

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**João Pedro Gasparry Ferreira**

**ORÇAMENTO MATRICIAL:**  
**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO DO GRUPO RBS**

**Porto Alegre**  
**2012**

**João Pedro Gaspary Ferreira**

**ORÇAMENTO MATRICIAL:  
DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO DO GRUPO RBS**

**Trabalho de conclusão de Curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz**

**Porto Alegre  
2012**

**João Pedro Gasparry Ferreira**

**ORÇAMENTO MATRICIAL:**

**DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO DO GRUPO RBS**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Conceito Final:**

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Orientador Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz - UFRGS

## **RESUMO**

O objetivo desse trabalho é a realização de um estudo de caso a fim de diagnosticar do modelo de orçamento utilizado no Grupo RBS, empresa tida como referência na utilização do orçamento matricial. Para isso foram apresentados conceitos de planejamento, estratégias, planejamento estratégico, tático e operacional, orçamento e orçamento matricial.

O foco principal desse trabalho foi o orçamento matricial, principal ferramenta de orçamento utilizada pelo Grupo RBS na elaboração de seus planos operacionais. A partir dos conceitos teóricos estabeleceu-se uma análise do modelo utilizado no dito grupo, a fim de identificar os principais processos, etapas, ferramentas e os envolvidos no mesmo, bem como as possíveis ineficiências frente à teoria. O diagnóstico realizado demonstrou que o modelo utilizado é adequado a realidade da empresa, restando alguns pontos de atenção por não estarem de acordo com o descrito na literatura.

Palavras-chave: Planejamento operacional, financeiro, orçamento matricial, Grupo RBS.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Hierarquia do planejamento nas organizações.....	20
<b>Figura 2:</b> Integração entre GMD, DDO e GMR na estruturação do orçamento matricial.....	29
<b>Figura 3:</b> Matriz de controle do orçamento matricial.....	30
<b>Fluxograma 1:</b> Acompanhamento do orçamento matricial.....	44
<b>Fluxograma 2:</b> Macro ciclo do orçamento.....	47
<b>Gráfico 1:</b> Circulação de jornais de 2006 a 2012.....	51
<b>Gráfico 2:</b> Circulação de jornais de 2006 a 2008.....	52
<b>Gráfico 3:</b> Circulação de jornais de 2009 a 2012.....	52
<b>Quadro 1:</b> Circulação projetada para 2013.....	53
<b>Quadro 2:</b> Evolução da circulação do jornal.....	54
<b>Quadro 3:</b> Precificação do jornal.....	55
<b>Quadro 4:</b> Evolução da receita de circulação.....	56
<b>Quadro 5:</b> Custo de matéria prima.....	60
<b>Quadro 6:</b> DRE projetado.....	62

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	10
1.2	JUSTIFICATIVAS .....	11
1.3	OBJETIVOS .....	12
1.1.1	Objetivo Geral .....	12
1.1.2	Objetivos Específicos .....	12
1.4	METODOLOGIA .....	13
1.4.1	Delineamento da Pesquisa.....	13
1.4.2	Plano de Coleta de Dados.....	14
1.4.3	Instrumento de Coleta de Dados .....	15
1.4.4	População-Alvo .....	16
<b>2.</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
3.1	PLANEJAMENTO .....	19
3.2	ESTRATÉGIAS.....	21
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
3.4	PLANEJAMENTO TÁTICO .....	24
3.5	PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	25
3.6	ORÇAMENTO .....	26
3.7	EVOLUÇÃO .....	28
3.8	A METODOLOGIA MATRICIAL.....	29
3.9	BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES DA ORÇAMENTAÇÃO .....	31
3.10	ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO .....	33
3.10.1	Preparação da Base Orçamentária.....	33
3.10.2	Preparação e Coleta de Dados .....	34
3.10.3	Definição das Metas Preliminares .....	34
3.10.4	Negociação do Orçamento .....	35
3.10.5	Consolidação do Orçamento .....	35
3.10.6	Acompanhamento do Orçamento.....	36
3.11	PREPARAÇÃO PARA A DEFINIÇÃO DAS METAS NO OM .....	36
3.12	GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS – TRATAMENTO DE ANOMALIAS... 38	
<b>4.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DO ORÇAMENTO DO GRUPO RBS .....</b>	<b>39</b>
4.1	ESTRUTURA CONTÁBIL.....	39
4.2	GESTÃO DE PACOTES E ENTIDADES.....	42
4.3	ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO MATRICIAL .....	43
4.4	A ORÇAMENTAÇÃO.....	45
4.5	O DIAGNÓSTICO .....	46
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E PROJEÇÃO DE PACOTES .....</b>	<b>49</b>
5.1	RECEITA DE CIRCULAÇÃO .....	49
5.1.1	Projeção de Circulação .....	50
5.1.2	Precificação .....	54
5.1.3	Determinando a Receita de Circulação .....	56
5.2	CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA.....	56
5.2.1	Papel Estrangeiro.....	57
5.2.2	Tinta Cor.....	58

5.2.3	Tinta Preta .....	58
5.2.4	Chapas de Alumínio .....	58
5.2.5	Outros Materiais .....	59
5.2.6	O Custo de Matéria-Prima.....	59
5.3	CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA.....	60
5.4	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO PROJETADO.....	61
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>65</b>
	<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão imersas em um contexto de alta concorrência e a globalização impõe um ritmo de competição crescente em que apenas as organizações eficientes e eficazes possuem as capacidades necessárias para prosperar. Dada à complexidade gerada por esse ambiente, o planejamento financeiro é fundamental para orientar os administradores a avaliar e definir metas e objetivos bem como auxiliar na tomada de decisões. As empresas devem ter a capacidade de se desenvolver rapidamente, ajustando-se às novas condições conjunturais e ao ambiente competitivo, os quais as obrigam a operar com margens reduzidas em que, por vezes, os pequenos detalhes separam o lucro de grandes prejuízos.

Neste contexto, o processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa crescer de forma ordenada, tendo em vista à implantação e à adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo. O sistema orçamentário global consiste em planejar todas as atividades a serem desenvolvidas para que possam ser cumpridas; projetar a obtenção dos recursos necessários no prazo, a fim de realizar o planejamento da empresa; controlar as etapas, à medida que são efetuados; e avaliar periodicamente os valores realizados frente aos planejados.

Dentre as diversas ferramentas de planejamento financeiro cabe destacar o orçamento, que tem como principal atributo a fixação de metas no que se refere à taxa de retorno sobre o investimento e a participação de mercado. Esse sistema busca antecipar os resultados operacionais que deverão ser realizados no período, considerando-se os principais aspectos da organização, inclusive os possíveis cenários macroeconômicos em qual a mesma se encontra inserida. A partir desta ferramenta, o pressuposto básico para o planejamento se concretizar e tornar-se realidade é o controle orçamentário, composto pela comparação sistemática dos resultados atingidos com os previamente projetados. As diferenças devem ser analisadas e interpretadas a fim de encontrar ameaças à execução do planejamento, antecipar-se a mudanças no ambiente para de definir medidas preventivas ou corretivas e, então recolocar a empresa no caminho para atingir os resultados pretendidos.



Deste modo, os resultados obtidos com a utilização do sistema orçamentário auxiliam no desenvolvimento das empresas. As ferramentas orçamentárias têm sido bastante aprimoradas ao longo dos anos e novos métodos têm surgido. Inicialmente, o orçamento empresarial tinha como ênfase a projeção dos resultados e o posterior controle, com características antecipatórias; o próximo passo foi o orçamento contínuo, com a perspectiva de revisão contínua, e após ocorreu o surgimento do Orçamento Base Zero (OBZ), no qual todos os valores eram estimados e justificados sem utilizar-se da base histórica e, sim, como se a empresa estivesse iniciando as atividades.

Na última década, diversas empresas brasileiras adotaram o orçamento matricial, que tem se firmado por contar com uma matriz de acompanhamento e controle, capaz de diagnosticar e tratar anomalias teoricamente com maior eficiência. Com isso, o presente trabalho busca apresentar o orçamento matricial como ferramenta eficaz para o planejamento e controle de organizações e, para isso, foi realizado o diagnóstico do processo de orçamentação do Grupo RBS.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro é a introdução, em que está exposto o problema, as justificativas para a realização da pesquisa, os objetivos da realização da mesma e a metodologia adotada. O segundo capítulo é a identificação da empresa onde foi realizada a pesquisa. A pesquisa foi realizada no Grupo RBS, empresa referencia quanto a utilização do orçamento matricial como ferramenta de planejamento financeiro e operacional.

Já no capítulo de número três é destinado a expor o referencial teórico, que consiste de uma revisão bibliográfica sobre o tema. Foram abordados os temas de planejamento, estratégias, planejamento estratégico, tático e operacional, orçamento e orçamento matricial. O capítulo de número quatro é o diagnóstico do processo orçamentário do grupo RBS, abordando as questões de sua estrutura contábil, da gestão de pacotes e entidades, o acompanhamento matricial e suas justificativas, a orçamentação e definições de metas.

O quinto capítulo é uma análise de dados e projeção de pacotes. Nele, a partir dos dados disponibilizados pela empresa é feita uma simulação de um orçamento de uma unidade, o Diário Gaúcho, jornal popular de Porto Alegre. Nessa orçamentação são simulados os pacotes de receita de circulação, custo de matéria-prima e custo de mercadoria vendida e a partir disso é projetado um DRE.

O capítulo sexto contém as conclusões referentes a essa pesquisa. Nele a pergunta realizada na definição do problema é respondida e é realizado o fechamento dos objetivos traçados.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Grupo RBS, empresa de mídia líder de mercado na região sul do Brasil, adotou o processo de orçamento matricial há dez anos, em um momento muito distinto do atual. Na época a empresa enfrentava uma sequência de resultados operacionais insatisfatórios e, a partir da necessidade de mudança, foi identificado pela diretoria a oportunidade de implementar um processo que estabelecesse uma rigorosa cultura de controle de custos, que foi o orçamento matricial.

Neste período muito mudou, tanto no Grupo quanto no mercado em qual a empresa está inserida. A companhia atingiu o objetivo de cortes de custos e despesas e a eficiência operacional atingiu elevado patamar, a partir do melhor planejamento dos recursos necessários para a operação.

O orçamento matricial ocupa hoje, lugar central no planejamento operacional e financeiro do Grupo. Entretanto, existe a visão de que o mesmo não consegue mais gerar o retorno esperado, em vista do esforço dispendido neste processo, fazendo com que o mesmo seja criticado quanto à complexidade do processo e a estrutura necessária para a realização do mesmo.

Cabe portanto fazer um diagnóstico do modelo de orçamento adotado no Grupo RBS e identificar os processos críticos, os envolvidos e o que é esperado a partir dessa prática.

A partir deste contexto questiona-se:

Qual o grau de aderência das práticas de orçamento matricial do Grupo RBS em relação às prescrições da literatura?

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

A realização de um trabalho nesse nível agrega-se muito valor à formação de um administrador, principalmente devido ao cunho prático em que é desenvolvida a análise dos dados da organização. O tema abordado foi escolhido devido ao grau de relevância que possui dentro do Curso de graduação de Administração, no âmbito de Finanças, assim como na empresa escolhida.

Também foi crucial para a escolha, o fato da técnica do orçamento matricial ser adotada por um crescente número de empresas, mas ainda ser pouco explorada na literatura. É sabido que esse processo geralmente apresenta ganhos relevantes em eficiência operacional por promover a cultura de redução de custos fazendo com que obtenha cada vez maior destaque no âmbito da administração financeira.

A escassez de artigos e de revisões da ferramenta na literatura é de certa forma, a causa fundamental para que o orçamento matricial tenha diversas interpretações e aplicações sendo, muitas vezes, subutilizado e por tanto não estando posicionado de forma adequada frente aos demais programas de melhoria e controle das organizações que adotam essa técnica.

Diante das diversas aplicações dessa técnica e da falta de artigos e revisões a respeito da mesma, a análise do Grupo RBS, organização tida como referência quanto à utilização do orçamento matricial e com dez anos de prática da mesma, busca evidenciar os principais benefícios deste modelo, suas limitações e assim apontar possíveis melhorias no mesmo.

A proposta desse trabalho é uma análise do processo e das práticas dessa organização no que tange à orçamentação e o posterior acompanhamento de execução, visando assim identificar as melhores práticas e os possíveis pontos de atenção quanto à utilização deste método. Para isso foi realizado um diagnóstico do modelo adotado comparando-o com o descrito na literatura, a fim de evidenciar práticas não aderentes a teoria.

### 1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo apresentar as metodologias do orçamento matricial, em termos de conceitos, finalidades e forma de funcionamento através do estudo de caso que busca avaliar o sucesso da utilização desta prática e as possíveis ineficiências frente à teoria. Será estudado o caso do Grupo RBS, tido como referência na utilização do orçamento matricial e que a utiliza como principal ferramenta de planejamento financeiro e operacional.

#### 1.1.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar o orçamento matricial do Grupo RBS identificando os principais processos, etapas, ferramentas e os envolvidos no mesmo.

#### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Pesquisar o referencial teórico sobre a metodologia do orçamento matricial;
- b. Apresentar os processos de implantação do orçamento matricial;
- c. Apresentar os processos de gestão do orçamento matricial;
- d. Apresentar os conceitos adotados pelo Grupo RBS para a utilização deste método;
- e. Identificar o posicionamento deste processo frente ao planejamento estratégico da empresa;
- f. Demonstrar a orçamentação de uma unidade gerencial da empresa;
- g. Identificar pontos de melhoria no atual processo.

## 1.4 METODOLOGIA

O item a seguir descreve o planejamento realizado na pesquisa científica, sendo os principais tópicos: o roteiro adotado, métodos de pesquisa utilizados e seus conceitos, origem e procedimentos de coleta dos dados e instrumentos que serão usados para a realização da pesquisa científica.

Segundo Gil (2008), pode-se definir método como o caminho para se chegar a um determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

### 1.4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é elaborar o orçamento de uma unidade gerencial do Grupo RBS e demonstrar a sua construção, conforme os princípios do orçamento matricial. Para tal, a metodologia de pesquisa utilizada para a realização do projeto foi a qualitativa a qual, segundo Roesch (2005, p. 154):

[...] é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Para tal, foi adotado como estratégia de pesquisa o estudo de caso que segundo Yin (2010):

[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

Gil (2008) afirma que o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto à previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas.

Em relação à coleta de dados qualitativos, Marconi e Lakatos (1999), afirmam que, são baseados na presença ou ausência de alguma qualidade ou característica e, também, na classificação de tipos diferentes de dada propriedade.

As formas de pesquisa utilizadas neste trabalho foram: análise documental, a qual, segundo Foster (2005), representa sistemas e estruturas da organização. A sua análise permite o entendimento de situações; conceituar a organização com base em uma visão dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos); observações do dia-a-dia, conforme afirma Roesch (2005), a observação participante de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito do seu trabalho; questionários e entrevistas.

#### 1.4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

As informações foram retiradas de artigos e boletins, além de informações disponibilizadas pela empresa em planilhas eletrônicas, caracterizando pesquisa bibliográfica e documental.

Os boletins utilizados são originados a partir do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) que detém em seu acervo, estatísticas sociais, demográficas e econômicas, através da realização de censos e outras pesquisas. Também foram utilizadas informações do IVC (Instituto Verificador de Circulação), entidade nacional sem fins lucrativos, responsável pela auditoria de circulação dos principais jornais e revistas do Brasil e considerada a principal referência neste segmento.

Neste trabalho, não se dispensou o levantamento de campo. Este foi realizado mediante a observação do participante de forma aberta. Segundo Roesch (2005, p. 162) essa técnica “ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. [...] a observação participante de forma aberta caracteriza-se muito mais como um envolvimento interrompido, uma vez que combina observação com entrevistas”. Essas informações tem por finalidade possibilitar o diagnóstico do processo dentro do Grupo RBS e são portanto fundamentais ao presente trabalho.

#### 1.4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados necessários para que sejam alcançados os objetivos da pesquisa foi dada através da entrevista semiestruturada. A partir desta, foram obtidas as práticas e ferramentas adotadas na empresa, a fim de projetar seus resultados futuros, formando assim seu orçamento. Nesta foram abordadas questões de processos relevantes no período orçamentário, às práticas da organização a fim de determinação e atingimento de metas, assim como o processo de acompanhamento das mesmas.

Entrevista, na concepção de Gil (2008), pode ser definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação. Segundo Oppenheim (1993) o uso de entrevistadores é necessário quando há no questionário uma série de questões abertas e quando é preciso escrever as respostas conforme o respondente. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais experientes no assunto na empresa, aprofundando e agregando informações, buscando evidenciar de que formas a organização estipula suas metas, quem são os envolvidos e em qual nível de envolvimento.

#### 1.4.4 POPULAÇÃO-ALVO

As entrevistas foram realizadas com pessoas chaves, envolvidas diretamente na elaboração dos orçamentos econômicos e financeiros da organização, consideradas fundamentais para a pesquisa. Com isto, foi possível realizar a análise, mediante a compilação das informações obtidas nas entrevistas, no referencial teórico e na análise documental sobre o processo de orçamentação do Grupo RBS, obtendo o raciocínio necessário para atingir as metas propostas, através da resolução eficaz das questões e objetivos desta pesquisa científica.



## 2. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

O presente trabalho foi realizado no Grupo RBS, fundado em 31 de agosto de 1957, por Mauricio Sirotsky Sobrinho, que é uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil e a mais antiga afiliada da rede Globo. Possui suas operações divididas em empresas de comunicação tradicional, empresas digitais entre outros negócios.

O primeiro grupo de empresas, chamado de pilar comunicação, opera no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, com unidades nas áreas de TV, rádio, jornais, sendo líder de mercado em ambos os estados e em todos os veículos. Por meio de suas emissoras de rádio e televisão, jornais, portais de internet e iniciativas no meio digital, o Grupo RBS produz e distribui informações jornalísticas, entretenimento e serviços. Fazem parte do Grupo a RBS TV, a maior emissora de TV afiliada, a rede Globo, a TVCOM, emissora de TV local, as emissoras de rádio Gaúcha, Atlântida, Itapema, Cidade, Farroupilha, CBN Diário e Rádio Rural, os jornais, Zero Hora, Diário Gaúcho, O Pioneiro, Diário de Santa Maria, Diário Catarinense, Hora de Santa Catarina, Jornal de Santa Catarina e A Notícia.

O segundo pilar das operações do Grupo é o digital, dirigido pela holding e.BRICKS que atua com portfólio de empresas digitais líderes de seus segmentos e em setores de alto crescimento, com modelos inovadores e concentra-se em mídia digital, *e-commerce* segmentado e *mobile*. Este pilar é formado pelas empresas Grupo.MOBI, Guia da Semana, Hagah, Hi-Mídia, ObaOba, Predicta, Wine e Lets.

Dentro do pilar de participações se encontram as iniciativas de educação executiva, com a HSM Educação, a plataforma de agronegócio, com o Canal Rural e Rural Digital, o Kzuka, empresa de mídia voltada ao público jovem a editora RBS publicações e a empresa de logística Vialog.

A coleta de dados ocorreu na empresa Diário Gaúcho. Este é um jornal diário da cidade de Porto Alegre, voltado às classes C, D com foco em serviços, polícia, futebol e entretenimento. É hoje, o jornal mais lido na grande Porto Alegre, com mais de um milhão de leitores e o nono maior jornal em circulação no país (fonte: IVC - Instituto Verificador de Circulação).

Ele foi lançado no ano de 2000, visando um leitor que não tinha hábito de adquirir jornais regularmente, o Diário Gaúcho possui distribuição nas cidades de Porto Alegre e na região metropolitana além de contar também com um portal de notícias na internet, no site [www.diariogaucha.com.br](http://www.diariogaucha.com.br). O jornal foi idealizado pelo Grupo RBS como uma alternativa ao seu já tradicional jornal, Zero Hora, a fim de atingir uma maior parcela da população não consumidora, as classes C e D.

Para atingir o público alvo, a estratégia do jornal é de ter um baixo custo de aquisição, utilizar uma linguagem fácil, clara e direta. Atualmente, o diário é comercializado por R\$ 0,75 e tem a sua distribuição feita através de venda direta por jornaleiros, bancas de jornal e revistas, e mercados. Não existe, portanto, a opção de assinatura do Diário Gaúcho.

O jornal tem como uma de suas estratégias de marketing a realização de diversas promoções. A mais popular dessas é o "Junte & Ganhe". Essa é uma ação de caráter permanente em que o acúmulo de selos encartados diariamente, em cada edição, possibilita a troca por kits de panelas ou outros utensílios, com ciclos de 60 edições a cada brinde. Para ter o direito a receber o prêmio, é necessário completar uma cartela, com todos os selos do período, incentivando a fidelização do público ao jornal. Esse prêmio é sempre em formato de kit, composto por mais de um produto. Geralmente são distribuídas panelas ou outros utensílios domésticos. Esse formato é hoje tido como referência em jornais populares no Brasil.

A estrutura do Diário Gaúcho é mais enxuta que a de outros jornais, pois compartilha parte dos serviços básicos com a Zero Hora. Ele possui redação própria (fotógrafos e repórteres), porém está interligada com os outros jornais do Grupo RBS, sendo comum a permuta de reportagens entre os jornais, principalmente entre Zero Hora e Diário Gaúcho pois ambos são da mesma região, alterando-se apenas a linguagem do texto, compartimentando-o e/ou substituindo-se alguns termos.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os pressupostos teóricos encontrados para o desenvolvimento do estudo, a pesquisa bibliográfica e os conceitos sobre orçamento matricial. Ainda, serão apresentadas as vantagens e limitações quanto à utilização desta metodologia como ferramenta de planejamento e controle das organizações. Também estará descrito neste capítulo as principais percepções dos autores pesquisados em relação ao tema.

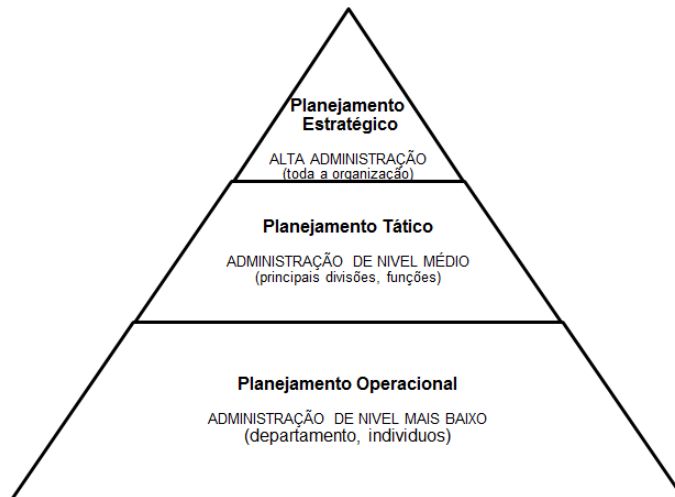
#### 3.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é parte fundamental do ato de administrar e cada vez mais as organizações estão se munindo desse conceito para enfrentar a grande concorrência e a consequente competitividade.

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Assim, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. (MEGGINSON et al., 1998)

Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização, classificados segundo Daft (1999) como estratégico, tático e operacional. Na Figura 1 vemos uma pirâmide, em que fica evidenciado que a alta administração se ocupa basicamente com o planejamento estratégico de toda organização, baixando este plano ao nível tático que é desenvolvido pela administração de nível médio em maior nível de detalhe e por fim o operacional, que se ocupa de planejar na menor granularidade necessária, passando pela administração direta de cada departamento. Ela

demonstra que tanto o número de envolvidos quanto o trabalho desenvolvido aumenta conforme o nível do plano.



**Figura 1:** Hierarquia do planejamento nas organizações

Fonte: Adaptado DAFT (1999:127)

Entende-se de acordo com os pressupostos de Padoveze (1997) como planejamento a coordenação e integração de esforços corporativos para assegurar o objetivo da gestão financeira: geração consciente de riqueza, lucro e valor.

Já Nickels (1987) apud Miranda e Libonati (2002) afirmam sobre o processo de planejamento, que o mesmo envolve o definir objetivos e desenvolver estratégias para atingi-los. Para Welsch (1986) planejamento requer o comprometimento definido da administração no sentido de atingir tais objetivos. Nesta acepção, Sanvicente e Santos (2008, p.16):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas unidades.

Portanto, planejamento é todo e qualquer plano que a empresa realiza com o intuito de atingir seus objetivos. São as possibilidades de ação estabelecidas de forma antecipada a fim de prever e definir os rumos da companhia.

### 3.2 ESTRATÉGIAS

Entende-se por estratégia, como forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Mintzberg (2006) apresenta cinco definições para o termo estratégia, reconhecendo as múltiplas maneiras de observá-la:

- a) Um plano: uma direção, um guia ou curso de uma ação para o futuro;
- b) Um padrão: uma consistência em comportamento ao longo do tempo;
- c) Uma posição: uma posição única e valiosa. É um olhar para fora, para o mercado;
- d) Uma perspectiva: é a maneira fundamental de fazer as coisas. É um olhar para dentro, para a visão da empresa;
- e) Um truque: uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Conforme Mintzberg e Lampel (2010), a formulação de estratégia envolve transformação e também perpetuação; envolve cognição individual e interação social, cooperação e conflito; e inclui análise antes, programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta ao ambiente.

Porter (1992) afirma ainda que a vantagem de desenvolver estratégias se concentra no fortalecimento da empresa no mercado em que atua ou poderá atuar, e que a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. Hunt e Morgan (1996) complementam esta afirmação, abordando a questão central da concorrência na formação de estratégias, alegando que ela é o ponto de desequilíbrio das organizações, uma vez que a obtenção do desempenho financeiro superior, em termos de faturamento ou lucro se efetiva através da vantagem em recursos perante à concorrência.

É a partir de sua estratégia que uma organização se posiciona no mercado, e indica os caminhos que a mesma percorrerá para consolidar-se e assim obter vantagem competitiva frente às concorrentes.

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta amplamente utilizada pelas organizações com o intuito de prever suas ações e melhorar sua posição no mercado. Segundo Oliveira (2009) o planejamento estratégico pode ser definido como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando obter melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação. Essa metodologia é de grande valor para a mesma, tendo em vista que proporciona a otimização dos recursos e também a prévia observação de possíveis problemas. Devido a isso, Mintzberg et al. (1999) ressalta que, atualmente, a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. (FERREIRA et al.,2011).

Com relação à evolução do planejamento estratégico, Policastro (2000) considera os seguintes pontos importantes para a empresa desenvolver:

- a) O avanço tecnológico e as grandes mudanças no mercado tornaram a gestão das empresas mais complexa. O planejamento estratégico pode ajudar as empresas a preverem e preparem-se para as mudanças mercadológicas e identificar oportunidades promissoras;
- b) A empresa utiliza o planejamento com o intuito de envolver os funcionários em todas suas áreas de atividades e disseminar os objetivos pela organização;
- c) Apenas o controle financeiro não é suficiente para garantir o sucesso da empresa nos negócios. Complementando o orçamento, o planejamento indica a direção futura da empresa.

De acordo com Megginson et a. (1998) o planejamento estratégico proporciona vantagens competitivas, tais como:

- a) Tende a tornar os objetivos mais específicos e disseminados;
- b) Ajuda a definir e estabelecer precisamente as responsabilidades;

- c) Minimiza a adivinhação e conserva a melhor utilização do tempo, esforços e recursos financeiros;
- d) Ajuda a alta direção a adaptar-se às mudanças no ambiente mercadológico;
- e) Capacita os administradores a entender com mais clareza as áreas operacionais;
- f) Ajuda a melhorar a coordenação entre as várias partes da organização.

Ainda, nesta acepção, Kotler e Armstrong (1993), o planejamento estratégico pode proporcionar os seguintes benefícios para as organizações:

- a) Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- b) Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- c) Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- d) Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- e) Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- f) Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Portanto, o planejamento estratégico auxilia na definição dos objetivos futuros da empresa e busca tornar as prioridades claras e os vários elementos da organização alinhados.

Por outro lado Megginson et al. (1998) salienta também que o planejamento apresenta algumas limitações para a organização:

- a) Envolve um trabalho que pode exceder suas verdadeiras contribuições;
- b) Pode restringir indevidamente o exercício da iniciativa e inovação;
- c) Pode burocratizar as ações;

Neste sentido, Mintzberg et al. (2010) salienta que o planejamento estratégico, isto é, a ideia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado é uma ilusão, pois o planejamento estratégico não é por si só um gerador de estratégias, não garante o sucesso da estratégia, a sua implementação e o alcance dos objetivos pré-determinados.

Com isso de acordo com Motta (2004) o ambiente onde está inserida a organização passa por constante mutação e turbulência, o que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado no fluxo de informações entre ambiente e organização.

### 3.4 PLANEJAMENTO TÁTICO

O segundo nível de planejamento é o tático, que consiste em objetivos intermediários de cada unidade organizacional, seja unidade de negócios ou departamento. Estes planos são menos genéricos do que os Estratégicos, são um pouco mais detalhados, são elaborados pela gerência média e cobrem um horizonte de médio prazo, geralmente de um a dois anos. Os planos táticos devem estabelecer uma coordenação e integração entre si e devem estar alinhados com o plano estratégico.

De acordo com Crozatti (2003) o planejamento tático é o planejamento estratégico que deve ser formulado no nível das áreas ou unidades de negócios da empresa. Devido ao nível de especialização de cada área e com base no cenário identificado, estas desenvolvem estratégias próprias para agir frente às oportunidades, ameaças, forças e debilidades, tendo em vista à missão da empresa e a estratégia definida anteriormente. O gestor de cada área deve ser o responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos nesta fase, devendo contar com auxílio do gestor do planejamento estratégico.

O planejamento tático é diferente do planejamento estratégico, pois não envolve toda a organização, apenas uma unidade organizacional; se estende a médio prazo e é desenvolvido pelo nível do poder intermediário da organização. Os planejamentos táticos são desdobramentos do planejamento estratégico e delineiam o que compete às diferentes frações da organização para consecução dos objetivos organizacionais (Kurcgant P, Ciampone M, Melleiro M; p. 354,2006)

Neste sentido, Hoji (1999) especifica o planejamento tático como um detalhamento a médio prazo, com o objetivo de otimizar aquilo que foi planejado estrategicamente. Portanto, é a tradução dos objetivos gerais em atividades mais específicas, envolvendo um horizonte



temporal menor e incluindo a coordenação dos recursos e relevantes a uma área da organização. Estes focam nas principais ações que uma unidade deve empreender no curto e médio prazo, para realizar sua parte no plano estratégico.

### 3.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é proposto para as atividades a serem desenvolvidas a curto prazo e objetiva o desdobramento do planejamento tático, tendo seu rumo pré-determinado pelas políticas organizacionais. O planejamento operacional estabelece o que fazer e o como fazer. (Kurgant P, Ciampone M, Melleiro M; p. 354, 2006)

Hoji (1999) complementa que o planejamento operacional tem como propósito maximizar os recursos da empresa a serem aplicados em determinado período, envolvendo decisões descentralizadas e repetitivas.

Nesses termos, Miranda e Libonati (2002) definem o planejamento operacional como sendo o detalhamento e quantificação das diretrizes definidas no planejamento estratégico. Com a ressalva que a preocupação maior é com o detalhamento das ações das subunidades e com a explicitação das ações e resultados desejados, com o objetivo de garantir a congruência entre os objetivos da alta direção e das unidades.

Nesse nível do planejamento, são identificados os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização, e são desenvolvidos planos para um período de tempo curto com foco em tarefas rotineiras, como lotes de produção, roteiros de entrega e requisitos para atender essas necessidades identificadas.

O planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da empresa: produção ou operações, finanças, mercadologia, recursos humanos, etc. Os planos operacionais cuidam da administração pela rotina, para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos pretendidos pela empresa, a fim de que este alcance os seus objetivos.

Para possibilitar a implementação do planejamento operacional, existe a necessidade de um instrumento que venha a demonstrar esses objetivos a todos os envolvidos na organização e que proporcione o seu devido controle. A ferramenta utilizada é o orçamento, planos detalhando os recursos financeiros necessários, dentro de um determinado período de tempo. Ao nível operacional, os orçamentos geralmente têm a extensão de um ano.

### 3.6 ORÇAMENTO

O orçamento é a forma quantitativa e formal com a qual a empresa demonstra seus planos, sendo seu controle vital para o sucesso da organização. Nele, cada unidade ou área faz seu plano, detalhando os recursos financeiros necessários para sua operação para o período seguinte e, a partir dele, são formalizadas as metas que devem ser buscadas.

De forma a ressaltar a importância do orçamento como ferramenta de planejamento e controle, algumas definições são abordadas com intuito de esclarecer as opiniões e posições sobre o assunto.

Segundo Zdanowicz (1998), o processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista à implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo. Porém para que esses objetivos sejam alcançados, segundo o mesmo autor é necessário à utilização de uma ferramenta que de suporte a essas ações: o sistema orçamentário.

Neste sentido, Zdanowicz (1998) complementa que o processo orçamentário consiste em planejar todas as atividades a serem desenvolvidas para que possam ser cumpridas; projetar a obtenção de todos os recursos necessários, dentro de determinado prazo, para fazer o planejamento acontecer na empresa; controlar as etapas à medida que são executadas; e avaliar periodicamente os valores realizados com os valores planejados.

Welsch (2010) define o orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro determinado. É a expressão formal das

políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas para a empresa como um todo. Miranda e Libonati (2002) afirmam que o orçamento nada mais é do que a quantificação do planejamento de estratégico e operacional, podendo citar como exemplo as decisões de entrar em um determinado mercado e seu devido custo, definidos no planejamento.

Nessa linha de pensamento Gitman (2006) sustenta que os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

O planejamento e controle são particularmente favorecidos pelo uso de um sistema orçamentário, mas para isso requerem também a designação de níveis de autoridade e de responsabilidade pelas decisões, além de medidas necessárias para que sejam alcançados os objetivos da empresa (Sanvicente e Santos, 2008).

Então, pode-se afirmar que o orçamento é um elo entre planejamento e controle, e sua importância é confirmada por Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230) ao citarem três principais benefícios do orçamento:

- a) Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
- b) Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
- c) Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

O orçamento, além de ser uma ferramenta de previsão e de apuração de resultados, é também um elemento de controle, onde os administradores deverão pautar as suas ações pelos limites do orçamento.

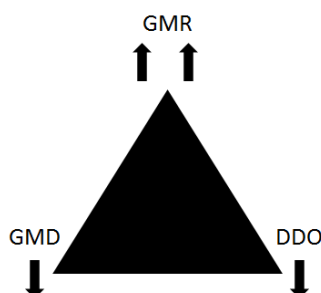
Os orçamentos definem as realizações necessárias para alcançar os objetivos da empresa e possuem uma estrutura de coordenação para as diversas atividades da empresa, atuando como mecanismo de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais e assim identificar a situação da companhia frente plano inicial.

### 3.7 EVOLUÇÃO

Inicialmente, as técnicas de definição de orçamento eram baseadas nas realizações efetuadas no ano anterior e ajustadas por indicadores econômicos como percentuais de inflação ou em outros índices, que representassem a estratégia da companhia e a expectativa de crescimento da mesma. Na década de 1960, Peter Pyhrr idealizou e implementou uma nova forma de orçamentação, na empresa Texas Instruments. O chamado orçamento base zero que tem como principal característica a elaboração das projeções como se a unidade estivesse iniciando suas atividades, sem aceitar como *benchmark* despesas históricas, ou seja, cada ano se apresentava cada negócio como um projeto inteiramente novo.

O orçamento matricial, por sua vez, tem sua origem na AMBEV, Companhia de Bebidas da América, empresa de capital aberta surgida a partir da fusão da Brahma com a Antartica e líder de mercado no Brasil, durante o exercício de 1998. Neste ano, durante a elaboração do orçamento para 1999, a equipe de planejamento financeiro da empresa adaptou a metodologia do orçamento base zero, no projeto chamado de Volta às Origens, que consistiu em rever todos os orçamentos elaborados anteriormente, reavaliando os custos e despesas neles orçados, a fim de se atingir metas propostas para o ano. Através dessas reavaliações, foi possível construir um orçamento a partir de atividades determinantes dos custos e despesas. Essa revisão resultou em uma economia em gastos fixos de aproximadamente R\$ 152 milhões em relação ao ano anterior (CASTANHEIRA, 2000).

Devido ao sucesso atingido por esse projeto, a metodologia foi estruturada e posteriormente formalizada pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Originalmente, conforme relatado, o foco do orçamento matricial era o controle de despesas. Atualmente, segundo Vieira (2011), vem sendo empregado uma nova ótica sobre o orçamento matricial, cujo objetivo é a otimização do resultado econômico global, e para tanto, desdobra esse processo em três ferramentas, o gerenciamento matricial de despesas (GMD), o gerenciamento matricial de receitas (GMR) e o diagnóstico de desempenho operacional (DDO).



**Figura 2:** Integração entre GMD, DDO e GMR na estruturação do Orçamento Matricial

Fonte: Vieira (2011)

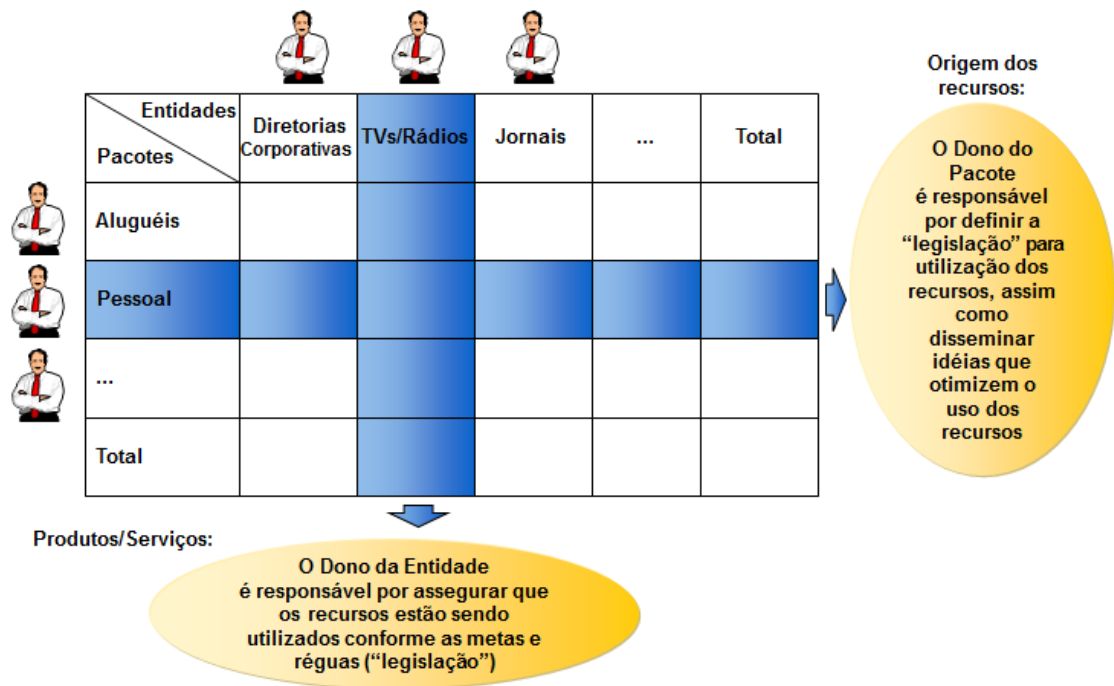
A Figura 2 demonstra o objetivo específico de cada uma destas ferramentas: enquanto GMD foca na redução de despesas fixas, o GMR foca a otimização da matriz de receitas e o DDO na otimização de processos e consequente redução de despesas operacionais e custos variáveis.

### 3.8 A METODOLOGIA MATRICIAL

A metodologia matricial propõe uma nova visão orçamentária a partir de análises detalhadas dos gastos, metas de redução específicas para cada área e desafios compatíveis com o potencial de ganho. Ela parte do conceito de orçamento base zero e amplia o foro de discussão sobre o assunto, ao criar a matriz pela qual é conhecida essa ferramenta.

Esse amplo debate sobre o tema busca deixar mais transparentes as premissas e reduzir as interferências realizadas de gabinete, os famosos cortes de orçamento. Enquanto as técnicas orçamentárias tradicionais partem do princípio que os gastos ocorridos no passado foram corretos e realizam cortes de forma arbitrária e linear, são injustas com setores que fizeram bom uso de seus recursos e privilegiam aqueles que mais dispendem dos recursos (BARCELLOS, 2006).

Empresas que já estão estruturadas dentro da perspectiva funcional e que apresentam contabilidade de custos organizada sob a lógica de centros de custos tendem a adaptar-se mais facilmente ao orçamento matricial (BEBER, 2007).



**Figura 3:** Matriz de controle do Orçamento Matricial

Fonte: Grupo RBS (2012)

A nomenclatura dessa prática tem origem na forma como as metas da empresa são formuladas e acompanhadas. Isso ocorre sob uma matriz de despesas, conforme Figura 3, em que existe um cruzamento entre entidades (unidades de negócios ou centros de custos) e os pacotes (agrupamentos de contas contábeis afins). Para cada entidade é definido um responsável, o dono de entidade, por avaliar seu resultado verticalmente, ou seja, em todos os pacotes. Cada pacote também tem um responsável por avaliar seu desempenho horizontalmente, em todas as unidades e entidades da companhia, um especialista neste tipo de despesa, o dono de pacote.

A realização do orçamento matricial implica na avaliação detalhada dos gastos realizados, alocação de responsabilidades por pacotes de custos e unidades, definição de oportunidades de ganhos e padronização das ações, visando o alcance das metas de redução pré-determinadas. É, portanto, um instrumento gerencial de planejamento e controle financeiro que possibilita a identificação de oportunidades de curto e médio prazo de redução de despesas, devido à análise detalhada. De acordo com o INDG (2010), esta metodologia esta baseada em três princípios:

- a) Controle cruzado: todas as despesas são acompanhadas por, no mínimo duas pessoas, os donos de pacotes e os donos de entidades;

- b) Desdobramento dos gastos: todas as despesas devem ser detalhadas em nível de atividade e entidade orçamentária, para fins de definição de metas e acompanhamento de execução;
- c) Acompanhamento sistemático: ciclos de análise de resultados comparando execução com metas e definindo as ações corretivas para anomalias.

Uma das principais características do orçamento matricial é o envolvimento do núcleo gerencial na busca de oportunidades de redução de gastos, de maneira justa e criteriosa, visando atingir a meta corporativa da organização (SILVA, 2004). Este engajamento propicia a identificação das melhores práticas dentre as entidades e cria um processo de evolução contínua. Segundo Barcellos (2006) o OM extrapola a função de uma simples ferramenta orçamentária, pois se fundamenta em trabalho estratégico para a empresa e, proporcionando mudança de estrutura e cultura sobre o controle de custos.

A metodologia do orçamento matricial indica, através da utilização de comparações sistemáticas, que o corte nos gastos seja feito após de forma pontual, permitindo assim metas realistas com cada área, portanto o OM possui três premissas primárias (INDG, 2010):

- a.Exame detalhado de despesas e gastos;
- b.Metas de Redução específicas para cada área;
- c.Desafios compatíveis com o potencial de ganho.

Portanto o orçamento matricial propõe análises detalhadas dos gastos, metas de redução específicas para cada área e busca determinar desafios compatíveis com o potencial de ganho. Esse processo se caracteriza pelo forte controle cruzado que ocorre a fim de identificar e ajustar os eventuais desvios de orçamento e assim possibilitar o atingimento das metas da companhia.

