

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

REGINALDO ARLINDO CUPERTINO DA SILVA

**O IMPACTO PROPORCIONADO À MARGEM EBITDA DE UMA EMPRESA DE
TRANSPORTES AÉREOS BRASILEIRA PELA APLICABILIDADE DO
GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS**

Belo Horizonte
2012

Reginaldo Arlindo Cupertino da Silva

**O impacto proporcionado à margem EBITDA de uma empresa de transportes
aéreos pela aplicabilidade do gerenciamento matricial de despesas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica com área de Concentração em Finanças.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora em 30 de Agosto de 2012.

Orientador: Luiz Alberto Bertucci

Belo Horizonte
2012



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) REGINALDO ARLINDO CUPERTINO DA SILVA, REGISTRO Nº 2011675140. No dia 31/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "O IMPACTO PROPORCIONADO À MARGEM EBITDA DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTES AÉREOS BRASILEIRA PELA APLICABILIDADE DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Luiz Alberto Bertucci, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/08/2011.

Prof. Luiz Alberto Bertucci
(Orientador)

Prof. Bruno Pérez Ferreira

À vida, aos meus familiares e aos meus amigos por me amarem.

Eu também amo vocês!

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me fazer sentir a sua presença em cada momento já vivido por mim.

Agradeço aos meus pais porque antes de qualquer coisa, tudo começou com eles...

Um agradecimento especial a três novos presentes da minha vida, que eu amo:

- Ao Fantástico Bráulio Humberto da Silva por ter prestado grande ajuda neste trabalho, dedicando um tempo ao qual ele não tinha, e por ser o meu grande companheiro de grandes momentos.

- À Alegre Camila Mantovani, que, além de ter contribuído para este trabalho, é tão especial que me faz sorrir até mesmo quando não está por perto.

- À Forte Renata P. Pedrosa, que, além de grande incentivadora deste trabalho, tem sido sempre uma grande amiga.

"As mais lindas palavras de amor são ditas no silêncio de um olhar".
Leonardo da Vinci

"Tenho em mim todos os sonhos do mundo".
Fernando Pessoa

Resumo

O setor aéreo brasileiro tem apresentado nas últimas décadas um bom resultado, tanto pelo aumento da demanda pelo serviço de transporte aéreo de pessoas, quanto pelo transporte de cargas. Tal desenvolvimento foi estimulado pelo crescimento e diversificação da economia brasileira, atraindo novos concorrentes e, conseqüentemente, criando para o setor um ambiente de alta competitividade, onde, cada vez mais, melhores resultados são demandados pelos *stakeholders*. Diante desse contexto, a racionalização dos gastos tornou-se um forte aliado para as empresas que buscam manterem-se firmes no mercado. Nessa busca por melhores resultados com relação aos gastos surge o Gerenciamento Matricial de Despesas, GMD, uma ferramenta para construção de orçamentos racionalizados que contribui para manter as organizações mais saudáveis - econômica e financeiramente -, durante todo o ano. No entanto, o GMD é ainda pouco utilizado, seja pelo desconhecimento da ferramenta, seja pelo grande tempo necessário para sua utilização. Logo, esse estudo tem como objetivo identificar a contribuição do orçamento matricial de despesas no aumento da margem EBITDA em uma empresa do setor de transportes aéreo brasileiro, que além de ter tido, historicamente, sua margem EBITDA diminuída, perdeu sua posição de destaque no mercado para a sua maior concorrente, deixando de ser um negócio atraente aos olhos dos investidores.

Palavras-chave: Gerenciamento Matricial de despesas, EBITDA e margem EBITDA.

Abstract

The Brazilian airline sector in recent decades has shown good results both in increasing the demand for air transportation of persons, and for transporting loads. This development was stimulated by the growth and diversification of the Brazilian economy, attracting new competitors, and consequently for the sector by creating a highly competitive environment where, increasingly, best results are demanded by stakeholders. In this context, the rationalization of expenditures has become a strong ally for businesses seeking to remain firm in the market. In this search for best results with respect to expenditures comes matrix management expenses, MME, a tool for building budgets streamlined which helps to keep organizations healthier - economically and financially - throughout the year. However, the MME is still little used, either by ignorance of the tool, is the great time required for its use. Therefore, this study aims to identify the contribution of matrix budget expenditure increase in EBITDA margin in a company of Brazilian air transportation sector, which also have had, historically, its EBITDA margin decreased, lost his position in the market for its biggest competitor, no longer a business attractive to investors.

Keywords: Matrix Management Expenses, EBITDA and EBITDA margin.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo genérico de um processo orçamentário.....	17
Figura 2: Modelo de matriz de acompanhamento de despesas: Entidades x Pacotes.....	24
Figura 3: atuação do GMD no Demonstrativo de Resultados do Exercício.....	25
Figura 4: Método PDCA utilizado no planejamento e acompanhamento do projeto.	33
Figura 5: Método PDCA (Acompanhamento).....	35
Figura 6 : Evolução da implantação do GMD de 2010 a 2012.....	29
Figura 7: Ganhos obtidos em 2010 com o GMD.....	38
Figura 8: Ganhos obtidos em 2011 com o GMD.....	39
Figura 9: Ganhos obtidos até maio de 2012 com o GMD.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativo da margem EBITDA entre a empresa foco desse estudo e a sua principal concorrente do mercado aéreo.....	29
Gráfico 2: Ganhos totais obtidos com o projeto GMD entre 2010 e 2012.....	39
Gráfico 3: consolidado de ações implementadas ao longo do projeto GMD.....	41
Gráfico 4: Comparativo da margem EBITDA entre a empresa foco desse estudo e a sua principal concorrente do mercado aéreo.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cálculo do EBITDA.....	26
Quadro 2: Pacotes de despesas definidos pela empresa conjuntamente com a consultoria.	32

LISTA DE SIGLAS

AMBEV - *American Beverage Company*

DRE – Demonstrativo de Resultados do Exercício

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)

GMD – Gerenciamento Matricial de Despesas

INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial

PDCA – Plan/Do/Check/Action (Planejar/Executar/Verificar/Agir)

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. PROBLEMA DE PESQUISA	14
3. OBJETIVO GERAL	14
3.1 Objetivos específicos	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
4.1 O Processo orçamentário.....	15
4.2 O orçamento.....	18
4.3 Gerenciamento Matricial de Despesas - GMD.....	21
4.4 EBITDA.....	25
4.5 Margem EBITDA.....	27
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
6. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO DA EMPRESA E MOTIVAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS.....	29
6.1 Breve descrição do cenário da empresa e motivação para o trabalho	29
6.2 Desenvolvimento do estudo de caso.....	30
7. RESULTADOS.....	31
7.1 Preparação da base orçamentária.....	31
7.2 Preparação da coleta de dados	32
7.3 Definição das metas preliminares.....	33
7.4 Negociação e consolidação do orçamento.....	34
7.5 Sistemática de Acompanhamento	34
7.6 Acompanhamento do Status do Plano de Ação.....	35
7.7 Resumo dos ganhos do GMD na empresa	36
7.8 Retomada da posição de destaque.....	41
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
9. REFERÊNCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

A abertura da economia brasileira ocorrida no início da década de 90 proporcionou o aumento da competitividade através de preços diferenciados, bem como a melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados. Desde então, as empresas viram-se obrigadas a buscar, constantemente, a modernização de sua gestão como fator determinante para sua sobrevivência e sucesso.

Uma vez que o cenário atual se encontra em extrema competitividade, nota-se que o mundo dos negócios tem sofrido constantes mudanças, as quais têm contribuído enormemente para as alterações nos modelos de gestão. Todavia, esta competitividade não se restringe apenas à região a qual a empresa está inserida, mas sim contempla uma esfera global.

Nesse sentido, Gil (2000) afirma que um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores de uma empresa é lidar com as repentinas transformações sofridas pelo mercado, o que os levam a pensar e enfrentar conjecturas e métodos ultrapassados para conseguirem formar organizações capazes de corresponder às expectativas de seus *stakeholders*.

Assim, a sobrevivência das organizações está diretamente ligada à forma com que seus dirigentes conduzem o negócio. Cada ação tomada poderá tanto conduzir a empresa ao sucesso, quanto ao fracasso. Por isso, no intuito de obter o melhor resultado para a empresa, é de suma importância que os gestores, “peças-chaves” das organizações, tenham consciência dos impactos gerados a partir de diferentes ações que são tomadas no dia-a-dia dos negócios.

Para Vieira (2008), obter resultados é imprescindível para, além da sobrevivência da empresa, contribuir para o crescimento pessoal dos seus empregados e também para o desenvolvimento das comunidades com as quais se interage. E nesse contexto, observa-se que o processo orçamentário dentro de uma empresa assume um papel significativo na condução e perpetuidade do negócio.

A questão orçamentária é um processo comum às empresas, públicas ou privadas, e deve assumir destaque dentro da organização. No entanto, nem todas as empresas entendem a importância que orçamento possui. Além disso, muitos

gestores não compreendem que um orçamento bem construído, estruturado e executado facilita no processo de execução das atividades rotineiras, bem como no alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Alves e Severo (2011) O processo orçamentário ou ciclo orçamentário pode ser entendido como um procedimento de caráter ininterrupto e simultâneo, através do qual se elabora, aprova, executa, controla e avalia os gastos de uma organização, visando o apoio na gestão empresarial.

Portanto, a elaboração de orçamentos concisos continua sendo uma prática desafiadora para os executivos e gestores de qualquer empresa. De acordo com a Tad Leahy (2002), no Brasil, trata-se de um caminho de aprendizado, pois devido à instabilidade da economia por décadas, a maioria das empresas não conseguiu desenvolver segurança e domínio no assunto.

Assim, este trabalho faz-se necessário, uma vez que o cenário mundial não mais permite perdas com ineficiência em gestão, especialmente no que diz respeito à construção e execução de um orçamento bem definido. Além disso, é de suma importância o conhecimento e a disseminação dos diferentes métodos utilizados na construção de um orçamento e dos tipos de análises que podem ser utilizados. Logo, essa pesquisa poderá contribuir para um maior debate sobre o tema, tão essencial para o sucesso das organizações.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do que foi exposto na introdução, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma o gerenciamento matricial de despesas contribui para o aumento da margem EBITDA em uma empresa de transportes aéreo brasileira?

3. OBJETIVO GERAL

Este trabalho pretende identificar a contribuição do gerenciamento matricial de despesas no aumento da margem EBITDA em uma empresa do setor de transportes aéreo brasileiro.

3.1 Objetivos específicos

Especificamente busca-se:

- ✓ Demonstrar que o uso do gerenciamento matricial de despesas é uma alternativa viável para o aumento da margem EBITDA em uma empresa.
- ✓ Comprovar a importância de um orçamento bem construído nas finanças de uma empresa de grande porte.
- ✓ Contribuir para disseminação do tema “orçamento”, e dentro desse, o gerenciamento matricial de despesas, tão importante na gestão das empresas e ainda pouco difundido pela literatura e explorado pelas organizações do Brasil.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 O Processo orçamentário

Segundo Fernandes (2009), o processo orçamentário diz respeito às operações de preparação, planejamento, coordenação, controle e reprogramação das atividades organizacionais. Logo, ele abrange todos os núcleos de responsabilidade das empresas e pressupõe a existência de um Plano de Contas Contábil que considere, além da missão, o negócio de uma organização.

Ainda de acordo com Fernandes (2009, p.17), o processo orçamentário obriga as empresas tomar as seguintes ações:

- 1- Reconhecer seus objetivos a longo prazo e metas a curto prazo, bem como explicar, pormenorizadamente, o estabelecimento destas metas e a avaliação de desempenho relativa as mesmas;
- 2- Identificar a necessidade que as empresas possuem de se enxergarem como um sistema de elementos interativos entre si, os quais precisam estar coordenados;
- 3- Transmitir as metas organizacionais a todos os seus colaboradores e sócios, além de incluí-los no processo orçamentário;
- 4- Adiantar problemas, tratando-os de maneira proativa ao invés de reativa.

Para Zdanowicz (1983), é necessário que o processo orçamentário contenha as seguintes características: possuir projeção futura e ser flexível na aplicação e na participação direta dos responsáveis. Como complemento, Tung (1994, p.39) ressalta as características básicas do orçamento: “um grau de acerto aceitável, a adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa e a capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretivas por meio de relatórios”.

Segundo Boisvert (1994, p. 341), o processo orçamentário “é a forma como a empresa faz o orçamento”. Logo, o modo como esse processo se dá torna-se diferente de empresa para empresa, uma vez que a cultura organizacional possui características próprias. Todavia, Padoveze (2005) apresenta um modelo geral para o processo orçamentário, o qual é composto por três principais fases:

- a) Previsão: fase que admite diferentes cálculos necessários para a formação dos quadros orçamentários;
- b) Reprojeção: fase que preza por acertar as previsões feitas inicialmente baseando-se na análise das áreas e também de acordo com os objetivos organizacionais.
- c) Controle: fase em que se verifica se os objetivos foram atingidos, analisando as mudanças ocorridas entre aquilo que foi previsto e o realizado.

Este modelo, conforme figura 1, constrói seu raciocínio inicial a partir da ideia de que a controladoria é o setor que mais adequado para a elaboração das primeiras versões dos orçamentos, pelo fato de possuir informações referentes a custos. Tal elaboração prévia deverá ser ratificada por um Comitê orçamentário e validada de forma conjunta com os orçamentos de todos os setores.

Etapas	Área Responsável
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 2 – Aprovação inicial	Comitê orçamentário
Etapa 3 – Remessa aos responsáveis	Controladoria
Etapa 4 – Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis	Todas as áreas com responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 5 – Revisão dos orçamentos recebidos	Controladoria e Comitê orçamentário
Etapa 6 – Ajuste das sugestões em cima das reorientações do Comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7 – Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 8 – Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
Etapa 9 – Controle orçamentário	Controladoria
Etapa 10 – Reporte das variações	Áreas responsáveis

Figura 1: Modelo genérico de um processo orçamentário.
Fonte: Padoveze (2005).

Para Figueiredo (1995), o processo orçamentário possuirá sempre sua definição pautada na identificação do Modelo de Gestão e no processo de administração adotado pela organização. Por isso, ele exige uma completa sincronia do sistema de informação com o sistema de gestão.

Conforme Pfeffer e Moore (1980), o processo orçamentário é muito importante, uma vez que é capaz de denunciar comportamentos significativos nas decisões empresariais, logo, ele torna possível analisar as organizações segundo diferentes aspectos como, por exemplo, a grandeza dos efeitos dos tipos de liderança e das transformações estruturais, bem como as consequências dos sistemas de informação na tomada de decisão, a escassez de recursos e até mesmo as restrições ambientais.

Por fim, Wanzuit (2009) alega que o processo orçamentário também pode tomar um rumo guiado pela inovação, já que permite a análise de direcionadores de valor, tais como satisfação de clientes, qualidade e especialmente o atendimento aos anseios do mercado, além de ser um ótimo colaborador no alcance das metas financeiras pré-estabelecidas.

4.2 O orçamento

De acordo com Zdanowicz (1983), o orçamento foi utilizado pela primeira vez em uma empresa privada nos Estados Unidos da América em 1919, chamada Du Pont. Por sua vez, no Brasil, este assunto só passou a ser foco de estudos a partir de 1940, tendo seu apogeu apenas a partir da década de 70 com o uso mais constante do orçamento pelas empresas em suas atividades.

Segundo Welsch (1973), o orçamento é visto como um plano administrativo que contempla todas as fases operacionais para um período futuro definido, sendo a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pelos dirigentes máximos de uma organização.

De forma semelhante, Fernandes (2009, p.18) caracteriza o orçamento:

O orçamento é um plano administrativo-financeiro que cobre todas as fases operacionais por um período determinado, ou seja, é uma expressão formal das diretrizes, políticas, planos e metas estabelecidas pela alta administração de uma empresa, buscando quantificar e valorizar tais operações, tanto sobre o aspecto global quanto sobre as diversas divisões e setores das organizações.

Completando a ideia dos dois autores anteriores, Boisvert (1999) afirma que o orçamento é composto por previsões quantitativas apresentadas de forma bem estruturada, consolidando os valores (orçamentos) dos projetos e também dos planos. "Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo período" (PADOVEZE, 2005, p. 31).

De acordo com Parsloe e Wright (2001, p. 11): "Um orçamento é um plano financeiro que estabelece, de forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento ou de uma empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano". Essa definição é ratificada por Fernandes (2009) ao argumentar que, por meio de um planejamento adequado, o orçamento busca prever ou projetar – para um período predeterminado – tanto as receitas, quanto as despesas dentro de uma concepção realista, à medida que procura reproduzir de forma antecipada a

operação da firma, averiguando o fluxo de caixa, determinando os recursos, planejando o resultado do exercício e o balanço patrimonial.

Dessa forma, é comum entre os autores supracitados que o orçamento corresponde a um conjunto organizado de ações que orientam o dimensionamento de recursos financeiros com o objetivo de alcançar as diretrizes operacionais, táticos e estratégicos da organização.

Para Fernandes (2009) cada empresa dá um tratamento especial ao projeto orçamentário de acordo com a sua necessidade, atendendo a previsões e períodos diferentes conforme a realidade de seu negócio. Por isso, escolher o tipo de orçamento mais adequado ao negócio pode trazer vantagem competitiva para a organização.

Lunkes (2003) afirma que devido às necessidades e expectativas relacionadas à sua gestão, cada empresa usa um processo orçamentário diferente para a implantação de seu orçamento. O autor ainda enumera o surgimento dos tipos de orçamento em uma linha do tempo desde 1919 até os dias atuais, afirmando que o orçamento foi adaptando-se e acompanhando as tendências e evolução das modernas teorias de gestão.

Fernandes (2009) argumenta que o Orçamento Empresarial - a partir de uma metodologia orçamentária -, surgiu por volta de 1950 e foi rapidamente difundido entre as empresas em um âmbito internacional. