho: Dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Atla Books, 2017.

JOBS, Steve **Steve Jobs by Walter Isaacson**. Simon & Shuster editora, 2011.

KAPLAN, Robert. NORTON, P. David. **Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro Elsevier, 2004.

BIRKINSHAW, Julian. MARK, Ken. **25 Ferramentas de Gestão. Um Guia sobre os Conceitos Mais Importantes Ensinados nos Melhores Mbas do Mundo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CAMPOS, J. **O Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

DURSKI, G. R. **Avaliação do Desempenho em Cadeias de Suprimento**. Faculdade de Administração e Economia. Curitiba, v.6,n.1, p.27 ã 38, Jan/Abr. 2003

EPSTEIN, Marc. MANZONI, Jean-François. **Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard**. European Management Journal, v. 16, issue 2, p. 190-203, 1998

HAUSER, John. KATZ, Gerald. **Metrics: you are what you measure!** European Management Journal, v. 16, issue 5, p. 517-528, 1998

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**. Harvard Business Review. Boston, v. 78, n. 5, p. 167-176, setembro-outubro 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review. Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, setembro-outubro 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, janeiro-fevereiro 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, janeiro-fevereiro 1996.

ROCHA, T., PINTO, M. G. C., GIUNTINI, N. **A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica**. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000, Goiânia. Anais do XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiana: GO, 2000.

Sobanski, Jaert J. **“Prática de Orçamento Empresarial – Um exercício programado”** São Paulo – Editora Atlas, 1994.

Phyrr, Peter A **"Orçamento Base Zero" - Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**, São Paulo - Editora Interciência, 1981

Sanvicente, Antônio Zoratto & Santos, Celso da Costa **"Orçamento na Administração de Empresas"** São Paulo - Editora Atlas, 2000.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed., São Pau- lo: Atlas, 2000.