### 3.9 BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES DA ORÇAMENTAÇÃO

O orçamento, além de ser uma ferramenta de previsão e de apuração de resultados, é também um elemento de controle, onde os administradores deverão pautar as suas ações pelos limites do orçamento.

Para Sanvicente e Santos (2008), são inúmeros os benefícios do orçamento. Para que os objetivos e políticas empresariais sejam concretamente fixados, é de fundamental importância sua utilização. Para Welsch (2010) e Zdanowicz (1983), o orçamento obriga a empresa à análise antecipada de suas políticas básicas. Assim, todos os membros da administração são forçados a planejar suas ações de acordo com os de outras unidades da empresa, o que aumenta o grau de participação e a fixação dos objetivos, por meio da integração de diversos orçamentos parciais em um orçamento global. A delegação de responsabilidades aos gestores das diversas unidades operacionais reduz o envolvimento da alta administração com o nível operacional.

Zdanowicz (1983), afirma que é necessário que haja uma estrutura administrativa adequada, ou seja, um sistema definido de atribuições e responsabilidades referentes a cada função da empresa. Os gestores têm que quantificar e datar as atividades sob sua responsabilidade, ao invés de simplesmente assumir compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos.

Outro benefício do orçamento é o fato de permitir identificar, no desempenho das unidades da empresa, os pontos de eficiência ou ineficiência, viabilizando o acompanhamento e a verificação do efetivo progresso obtido em direção ao atingimento dos objetivos gerais e parciais da empresa. Welsch (2010) ressalta que a elaboração do orçamento obriga a empresa a planejar economicamente, uma vez que propicia a utilização de seus recursos disponíveis, ajustando-os às atividades consideradas prioritárias, para garantir o alcance das metas estabelecidas. Para o autor, o orçamento permite o progresso da empresa em relação aos seus objetivos.

Segundo Horngren ET al. (2004), o principal elemento da maioria dos sistemas de controle gerencial é o orçamento. Quando administrado de forma inteligente, impele ao planejamento, possibilita a implementação de planos, fornece critérios de desempenho, promove a comunicação e a coordenação dentro da empresa.

Por outro lado, apesar das vantagens e contribuições, o orçamento também apresenta algumas limitações já que seus dados são estimados, estando, portanto, sujeitos a eventos internos e externos que podem afetar o processo de previsão, inviabilizando sua concretização (LUNKES, 2003). Os benefícios ou limitações são maiores ou menores, dependendo do método orçamentário cuja definição, objetivos e características básicas são os mesmos para todos, embora alguns aspectos e procedimentos sejam únicos e específicos para cada método.



### 3.10 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO

A implantação de orçamento é um processo que demanda planejamento antecipado de suas etapas, de forma a evitar o retrabalho e otimizar o tempo dispendido. Um cronograma adequado, contendo os passos necessários é fundamental.

Segundo o Manual do INDG (2010), a elaboração do OM pode ser dividida nas seguintes etapas: preparação da base orçamentária; preparação e coleta de dados; definição das metas preliminares; negociação do orçamento; consolidação do orçamento e acompanhamento do orçamento.

Seguir um planejamento prévio é fundamental para o êxito desse processo, por envolver esse as múltiplas áreas da companhia, negociações e definições que servirão como guia às operações dos negócios.

#### 3.10.1 PREPARAÇÃO DA BASE ORÇAMENTÁRIA

Nesta etapa, é definida a estrutura geral do orçamento, na qual são revisados os pacotes e suas respectivas contas, as entidades e respectivos centros de custos, bem como os donos e gestores de cada uma delas. Também nesta fase são definidas as responsabilidades de cada um dos envolvidos e o cronograma de trabalho.

Cabe ao dono do pacote definir diretrizes, regras e políticas de utilização dos recursos que servirão de guia aos gerentes nas atribuições de metas, e assim, estabelecer padrões de gastos. Portanto, o gestor do pacote é o especialista nas contas de despesas de seu pacote, responsável pela análise de todas as despesas históricas e define metas.

### 3.10.2 PREPARAÇÃO E COLETA DE DADOS

É o momento de análise das contas contábeis de despesas por parte dos gestores de pacotes e definição de parâmetros de comparação, além de coleta de dados para definição de metas. Tais parâmetros são indicadores chaves de desempenho (ICD) e/ou perfis de gastos comparados em *clusters* (agrupamentos de entidades com características e finalidades semelhantes) para a identificação de *benchmarks* (entidades ou unidades que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização).

### 3.10.3 DEFINIÇÃO DAS METAS PRELIMINARES

É a etapa executada pelos gestores dos pacotes em que são estabelecidas, de forma preliminar, metas para todas as rubricas ou pacotes. Aqui as contas são divididas em duas categorias, as gerenciáveis diretamente pelos donos de entidade, em que as metas devem ser definidas de forma discreta, ou seja, unitariamente por entidade, e as contas não gerenciáveis diretamente, as quais devem ser criados critérios de rateio e metas globais. Essas são compostas por indicadores de preço e de consumo, em que o cruzamento de custo de fator e consumo de fator determinará a meta total.

Para as metas de custo fator, deve ser estabelecida uma estratégia de negociação com os principais fornecedores, enquanto as metas de consumo poderão ser discriminadas a partir de uma análise histórica, de comparações sistemáticas, base zero ou ainda através de referencial de mercado.

#### 3.10.4 NEGOCIAÇÃO DO ORÇAMENTO

É o momento em que gestores de pacotes divulgam as metas e as negociam com os gestores de entidades. Aqui cabe ao gestor de entidade justificar qualquer adicional à meta proposta e sua justificativa deverá estar de acordo com as políticas estabelecidas nas diretrizes orçamentárias e discriminadas em base zero. Em muitas empresas são necessárias diversas rodadas de negociação.

Nesta etapa, é fundamental haver o consenso entre o dono do pacote e da entidade sobre o nível das despesas a ser orçada. Em casos em que isto não ocorre, sucede intervenção superior em que a alta cúpula executiva da organização define o patamar adequado e aderente ao planejamento estratégico da organização.

#### 3.10.5 CONSOLIDAÇÃO DO ORÇAMENTO

Após o encerramento de negociações o orçamento é consolidado e confrontado com as metas corporativas. Essa consolidação se dá agrupando os diversos orçamentos de todas as entidades, formando assim o orçamento global. Em caso do mesmo não estar de acordo, buscam-se os ajustes necessários para obter-se a aprovação final do OM.

Esse ajuste pode se dar por mais uma rodada de negociações em que os gestores de pacote alertarão quanto ao não atingimento das metas propostas buscando o consenso, ou em caso de esgotadas as tratativas caberá a alta diretoria executiva da organização determinar qual será o resultado pretendido.

### 3.10.6 ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO

Durante a realização do exercício projetado, são realizadas diversas etapas de verificação e controle orçamentário. São feitas, geralmente mensalmente, comparações entre as metas estabelecidas no orçamento e o executado, buscando identificar e tratar os desvios (anomalias), através de ações de melhorias e planos de ação (PAs). Essas ações de tratamento são negociadas e definidas entre o gestor da entidade e o gestor do pacote.

É nessa etapa em que o Ciclo do PDCA (planejamento, definição, verificação e ação) se completa. Todas as etapas anteriores são focadas em planejamento e definição, esta é a etapa da verificação do que efetivamente ocorreu e das ações corretivas para garantir que o planejado se realize.

Este acompanhamento se dá através da matriz de acompanhamento, planilha que confronta os dados planejados com os realizados e dos relatórios de anomalias, redigidos pelo dono da entidade, em que deve justificar os motivos de não atingimento de metas e os planos de ação. Estes PAs descrevem as medidas a serem tomadas a fim de recuperar as perdas identificadas e tentar recuperar a meta. Essas geralmente visam buscar economias futuras para cobrir esses desvios ou a geração de resultado adicional em vista do mesmo.

### 3.11 PREPARAÇÃO PARA A DEFINIÇÃO DAS METAS NO OM

Para a adequada definição de metas no OM, algumas etapas são fundamentais. A seguir serão descritas as quatro principais etapas, a análise preliminar das variáveis; a definição de atividades; parâmetros e indicadores; a definição de *clusters*; a preparação do software de gestão e coleta de dados.

A análise preliminar das variáveis consiste no estudo das rubricas (variáveis), identificando os tipos de despesas que são contabilizadas e as contas contábeis que são passíveis de comparação, entre as diversas entidades da empresa, e as que não são passíveis de comparação.

Em uma rubrica comparável, identifica-se o principal gasto que a compõe e em seguida, define-se qual será o parâmetro a ser considerado, para a definição do indicador. Por definição, parâmetro é o fator mais relevante para a existência do gasto; e Indicador é o produto entre a despesa realizada e o parâmetro estabelecido.

Nas contas contábeis não comparáveis, a identificação dos gastos se faz necessária, para que se possa analisar e estabelecer o potencial de ganho possível. Quando o gasto é específico para uma determinada entidade ou centro de custo, ou quando não é possível realizar comparação, os gestores de pacote avaliam o seu potencial de ganho em cada centro de custo, isoladamente; portanto, as metas estabelecidas nos centros de custos decorrem do potencial de ganho identificado.

Os centros de custos com características em comum podem ter seus gastos comparados, portanto, são agrupados com o objetivo de se estabelecer o padrão de gastos para uma determinada rubrica. A esses agrupamentos dá-se o nome de “clusters”. Ao se fazer o levantamento dos fatores que mais influenciam na despesa, define-se o parâmetro que será utilizado para a identificação do gasto.

Esse agrupamento se dá por similaridade de operações, tamanho de operações, região ou outros. A partir da comparação das despesas das entidades *clusterizadas* pode se identificar benchmarks, e entidades com consumo anormal de recursos e a partir disso, buscar replicar as práticas identificadas nas referências.

Muitas empresas possuem *software* de gestão, cujos módulos são integrados, o que garante que, em termos gerenciais, é utilizada a mesma base contábil. Na preparação deste são levantados os dados necessários para a definição das metas orçamentárias. Conforme já mencionado, uma das premissas da metodologia do orçamento matricial é a utilização de dados históricos. Outro ponto importante nesta ferramenta é que, a partir dela, que são acompanhados os resultados mensais, gerando consultas para análises comparativas entre o real e o orçado.

Esses *softwares* devem, portanto, possibilitar a interação das informações contábeis e gerenciais com os dados orçamentários. A partir das consolidações da área contábil da empresa é viável analisar os desvios frente ao planejado e identificar as anomalias.

Como o orçamento matricial tem como característica a descentralização, ou seja, cada entidade ou unidade é responsável pelo seu próprio plano, é importante que esse sistema seja

contributivo, em que as entidades consigam compartilhar suas informações com os donos de pacotes e com a área de controladoria e planejamento.

### 3.12 GESTÃO MATRICIAL DE DESPESAS – TRATAMENTO DE ANOMALIAS

O sucesso do matricial consiste em forte acompanhamento do que foi estabelecido, de forma que se faz necessário o tratamento das anomalias identificadas. Anomalias, também conhecidas como estouros, são não cumprimentos dos orçamentos de determinada rubrica ou pacote em determinada entidade.

Para identificar-se anomalias são utilizados limitadores, de forma a não gerar trabalho desnecessário e assim, priorizar os casos críticos. Inspirado no princípio de Pareto, o famoso 80-20, o ideal é concentrar os esforços em 20% das ocorrências, mas que representam 80% do total. Essa prática permite que o foco esteja apenas nos desvios mais relevantes, assim não dispendendo recursos em valores que não afetarão significativamente o plano proposto pela empresa.

Uma vez apontada uma anomalia, um estouro de orçamento superior ao limitador, o mesmo deve ser analisado pelo dono da entidade. Caso este estouro não advenha de uma geração de resultado superior ao orçado, o mesmo não poderá solicitar o abono do estouro e deverá criar um plano de recuperação do orçamento reduzindo despesas em meses posteriores ou negociando redução de gastos em outros pacotes.

Adicionalmente, à negociação entre donos de pacotes e rubricas devem ser realizadas reuniões em que se avalia o andamento do processo, com os gestores de pacote analisando os resultados obtidos, estatísticas de anomalias, a situação dos pacotes e buscar assim possíveis melhorias nos processos. Isso visa garantir uma maior visibilidade ao processo e assegura que as ações necessárias para o atingimento das metas propostas sejam tomadas.

#### 4. DIAGNÓSTICO DO ORÇAMENTO DO GRUPO RBS

No presente capítulo será realizado um diagnóstico do modelo de orçamento implementado no Grupo RBS. Para isso será demonstrada a estrutura contábil da empresa, as ferramentas utilizadas nesse processo e o funcionamento do mesmo.

As fontes utilizadas foram as respostas obtidas a partir de entrevista com o principal responsável pelo processo de orçamento no Grupo RBS, Paulo Vasques, Gerente Executivo responsável pela área de orçamento e controle há cinco anos. Vasques é subordinado ao controller, Ibanor Polesso, e possui vasta experiência na posição de Gerente de planejamento e controle, já tendo ocupado essa posição na empresa Petróleo Ipiranga. A observação em campo também foi base para produzir esse diagnóstico.

O diagnóstico do modelo de orçamento inicia pela estrutura contábil da empresa, visto que o orçamento é dependente da contabilidade, uma vez que utiliza as informações da mesma como principal insumo e seu objetivo é o controle das operações por meio das informações gerenciais, produzidas a partir da base contábil. Também é importante entender a realidade dos diferentes negócios do Grupo para por fim chegar ao processo orçamentário.

##### 4.1 ESTRUTURA CONTÁBIL

É importante, antes de abordar o orçamento do Grupo RBS, entender sua estrutura contábil, pois as informações geradas por esta são à base do orçamento além desse ter, como principal função, controlar as operações da empresa a partir das informações gerenciais que partem do trabalho da contabilidade. Para isso é fundamental abordar os processos, o plano de contas da empresa e o sistema de informações gerenciais que sustenta todos esses dados.

O processo de Contabilidade do Grupo pode ser dividido em duas etapas. A primeira é a fase dos *inputs*, em que os fatos contábeis são reconhecidos, em seu período de competência, descentralizadamente, pelas áreas administrativas de cada unidade. Esse

processo gera o registro dos mesmos nos livros contábeis da empresa, bem como na razão de contas, em que são encontrados descritos os eventos que o geraram. A segunda fase desse processo é a análise e conciliação dessas informações, tarefa realizada centralizadamente pela equipe de contabilidade, além do recolhimento dos devidos tributos.

Ao término dessa etapa são realizadas as consolidações das mesmas, gerando os *outputs* do processo que incluem o balanço patrimonial, a demonstração de resultado do exercício (DRE) e a demonstração de fluxo de caixa. Este processo engloba todas as companhias do grupo e permite retratar a situação econômica e financeira das mesmas. Tal processo é repetido em ciclos mensais, o que implica que todo o diagnóstico do Grupo pode ser retratado a cada mês.

O Plano de Contas, de acordo com Limeira (2012), inclui todas as contas contábeis da organização, agrupadas de forma racional e planejada e deve conter a relação das contas, a descrição dos elementos que a compõem e o funcionamento das mesmas, descrevendo a sua movimentação. Essas devem ser ordenadas e agrupadas em sistemas para facilitar a aplicação do plano que ainda deve ser flexível, permitindo alterações necessárias sem quebra de integridade.

No Grupo RBS as contas, representadas em números, podem ser divididas em três componentes:

- a) Companhia código de três dígitos que indica a unidade de negócio que a qual a conta pertence;
- b) Centro de responsabilidade é um código de quatro dígitos que indica a qual área tal conta pertence;
- c) Rubrica contábil código que indica a origem do fato contábil.

Esse plano de contas tem mais de 200 rubricas contábeis, 100 companhias e 300 centros de custos. Forma, portanto, um complexo sistema que permite identificar a que empresa e área pertence um determinado fato contábil e qual a origem do mesmo.

Para facilitar o acompanhamento essa estrutura é simplificada. As rubricas são agrupadas em pacotes, de acordo com a afinidade das mesmas. Pode-se citar um exemplo que esclarece bastante os conceitos. Um colaborador que necessite deslocar-se do município onde trabalha para outro estado e permanecer dois dias no necessitará de passagens ou de gasolina. Também precisará hospedar-se em um hotel, fazer refeições, tomar um taxi, pagar pedágios,



estacionamentos, entre outros custos. Todos os gastos citados anteriormente foram em função de uma viagem, logo eles são rubricas que formarão o pacote Viagens.

Cada um desses pacotes de contas tem um dono, determinado pela área de planejamento do Grupo, especialista responsável pela correta utilização do mesmo e que deverá gerenciar seu orçamento. Os demonstrativos de resultado são gerados a partir dessa lógica de pacotes, em que cada um representa uma linha, que podem ser separados em receitas, despesas, receitas e despesas financeiras e tributos.

O suporte a todas essas informações é dado através de um *software*. Este é um chamado ERP, sistema integrado de gestão empresarial, é responsável por integrar todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Na RBS é utilizado o JD Edwards, sistema desenvolvido pela empresa norte americana Oracle Corporation. Esse *software*, além de receber todos os fatos contábeis e ser responsável pelo processamento da contabilidade também inclui um módulo para o acompanhamento do orçamento matricial.

Para fins de orçamento, o Grupo RBS divide as suas empresas em dois grupos. As empresas tradicionais, já consolidadas no mercado, compõem um agrupamento de empresas chamado de orgânico. Este é composto basicamente pelas empresas de mídia tradicional, jornal, rádio e TVs. Essas empresas são participantes do orçamento matricial, portanto o foco desse estudo, e tem suas despesas e receitas avaliadas dessa forma.

O segundo grupo de empresas, por sua vez, não utiliza o orçamento matricial. Estas empresas são chamadas de BPs, pois são avaliadas através do *Business Plan*, o plano de negócios traçado. Tal divisão foi criada a partir da necessidade de maior flexibilidade em um negócio novo, pois o mesmo ainda não possui uma estrutura bem definida. Portanto é muito custoso e pouco eficiente tentar medir as despesas com maior nível de detalhe. Essas empresas respondem apenas pelo resultado que seus diretores acordaram com o conselho de administração do grupo. As empresas que se enquadram nesse modelo de orçamento simplificado são as pertencentes ao grupo de empresas digitais, além de todos os eventos do grupo.

A estrutura, para o orçamento matricial, tem mais uma característica, a existência de entidades. Essas são agrupamentos de centros de custos, de acordo com suas características e seu responsável. Em companhias menores, a entidade costuma equivaler à própria empresa, mas as grandes são separadas de acordo com a finalidade de cada área (ex. Redação,

Comercial, Administrativo, Industrial). Cada entidade, por sua vez, tem um dono, que pode também o ser de mais de uma.

## 4.2 GESTÃO DE PACOTES E ENTIDADES

O dono do pacote é o responsável final pelo gerenciamento e controle da evolução dos gastos ou emprego de capital no seu Pacote em toda a empresa. Cabe a ele a definição das diretrizes orçamentárias que são as regras e políticas de utilização dos recursos e servem como guia aos donos de entidade durante o processo. Ele, portanto, se especializa neste grupo de contas e orienta quanto a sua execução e orçamentação.

No Grupo RBS, o dono do pacote também tem a incumbência de indicar um Gestor de Pacote que tem como função a operação do processo, acompanhando a evolução de seu desempenho de maneira analítica e ajustando as diretrizes e políticas que viabilizem melhorias nos resultados. Essa prática garante também uma maior visibilidade dos pacotes, visto que cada pacote tem dois executivos corresponsáveis.

A esses executivos, durante a fase de elaboração do orçamento, são atribuídas metas relacionadas à gestão dos Pacotes sob sua responsabilidade por parte do planejamento financeiro. Cabe a eles portanto, a identificação de oportunidades e melhorias que possam otimizar a utilização dos recursos, a fim de reduzir despesas ou elevar receitas.

O dono da entidade é o responsável pela operação diária das mesmas. A ele, após a consolidação do orçamento, são disponibilizados os recursos e impostas às metas. Cabe, portanto, a ele o planejamento dessa área.

Durante a elaboração do orçamento o dono da entidade deve revisar suas operações e definir a necessidade de recursos que necessitará para o próximo ciclo. Feito isso ele justifica junto ao dono do pacote sua necessidade e negocia seu orçamento.

### 4.3 ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO MATRICIAL

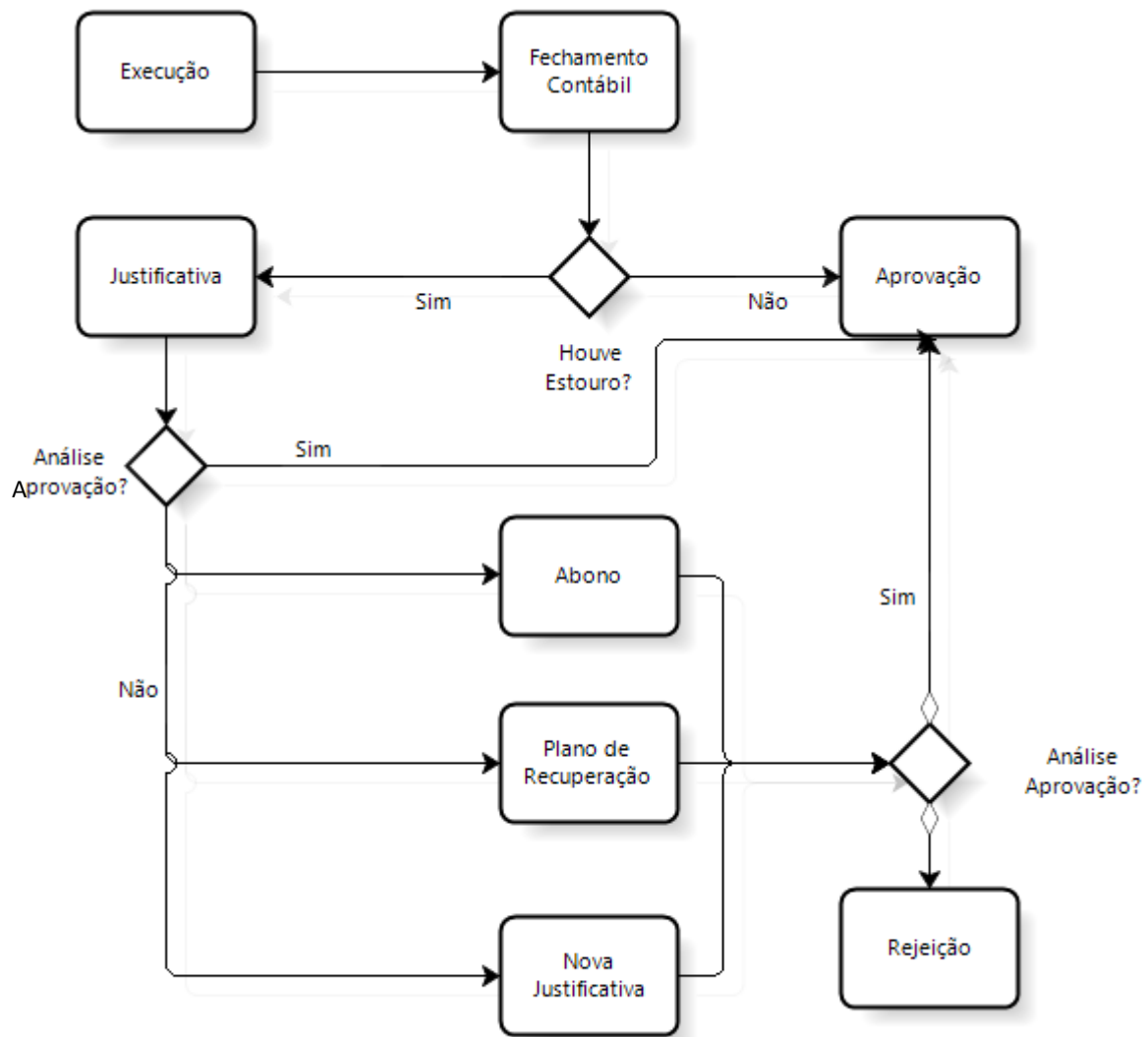
O acompanhamento é etapa fundamental do orçamento matricial. Nesta fase, são comparados os valores executados contra os orçados, em busca de distorções, de forma a possibilitar ações corretivas para trazer o resultado de volta a meta.

No Grupo RBS, esse acompanhamento é realizado mensalmente. Nesta etapa, não existe ação quando ocorrem anomalias em rubricas que não reflitam nos pacotes, porém, quando o pacote é estourado o dono da entidade deve justificar ao dono do pacote a causa deste. Para identificarem-se anomalias são utilizados limitadores, de R\$ 2.000,00 e 2%, ou seja, estouros inferiores a R\$ 2.000,00 e 2% não necessitam de tratamento, possibilitando que o foco esteja apenas nos mais relevantes, assim não dispendendo recursos em valores que não afetarão significativamente o plano proposto pela empresa.

Nessa etapa, o sistema de contábil do Grupo RBS está programado para identificar as anomalias e alertar os donos de entidade e de pacote sobre as mesmas. O cronograma estipula dois dias para cada ação justificativa e análises em duas rodadas, portanto o processo todo leva oito dias. A partir desse relatório, o dono da entidade deve identificar o estouro e justifica-lo no sistema.

Após a primeira etapa, de justificativa, o dono do pacote a recebe, via sistema, e a analisa. Ele deve então aprovar, caso esteja de acordo, recusar, caso seja insuficiente podendo solicitar ao dono da entidade um plano de recuperação, que envolve comprometimento em redução para futuros meses ou ainda abonar a despesa, o que significa que, para fins do orçamento matricial, esse estouro não aconteceu. Esse abono pode ser realizado em casos em que o estouro tenha gerado um resultado incremental frente ao planejado ou ainda quando aconteceu por motivos contingenciais.

Essas duas etapas se repetem, concluindo assim o ciclo de acompanhamento do matricial do mês. Esse ciclo está graficamente representado no fluxograma do processo de acompanhamento matricial abaixo.



**Fluxograma 1:** Acompanhamento do Orçamento Matricial

Fonte: Autor

Após a realização desta negociação entre donos de pacotes e rubricas, a Diretoria Executiva avalia o andamento do processo junto aos gestores de pacote analisando, além do EBITDA orçado e o executado para avaliar os resultados do Grupo, as estatísticas de anomalias, a situação dos pacotes para buscar assim possíveis melhorias nos processos. Segundo Paulo Vasques, essa etapa é fundamental e visa garantir uma maior visibilidade ao processo e assegurar que as ações necessárias para o atingimento das metas propostas sejam tomadas.

#### 4.4 A ORÇAMENTAÇÃO

Nessa etapa, são estipulados os orçamentos para a próxima competência, que no Grupo RBS é de um ano fechado, de janeiro a dezembro. Esse processo ocorre entre os meses de setembro e novembro, faltando, portanto, três meses para o fechamento do ano o que torna necessária uma detalhada projeção de fechamento.

Essa projeção, realizada durante o mês de agosto, ocorre de forma descentralizada em que cada entidade tem a responsabilidade de estimar seus resultados até o fechamento do período. O objetivo dessa é, além de estimar o resultado do ano, possibilitar a definição de metas para o orçamento da próxima competência e permitir comparações entre o executado no ano anterior e o orçado para o próximo.

A partir dessas projeções, através de análises de mercado, de tendências e dos indicadores macroeconômicos esperados são definidas, pela área de planejamento financeiro do Grupo RBS, metas para os negócios e para os pacotes aderentes ao planejamento estratégico da empresa.

Uma vez definidas as metas de pacote essas são passadas aos seus respectivos donos. Eles devem, a partir da análise do histórico de seus pacotes, revisar as diretrizes orçamentárias, estabelecer os parâmetros aceitáveis de despesas para cada rubrica e decidir se as mesmas serão orçadas de forma centralizada ou descentralizada.

Para as rubricas orçadas de forma descentralizada o dono do pacote deve distribuir a meta para as entidades. Já para as centralizadas ele determina o próprio orçamento. Tanto o orçamento quanto a definição das metas das entidades ocorre através da análise histórica, podendo ser complementada com comparações sistemáticas entre as entidades a fim de definir benchmarks e patamares aceitáveis. Esta prática, entretanto, é subutilizada no Grupo RBS, Vasques afirma que seriam necessários um número superior de ICDs e Clusters para tais análises do que os atualmente existentes.

Os donos de pacote devem então apresentar as suas projeções do pacote a diretoria executiva do Grupo, explicando as inovações propostas e os possíveis ganhos identificados.

O próximo passo, já com as metas por entidade definidas, é a abertura do sistema para a digitação das entidades. Durante esse processo, as entidades, que já tem seu planejamento realizado previamente, informam aos donos de pacote qual será a sua necessidade de recursos. Devem ter, para fins de comprovação desta, planilhas contendo a descrição desse orçamento em base zero.

A partir da digitação do orçamento ocorre a negociação. Nesta etapa os donos de entidade que estiverem com seus orçamentos fora da meta devem justificar aos donos de pacote sua necessidade e buscar assim um consenso. Existe uma segunda rodada de ajustes no orçamento e uma nova negociação, após a qual, caso não haja concordância, prevalece o orçamento definido pelo dono da entidade.

Por fim ocorre a consolidação do orçamento, na forma de DRE. Esse deve passar por uma avaliação frente às metas de negócio e pacote e é submetido a avaliação da diretoria executiva, que poderá solicitar ajustes ou considera-lo encerrado.

#### 4.5 O DIAGNÓSTICO

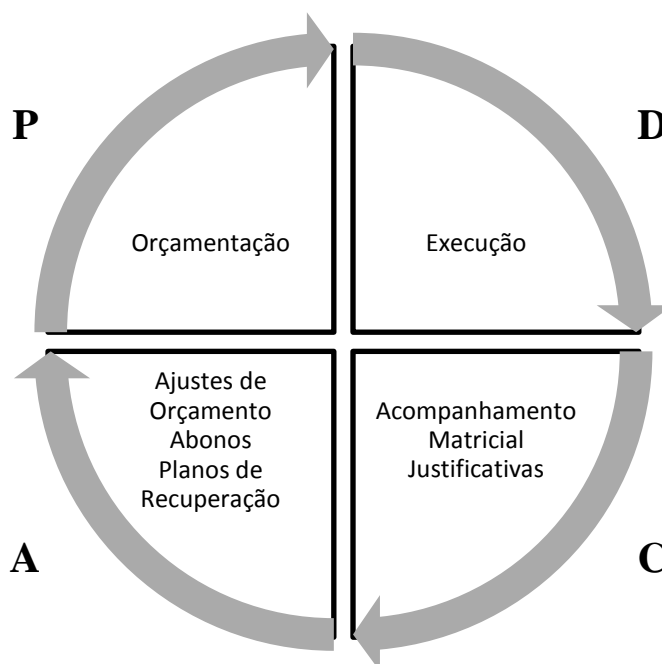
Foi observado que o Grupo RBS utiliza o conceito do orçamento matricial para grande parte de suas empresas. Suas práticas, em sua maioria, estão de acordo com o sugerido na literatura pesquisada. Cabe ressaltar aqui o grande envolvimento de seus diretores e gerentes nesse processo, garantindo ao mesmo sua devida relevância no âmbito do planejamento financeiro e operacional do Grupo e consolidando assim uma cultura de controle de custos.

Uma peculiaridade na prática do Grupo no processo de orçamento matricial é a existência do gestor do pacote, uma pessoa responsabilizada pelo dono de pacote por operacionalizar as ações necessárias. Isso é particularmente interessante por, além de existirem duas visões complementares sobre o tema, o diretor (dono) tem uma demanda de trabalho operacional inferior, enquanto o gestor (normalmente um gerente executivo) tem

uma grande oportunidade de se destacar e atuar nas negociações, em nome do diretor, fazendo com que a visibilidade dessa posição a torne atrativa.

O processo de acompanhamento do matricial também merece destaque. Existe grande envolvimento do núcleo gerencial do Grupo, desde gerentes operacionais até o mais alto nível da administração, a diretoria executiva.

Podemos sintetizar o processo de orçamento matricial de forma análoga ao ciclo PDCA. No fluxograma 1, é possível ver essas etapas, Plan (planejamento) é a etapa da orçamentação e negociações, Do (execução) é a etapa da execução do plano, Check (verificação) é a etapa de acompanhamento matricial e justificativas e Act (ação) é a consequência dessa etapa, os abonos e planos de recuperação e os consequentes ajustes de orçamento.



**Fluxograma 2:** Macro ciclo do orçamento

Fonte: Autor

Foi possível constatar, entretanto, alguns pontos que merecem atenção por estarem não estarem alinhados, frente a literatura, com os preceitos do orçamento matricial:

- a) Estrutura: Conforme relatado no tópico específico sobre esse tema, o Grupo RBS possui uma estrutura bastante complexa. Isto dificulta o processo do

orçamento matricial, uma vez que os donos de pacote tenham que conhecer mais de 160 entidades, cada uma delas com características específicas e pertencentes a negócios completamente diferentes. Uma estrutura mais enxuta potencializaria este trabalho, sendo também uma alternativa, gestores de pacote especializados em cada um dos negócios (Jornal, TV e Rádio).

- b) **Comparações Sistemáticas:** Falta no Grupo RBS, no que diz respeito ao orçamento matricial, a cultura de acompanhar indicadores, clusterizar as entidades e identificar benchmarks. Isto é potencialmente nocivo pois, na ausência destes as análises se resumem a comparar orçado com realizado. Agregaria muito ao processo a área de planejamento disponibilizar informações referentes a ICDs de cada pacote periodicamente bem como a revisão de clusters de comparação e benchmarks.
- c) **Base Zero:** A falta de ferramentas para a realização de comparações sistemáticas gera uma dificuldade no que tange a orçamentação base zero. Isso promove que, para fins de análises, os orçamentos sejam comparados com o realizado no ano anterior, ferindo assim o princípio fundamental do base zero.

Outra alternativa interessante que o Grupo RBS poderia adotar era a obrigatoriedade de justificativas das maiores economias também, isso porque, geralmente, elas na verdade representam descasamento de execução, como postergação de algum evento ou ainda cancelamento do mesmo. Isso pode evitar com que a análise dos resultados seja realizada sobre falsas expectativas de economias.



## 5. ANÁLISE DE DADOS E PROJEÇÃO DE PACOTES

Para demonstrar a elaboração do orçamento matricial no Grupo RBS, focarei na empresa Diário Gaúcho. Utilizarei como referência os seguintes pacotes, mas sendo o racional de construção semelhante em todos os demais e podendo ser facilmente aplicado:

- a) Receita de circulação, pacote que concentra as receitas referentes à venda dos jornais ao público, em qualquer meio exceto a venda de assinaturas, ou seja, através de jornaleiros, bancas de jornais e revistas, livrarias ou outros;
- b) Custo de matéria-prima, por ser um pacote diretamente dependente da circulação do jornal e dos custos unitários de insumos e ICDs utilizados para determinar a quantidade dos insumos;
- c) Custo de mercadoria vendida, que reflete os custos do Kit Junte & Ganhe, uma das principais estratégias para o impulso da circulação do jornal.

### 5.1 RECEITA DE CIRCULAÇÃO

O pacote de receita de circulação é o agrupamento das rubricas referentes à venda de jornais. Essa conta não inclui a venda de assinaturas do mesmo, que no jornal Diário Gaúcho é irrelevante, pois o mesmo não conta com a modalidade. Aqui são contabilizados os créditos gerados a partir da comercialização de jornais em bancas, supermercados e outros pontos de venda, além das unidades vendidas por jornaleiros. Nessa conta também são debitados as despesas referente ao pagamento de comissão aos parceiros.

O orçamento deste pacote pode ser decomposto em duas etapas, a projeção de circulação do jornal, ou seja, a quantidade de exemplares diários que serão comercializados e a precificação de cada exemplar e depende também da taxa de comissão paga na venda do mesmo. A multiplicação do preço praticado pelo número de jornais vendidos e pela média das

comissões praticadas dará o total de receita esperado para o próximo período. Atualmente o preço praticado na venda do jornal é de R\$ 0,75 e as taxas pagam são da ordem de 20%.

### 5.1.1 PROJEÇÃO DE CIRCULAÇÃO

Para a projeção da circulação do jornal, foi utilizada uma série temporal de dados dos anos de 2006 até o ano de 2012. Como a elaboração de orçamentos é uma tarefa multidisciplinar, e não puramente financeira, a metodologia selecionada para esta projeção foi a decomposição clássica, uma ferramenta estatística que permite a análise de séries temporais.

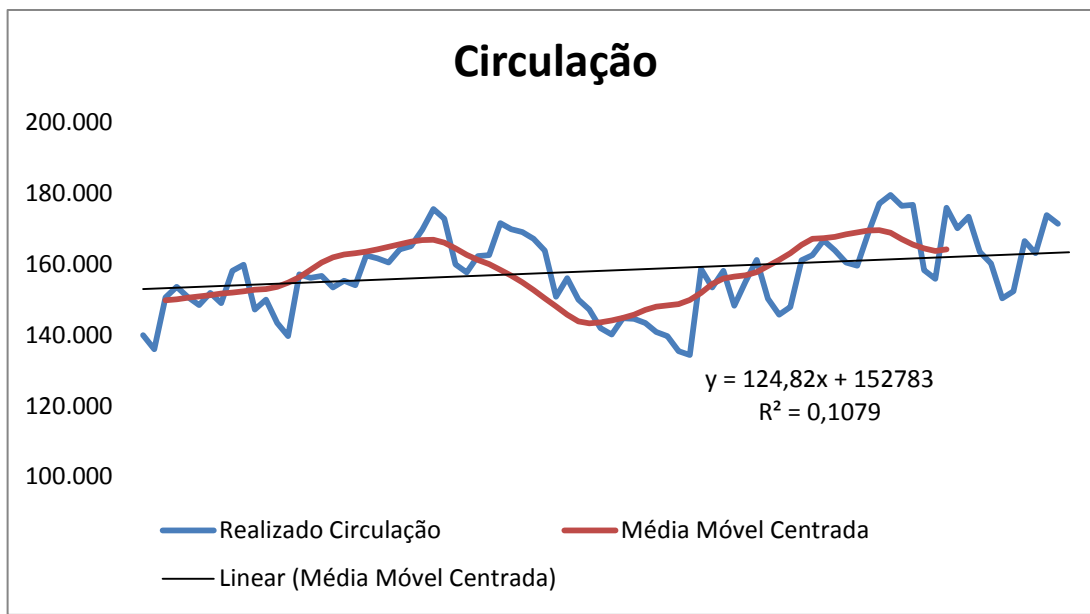
Os dados que compõe uma série temporal podem sofrer a influencia de diversos fatores, segundo Corrar e Theóphilo (2004) alterações macroeconômicas, mudanças no padrão tecnológico vigente ou nas condições climáticas tem impacto. Esses e outros fatores determinam os componentes das que devem ser decompostos.

O modelo da decomposição clássica utiliza formulações matemáticas simples e separa a série em quatro componentes:

- a) Tendência ( $T_t$ ), que refere à direção segundo a qual o gráfico de uma série temporal se desenvolve ao longo de um intervalo de tempo. Geralmente é consequência de aumento populacional, evolução tecnológica entre outros;
- b) Ciclo ( $C_t$ ), oscilações ao longo do tempo em torno da reta de tendência. Muitas vezes estão relacionados ao ciclo econômico;
- c) Sazonalidade ( $S_t$ ), componente que se refere a padrões semelhantes que uma série temporal parece obedecer;
- d) Erro ( $E_t$ ), componente aleatório que aparece em flutuações de curto período com deslocamento inexplicável.

A série temporal ( $Z_t$ ) pode ser descrita pela seguinte função,  $Z_t = T_t + C_t + S_t + E_t$ . Este modelo propõe que inicialmente se plote graficamente os dados da série temporal, em conjunto com uma média móvel centrada em um gráfico e utilize uma função de tendência sobre esta. A média móvel centrada tem a função de amortecer os efeitos da sazonalidade e

dos componentes aleatórios, restando como componentes a tendência e o ciclo. Conforme é possível ver no gráfico 1, a equação de tendência desse período de dados não permite qualquer inferência, visto que tem um  $R^2$ , o coeficiente de determinação, medida de qualidade de um modelo econométrico, de apenas 0,1079 indicando que a equação indicada explica 10,79% dos dados.

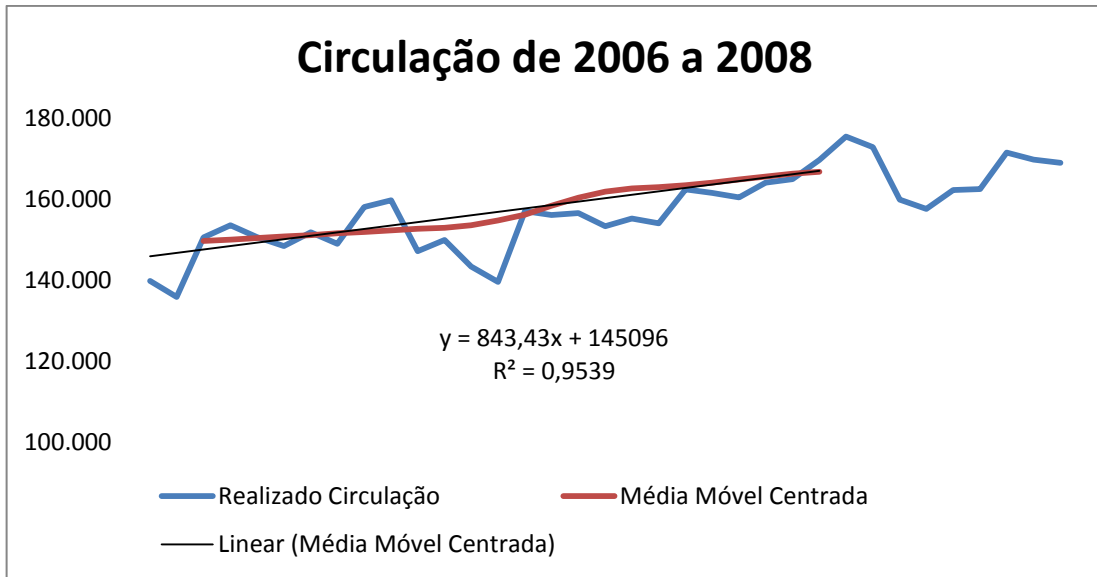


**Gráfico 1:** Circulação de jornais de 2006 a 2012

Fonte: Autor

Este exercício possibilita notar um padrão, que é rompido justamente no ano de 2009, marcado por uma profunda crise econômica mundial e que resultou em um aumento expressivo no preço do jornal, de 25%, passando de R\$ 0,60 para R\$0,70. Como alternativa podemos separar em duas séries de dados, uma entre 2006 e 2008 e outra iniciando em 2009 até 2012.

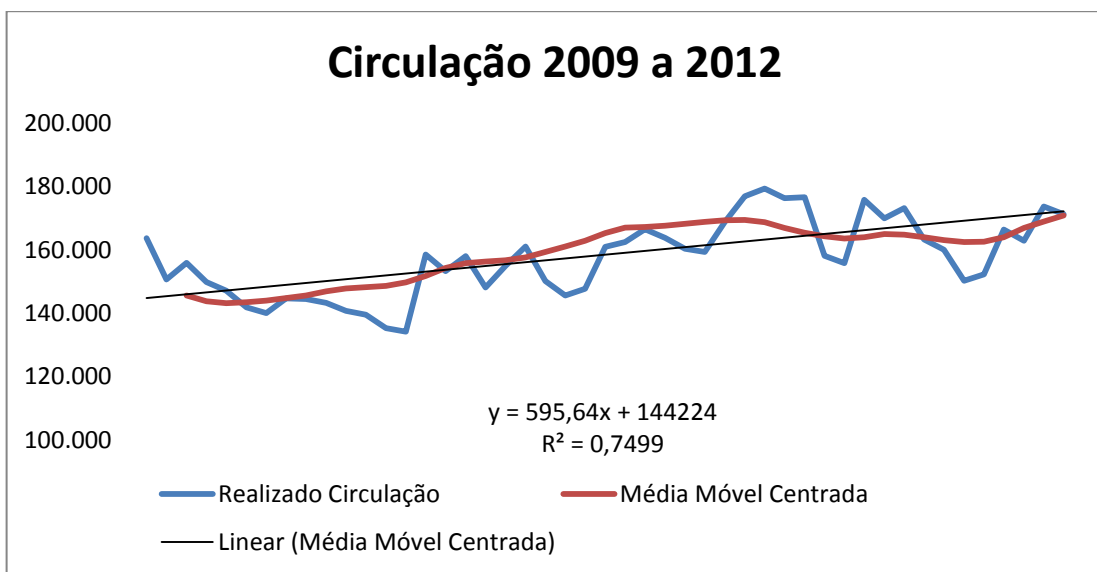
Portanto, foi realizada a fragmentação do período em dois intervalos, o primeiro entre 2006 e 2008 e o segundo iniciando no ano de 2009 até o presente 2012. A partir da plotagem dos dados encontrados nos gráficos, foi possível concluir que a equação de tendência dessa série de dados, uma vez fragmentada em dois intervalos, um anterior a crise e o reajuste e outra posterior a mesma, é sim uma boa tendência de evolução, conforme pode ser identificado nos gráficos.



**Gráfico 2:** Circulação de jornais de 2006 a 2008

Fonte: Autor

O gráfico 2 permite concluir que a equação de tendência dessa série de dados entre 2006 e 2008 é sim uma boa tendência de evolução, visto que o  $R^2$  é de 95,39%.



**Gráfico 3:** Circulação entre jornais de 2009 e 2012

Fonte: Autor

Assim como o período entre 2006 e 2008, o período entre 2009 e 2012, visto no gráfico 2 permite concluir que a equação de tendência dessa série de dados também é uma boa tendência de evolução, visto que o  $R^2$  é de 75,99%.

Com isso é possível inferir que a equação da tendência é  $T(t) = 595,64 t + 144224$ , onde  $t$  é o número do período projetado. O próximo passo é a determinação do ciclo. Como foi definido que a média móvel centrada representa a série temporal livre de sazonalidade e seus componentes aleatórios, podemos definir a função como: Média Móvel Centrada(t) =  $Tt + Ct$ , portanto Média Móvel Centrada(t) –  $Tt = Ct$ .

A seguir falta a definição da sazonalidade e dos componentes aleatórios. Conforme definido anteriormente:

$$\text{Média Móvel Centrada}(t) = Tt + Ct;$$

$$Z_t = Tt + Ct + St + Et$$

$$\text{Então, } Z_t - \text{Média Móvel Centrada}(t) = St + Et$$

Para calcular a sazonalidade, é utilizada a média da série diferença entre a média móvel centrada e os valores originais em cada um dos períodos, nesse caso doze, referentes a cada mês do ano, e esse valor é dividido pela média total destes valores. Por fim o erro (componentes aleatórios) é igual a diferença entre a sazonalidade e o resultado encontrado na média da série diferença. De posse de todas as variáveis da equação, resta aplicar os dados a fim de obter a projeção a partir da série temporal.

A componente de erro, para fins de projeção será considerada igual a zero e o ciclo (Ct) pode ser utilizado para gerar cenários. Como cenário realístico considerarei o ciclo igual ao médio dos últimos doze meses, indicando que a atividade econômica, um dos principais componentes dessa variável, será considerada semelhante. A partir desse cenário foi projetada a seguinte circulação para o próximo período:

Circulação 2013												
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
171.581	173.973	164.687	169.318	172.551	175.679	172.609	171.011	171.078	173.394	178.152	176.346	172.532

**Quadro 1:** Circulação Projetada para 2013

Fonte: Autor

Com esta projeção, temos o panorama de 2006 a 2013 da circulação do jornal abaixo, um crescimento de 4,3% em relação ao realizado no ano de 2012:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Circulação</b>	149.582	155.328	166.886	146.885	150.744	167.112	165.448	172.532
<b>Δ %</b>		3,8%	7,4%	-12,0%	2,6%	10,9%	-1,0%	4,3%

**Quadro 2:** Evolução da Circulação do jornal

Fonte: Autor

A partir da projeção da circulação, realizada com a série de dados temporais entre os anos de 2009 e 2012, pelo método da decomposição clássica, é possível concluir que essa será de 172.532 unidades diárias em média para o período de 2013. Isso é 4,3% superior ao realizado no ano de 2012

### 5.1.2 PRECIFICAÇÃO

A definição de preço é de extrema importância para o sucesso ou insucesso da estratégia de uma empresa. Fatores como qualidade do produto e de seus concorrentes, preço de mercado dos produtos concorrentes, ofertas de produtos substitutos no mercado, demanda do mercado, capacidade produtiva da empresa e condições de mercado futuras influem diretamente na reação do consumidor aos reajustes de preço e assim nas consequências por esse ato produzidas.

Uma medida muito usada para esta determinação é conhecida como elasticidade preço da demanda. Essa indica qual é a sensibilidade da procura face a alterações no preço de um bem, caso todas as demais variáveis do mercado se mantenham constantes. Segundo a lei da oferta e da procura, existe uma relação inversa entre preço e demanda do mercado, ou seja, quanto maior o preço, menor a demanda e vice-versa.

A partir dos dados disponibilizados, é possível estimar a elasticidade preço da demanda, visto que no ano de 2009 o jornal teve seu preço aumentado, de R\$ 0,60 para R\$ 0,75 um reajuste de 25%. Isto teve um impacto na circulação média deste ano, que caiu de 166.886 em 2008 para 146.885 em 2009 uma redução de 11,98%. Com isso, temos que a elasticidade preço da demanda é de, 48% inferior a 1 o que indica que o produto jornal Diário Gaúcho tem um comportamento inelástico, ou seja, sua procura reduz proporcionalmente menos que o aumento em seu preço.

A partir das informações da elasticidade preço da demanda e da projeção de circulação é possível fazer simulações de reajustes no preço, qual serão a nova circulação e a receita proveniente desta. A fim de encontrar o preço que maximize a receita fiz as simulações que seguem:

Preço	$\Delta\%$ Preço	Circulação	$\Delta\%$ Circulação	Receita por Edição	$\Delta\%$ Receita
0,75	0,0%	172.532	4,3%	129.399	4%
0,80	6,7%	167.018	-3,2%	133.614	7,7%
0,85	13,3%	161.504	-6,4%	137.278	10,6%
0,90	20,0%	155.990	-9,6%	140.391	13,1%
0,95	26,7%	150.476	-12,8%	142.952	15,2%
1,00	33,3%	144.962	-16,0%	144.962	16,8%
1,10	46,7%	133.934	-22,4%	147.327	18,7%
1,15	53,3%	128.420	-25,6%	147.683	19,0%
1,20	60,0%	122.906	-28,8%	147.487	18,9%

### Quadro 3: Precificação do Jornal

Fonte: Autor

Nessa simulação temos que a receita é maximizada no valor de R\$ 1,15. Entretanto, como a análise carece de mais informações a respeito da verdadeira elasticidade preço demanda do jornal, e a receita de circulação, que representa quase 50% do total das receita, não é a única variável afetada pela queda na circulação de 25,6%, uma vez que os contratos publicitários levam em conta a circulação do jornal, acho arriscado sugerir este aumento.

O reajuste para R\$ 0,90 oferece uma relação interessante de risco e benefício, de 9,6% de queda na circulação, mas em contrapartida um crescimento de 13,1% na receita. Optei, portanto em fazer as projeções a partir deste cenário que, como falarei mais adiante, ainda possibilita uma elevação nos custos de kit Junte & Ganhe, com elevação de margens, podendo alavancar a circulação.

### 5.1.3 DETERMINANDO A RECEITA DE CIRCULAÇÃO

A partir da definição do preço de venda do jornal e da estimativa de circulação diária, é possível determinar o orçamento da receita de circulação. Como o preço do jornal determinado é de R\$ 0,90 e a expectativa é de ter uma média diária de 155.990 a receita estimada é de R\$ 140.390,00 por edição. Considerando que o ano tem 52 semanas e o jornal possui 6 edições semanais, esse valor deve ser multiplicado por 312. Portanto o total de receitas geradas será de R\$ 43.801.992,00. Haverá também o débito de R\$ 8.760.398,40 referente ao pagamento das comissões.

Portanto, a receita que será gerada pela circulação do Diário Gaúcho será de 35.041.593,60. Esse valor deve ser decomposto em valores mensais, de acordo com a circulação determinada em cada mês, para fins de acompanhamento e projeções de fluxo de caixa.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Receita Circulação</b>	22.401.389	23.261.919	24.992.808	27.496.877	28.219.274	31.283.392	30.971.823	35.041.533
<b>Δ %</b>		3,8%	7,4%	10,0%	2,6%	10,9%	-1,0%	13,1%

#### Quadro 4: Evolução da receita de circulação

Fonte: Autor

A partir da análise da evolução da receita de circulação fica claro que os dois anos que obtiveram a melhor receita foram os anos em que houve o reajuste do preço de capa, independentemente da queda na circulação. Para 2013 portanto o jornal tem a oportunidade de crescer 13,1% suas receitas sobre 2012.

## 5.2 CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA

O pacote de custo de matéria-prima é o maior pacote de despesas no jornal Diário Gaúcho, cerca de 30% de todos os custos. É nele em que os custos dos insumos necessários a



produção do jornal estão inclusos, sendo esses papel estrangeiro, tinta preta, chapas de alumínio, tinta cor e outros materiais, cada um contendo sua própria rubrica.

Toda aquisição desse material é realizada de forma centralizada pela Diretoria de Suprimentos segundo especificações técnicas da Diretoria de Operações e a previsão de consumo é parte integrante do orçamento de cada Entidade. Esse pacote deve ser orçado base zero em função da estimativa de páginas impressas.

### 5.2.1 PAPEL ESTRANGEIRO

O papel estrangeiro representa o maior custo dentro do pacote, representando 80% do total do pacote e é também a mais sensível dentre elas, pois por ser importado tem interferência direta da cotação do dólar.

O consumo de papel será medido por um indicador de produtividade (páginas impressas/kg de papel) pré-determinado. Para o Diário gaúcho o ICD para o consumo de papel é de 350 páginas/kg de papel. Outra informação fundamental é o número de páginas por jornal que, no caso analisado é em média de 38 folhas.

Conforme demonstrado anteriormente, a projeção de circulação é de 155.990 exemplares diários, com 312 edições anuais e utilizando o número médio de páginas de 38, o jornal utilizará 1.849.417.440 páginas, e a partir do ICD de 350 páginas por kg o consumo de papel será de 5.284.049,83 kg.

O custo médio estimado do quilograma do papel é de U\$ 0,80 e a projeção do dólar para 2013, segundo o relatório de projeção do Bradesco datado de 23/11/2012, é de R\$ 2,02. Com essas informações é possível estimar que o custo de papel do Diário Gaúcho para 2013 será de R\$ 8.539.024,52.

### 5.2.2 TINTA COR

O segundo custo mais relevante no pacote de matéria-prima é o de tinta colorida, que representa, para o jornal, 10% do custo total. Para a impressão de páginas coloridas, são utilizadas além da tinta de cor preta, tintas nas cores ciano, magenta e amarela, as três cores básicas. Para o cálculo dessa rubrica, deverá ser utilizado o número de páginas coloridas conforme a projeção, o ICD de kg por milhão de páginas e o custo do kg da tinta.

No jornal Diário Gaúcho, o ICD é de 43 kg a cada milhão de páginas e o custo médio dessa tinta é de U\$ 6,50. Assim, a partir do total de 1.849.417.440 páginas e do dólar projetado a 2,02 o custo de tinta cor será de R\$ 1.044.162,59.

### 5.2.3 TINTA PRETA

O custo de tinta preta, para o jornal Diário Gaúcho não é tão representativo quanto os outros dois já demonstrados, cerca de 3% dos custos totais. O raciocínio de construção desse orçamento segue a mesma regra da rubrica de tinta cor, mas com diferentes custo e ICD.

O ICD é de 22 kg a cada milhão de páginas e o custo médio dessa tinta é de U\$ 3,05. Portanto, a partir do total de 1.849.417.440 páginas e do dólar projetado a R\$ 2,02, o custo de tinta preta será de R\$ 250.673,74.

### 5.2.4 CHAPAS DE ALUMÍNIO

Chapas de alumínio são utilizadas em impressão offset de livros, jornais, folhetos e outras mídias em gráficas industriais. Essas finas placas de metal são gravadas com a imagem

ou o texto a ser impresso, cobertas e usadas para transferir indiretamente a tinta para o papel. Essas placas não podem ser regravadas. Elas devem ser derretidas para fazer novas placas ou utilizadas para outros fins depois que a impressão tenha sido concluída. Algumas aplicações, como impressão de jornais, produzem um grande número de resíduos de placas. Chapas de impressão são capazes de imprimir uma cor de tinta de cada vez. Trabalhos de impressão multicolor exigem uma placa em separado para cada cor de tinta usada.

O Diário Gaúcho tem impressão em cores, portanto utiliza 4 chapas por página. Com os dados já apresentados, de 312 edições anuais e média de 38 páginas, resulta em um total de 11.856 páginas ao ano e 47.424 chapas por ano. O custo de cada chapa é de U\$ 3,85 e a cotação projetada de 2,02 então o custo total de chapas é de 368.816,45.

#### 5.2.5 OUTROS MATERIAIS

Essa rubrica serve para a contabilização de custos de menor significância, que por si só não justificam a criação de uma rubrica específica. Entre esses produtos estão inclusos fita amarradora, papel kraft e frisas.

Esses custos são orçados a partir de um indicador de R\$ a cada milhão de páginas impressas. No jornal diário gaúcho esse ICD é de R\$ 100. Conforme demonstrado anteriormente são 1.849.417.440 páginas impressas e portanto esse custo será de 184.941,74.

#### 5.2.6 O CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA

A partir do cálculo de todas as rubricas que compõe o pacote, o custo total desse é dado pela simples soma. A soma do custo de papel importado, tinta cor, tinta preta, chapas de

alumínio e outros materiais resulta no pacote de custo de matéria-prima. Esse custo projetado para 2013 é de R\$ 10.387.619,05.

Esse custo deve ser distribuído mensalmente, conforme a projeção de circulação dos meses. Com isso é possível chegar ao orçamento abaixo:

Custo de Matéria Prima 2013												
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
860.863	872.865	826.276	849.513	865.732	881.428	866.024	858.007	858.344	869.962	893.833	884.773	10.387.619

#### **Quadro 5:** Custo de Matéria Prima

Fonte: Autor

Portanto, com a consolidação das informações calculadas nas rubricas desse pacote, é possível concluir que ele apresentará um decréscimo em relação ao valor gasto no ano de 2012. Isso ocorreu basicamente devido ao reajuste aplicado no preço de venda do produto, que gerou uma queda de 9,6% na circulação do jornal, que consequentemente consumirá menos matéria prima.

### 5.3 CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA

O pacote de custo de mercadoria vendida contempla, na companhia Diário Gaúcho, apenas a rubrica de publicidade “Junte & Ganhe”. Nessa rubrica são contemplados os custos referentes aos kits promocionais oferecidos pelo jornal, em que o acúmulo de selos possibilita a troca por kits de panelas ou outros utensílios, com ciclos de 60 edições a cada brinde. Essa é uma das principais estratégias de marketing da empresa. Essa promoção é de caráter permanente.

Para possibilitar a orçamentação desses custos podemos separá-los em três componentes. O ICD de troca, indicador que indica o percentual de trocas sobre a circulação média no período, o preço médio dos kits e a circulação do período.

O ICD de troca estimado é de 62%, o que significa que em média, 62% dos jornais vendidos são utilizados para a retirada do kit. No período, com as 312 edições, ocorreram 5,2 promoções já que o intervalo entre elas é de 60 edições. Em cada promoção, com a estimativa

de circulação de 155.990 jornais diários e o índice de trocas de 62% está projetado uma aquisição de 96.900 kits (com sobra de 187 unidades para eventuais problemas).

Hoje o custo aproximado de cada kit é de R\$ 15,00, e a partir disso a projeção é de um custo de R\$ 1.453.512,00 por promoção e um total de R\$ 7.558.262,40 no ano, referente as 5,2 promoções. Entretanto, como foi repassado um aumento de 20% sobre o custo do jornal, existe a oportunidade de também reajustar o valor dos kits, possibilitando a aquisição de kits melhores e alavancando a circulação de jornais. Com esse reajuste, é possível adquirir kits de R\$ 18,00 e assim o custo de cada promoção seria de R\$ 1.740.848,40 e o custo total de R\$ 9.052.411,68.

#### 5.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO PROJETADO

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é uma demonstração contábil dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e resultados, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência. Ela oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período.

A partir das informações dos pacotes é possível projetar o resultado do exercício, a partir de um DRE. Os orçamentos, no Grupo RBS, sempre são realizados sob a ótica de DRE, ou seja, são realizadas consolidações parciais, durante a elaboração do mesmo, que permitem avaliar os resultados projetados para o próximo período.

A partir da premissa que a receita de circulação corresponde a 60% das receitas é possível estimar as outras receitas, que representam os 40% restantes do total de receitas. Com isso projeta-se que as demais receitas serão de R\$ 23.361.022 e o total de receitas será de 58.402.555 para o ano de 2013. A mesma lógica também foi utilizada para realizar a projeção para ano de 2012.

Na parte das despesas, o custo de matéria-prima e o custo de mercadoria vendida, que juntos representam 65%, do total de despesas. A partir dessa informação é possível projetar as

demais despesas. Como essas despesas somadas são de R\$ 19.440.031 as demais despesas serão estimadas em R\$ 10.467.709 para 2013.

A partir dessas informações, o demonstrativo de resultados do exercício projetado será o seguinte:

<b>DRE Projetado</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Δ %</b>
Receita de Circulação	30.971.823	35.041.533	13,1%
Demais Receitas	21.959.361	23.361.022	6,4%
<b>Total de Receitas</b>	<b>52.931.184</b>	<b>58.402.555</b>	<b>10,3%</b>
Custo de Matéria Prima	-10.907.000	-10.387.619	-4,8%
Custo de Mercadoria Vendida	-7.604.026	-9.052.412	19,0%
Demais despesas	-9.839.646	-10.467.709	6,4%
<b>Total de Despesas</b>	<b>-28.350.672</b>	<b>-29.907.740</b>	<b>5,5%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>24.580.512</b>	<b>28.494.816</b>	<b>15,9%</b>

#### **Quadro 6: DRE Projetado**

Fonte: Autor

Portanto, a partir da elaboração do DRE projetado para 2013 é possível concluir que o jornal Diário Gaúcho terá um EBITDA projetado 15,9% superior ao executado em 2012. Esse forte crescimento de um ano para o outro se deu, basicamente, devido à estratégia de alteração de preço proposta. Esse reajuste de preço possibilitou grande elevação nas receitas de circulação, apesar da queda da circulação do jornal esperada e conseqüentemente queda nos custos de matéria prima devido a menor demanda em vista da menor produção.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi apresentar o orçamento matricial, a partir do estudo de caso do Grupo RBS, referência na utilização do mesmo como principal ferramenta de planejamento financeiro e operacional. Para isso foi realizado o diagnóstico do modelo implantado, identificando os principais processos, etapas, ferramentas e envolvidos no mesmo.

As informações disponibilizadas pela empresa, para a realização desse trabalho, e a entrevista, serviram como base para o diagnóstico do processo de orçamentação do Grupo RBS. A partir dessa análise foi possível a comparação entre uma realidade e a teoria no que se refere a essa prática.

O diagnóstico realizado permitiu concluir que o Grupo RBS utiliza o conceito do orçamento matricial para grande parte de suas empresas, e as práticas, em sua maioria, estão de acordo com o sugerido na literatura pesquisada. A empresa adotou uma solução interessante quanto aos donos de pacotes, os gestores de pacote, responsáveis por operacionalizar as ações necessárias. Outro ponto de destaque é o processo de acompanhamento em que existe grande envolvimento do núcleo gerencial do Grupo, desde gerentes operacionais até o mais alto nível da administração, a diretoria executiva, e está relacionado às metas de remuneração variável.

O Grupo RBS utiliza também outras técnicas em paralelo com o matricial devido à suas características. Como o orçamento matricial é uma ferramenta muito voltada ao controle, o Grupo utiliza-se da realização de *business plan*, relativamente simples frente ao nível de detalhamento exigido pelo matricial, para seus novos negócios, casos onde os resultados não são facilmente projetáveis e a estrutura da companhia ainda está se consolidando o matricial se torna ineficiente.

A resposta para a questão lançada na definição de problemas é que sim, ainda existem alguns pontos que merecem atenção por estarem defasados em relação ao descrito na literatura como processo ideal. A estrutura do Grupo RBS é complexa e dificulta o processo do orçamento matricial, uma estrutura mais enxuta potencializaria este trabalho. Uma

alternativa seria definição de gestores de pacote especializados em cada um dos negócios (Jornal, TV e Rádio).

Comparações sistemáticas é outro ponto a desenvolver. Falta no Grupo RBS a cultura de acompanhar indicadores, analisar as entidades e identificar *benchmarks* e na ausência destes as análises se resumem a comparar orçado com realizado. Tem o potencial de elevar o nível do processo a disponibilidade de mais informações referentes a ICDs de cada pacote periodicamente bem como a revisão de *clusters* de comparação e *benchmarks*. A adoção de indicadores direciona e dá sentido as metas propostas e facilita o acompanhamento de resultados. A falta de ferramentas para a realização dessas análises gera uma dificuldade no que tange à orçamentação base zero. Isso promove que os orçamentos sejam comparados com o realizado no ano anterior, ferindo assim o princípio fundamental do base zero.

Outro ponto passível de melhoria ao processo no Grupo RBS seria adoção de obrigatoriedade de justificativas nas economias mais significativas em entidades e pacotes, isso porque, geralmente, elas na verdade representam um descasamento de execução, como, por exemplo, a postergação de algum evento ou ainda cancelamento do mesmo. Essa prática teria como principal objetivo evitar que as análises dos resultados sejam realizadas sobre falsas expectativas de economias.

Fica claro, por tanto, que a estrutura de orçamento e controle do Grupo RBS é eficaz. Seus processos no que tange o orçamento matricial estão aderentes à literatura, possui flexibilidade de ferramentas para seus variados negócios, cada um em estágio diferente do seu ciclo de vida. O orçamento possui a devida relevância no Grupo, os executivos estão engajados no cumprimento das metas e entendem a importância que isso tem no Plano Estratégico da empresa. É possível identificar assim que o orçamento matricial é adequado as grandes companhias, que tem a oportunidade de ganhos através da identificação das melhores práticas dentre suas unidades ou filiais e estão em uma etapa madura no ciclo de vida do negócio.

Em relação aos objetivos do trabalho, considero-os atingidos, pois foram apresentadas as metodologias do orçamento matricial, diagnosticando o processo do Grupo RBS, identificando os principais processos, as etapas, as ferramentas e os envolvidos no mesmo. Também foi atingido o objetivo de demonstrar a orçamentação de uma unidade gerencial e a identificação de pontos de melhoria no atual processo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEBER, Sedinei J. N. **Proposta de uma Sistemática de Avaliação de Desempenho para Análise e Acompanhamento dos Gastos Públicos – Uma Análise no Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

CASTANHEIRA, Joaquim. *O Novo Brinde da AMBEV*. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/15594\\_O+NOVO+BRINDE+DA+AMBEV](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/15594_O+NOVO+BRINDE+DA+AMBEV)>

CORRAR, L.; THEÓPHILO, C. **Pesquisa Operacional para Decisão em Contabilidade e Administração**. São Paulo: Atlas, 2004

CROZATTI, Jaime. **Planejamento estratégico e Controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização**. Porto Alegre: ConTexto, 2003. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11680/6861>>

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro, 2004.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. **The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions**. Journal of Marketing, New York, 60: 107-114, Oct. 1996

INDG. **Manual de Treinamento Gerenciamento Matricial de Despesas**. Disponível em: <[http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/gestaopublica/suprimentos/projeto/0003/orcamento\\_matricial.pdf](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/gestaopublica/suprimentos/projeto/0003/orcamento_matricial.pdf)>

KURCGANT P.; CIAMPONE M. H.; MELLEIRO Marta Maria. **O planejamento nas organizações de saúde: análise da visão sistêmica**. Porto Alegre: Revista Gaúcha de Enfermagem, 2006.

LIMEIRA, A. L. F; SILVA, C. A. S, VIEIRA, C.; SILVA, R. N. S. **Contabilidade para Executivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2010

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

MATSUYAMA, Paulo. **Gerenciamento Matricial de Despesas**. 2008. Disponível em: <<http://paulomatsuyama.blogspot.com/2008/06/gmd-gerenciamento-matricial-de-despesas.html>>

MEGGINSON, L.C; MOSLEY, D.C; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J. QUINN, J. B., GOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e casos Selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de Estratégia, um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010

MOTTA, P.R.M. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2009

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Londres: Pinter, 1993

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

SÁ. Carlos Alexandre Sá. **O gerenciamento Matricial das Despesas**. Disponível em:<<http://carlosalexandresa.com.br/artigos/O-Gerenciamento-Matricial-de-Despesas.pdf>>

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

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de empresas: Planejamento e Controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Guilherme F; **Um Estudo Exploratório sobre as Ferramentas de Otimização Econômica com Foco no Gerenciamento Matricial de Despesas: Conceituação e Modelagem**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman: 2010

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra, 1995.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.

## GLOSSÁRIO

**Abono:** É a aceitação de uma anomalia pelo dono do pacote, em uma determinada entidade, que após a negociação, deixa de ser considerada um estouro.

**Acompanhamento sistemático:** ciclos de análise de resultados comparando execução com metas e definindo ações corretivas para anomalias.

**Anomalias:** Descasamento entre execução e orçamento, em despesas de um determinado pacote, em uma entidade, superior ao limitador estabelecido.

**Benchmark:** entidade ou unidade reconhecida como representante das melhores práticas com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização

**Business Plan (BP):** Plano de negócio é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.

**Controle cruzado:** todas as despesas são acompanhadas por, no mínimo duas pessoas, os donos de pacotes e os donos de rubricas;

**Ciclo PDCA:** Ciclo de melhoria continua, (Plan, Do, Check, Act)

**DDO:** Diagnóstico de Desempenho Operacional, metodologia para a avaliação do estado atual de uma dada organização, em seus componentes operacionais e processuais.

**Desdobramento dos gastos:** todas as despesas devem ser detalhadas em nível de atividade e entidade orçamentária, para fins de definição de metas e acompanhamento de execução;

**Diretriz orçamentária (DO):** Regras impostas pelo dono do pacote ao orçamento.

**Dono de Entidade:** Pessoa responsável por uma determinada entidade.

**Dono de Pacote:** Pessoa responsável por um determinado pacote.

**EBITDA (LAJIDA):** Indicador de lucro antes de juros, imposto de renda, depreciação, amortização.

**Elasticidade Preço da Demanda:** medida economica que indica a sensibilidade da procura de um bem, face a alterações no preço, mantendo todas as outras variaveis constantes.

Entidade: Agrupamento de centros de custos, com características semelhantes e mesmo responsável.

Enterprise Resource Planning (ERP): Sistema integrado de gestão empresarial, são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

*Holding*: forma de sociedade criada com o objetivo de administrar um grupo de empresas.

ICD: Indicadores Chaves de Desempenho que medem o nível de desempenho de um determinado processo.

INDG: Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial.

Limitador: Parâmetro de referência que indica se existe ou não anomalia.

Missão: objetivo fundamental, finalidade de uma organização, consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais.

Orçamento Base-Zero: Orçamento realizado sem referenciais históricos, baseado em planos de ação detalhados.

Pacote: Agrupamento de rubricas de acordo com afinidade.

Planos de Ação (PAs): Plano que contém ações para a recuperação de uma anomalia de orçamento.

Plano de Contas: Lista contendo todas as contas de uma companhia ordenadas e classificadas logicamente.

R<sup>2</sup>: Coeficiente de determinação estatístico, medida de qualidade de modelo econométrico.

Rubrica: código que indica a origem do fato contábil.

*Software*: Qualquer sistema de informações eletrônico, composto por uma sequência de instruções, que é interpretada e executada resultando em um comportamento desejado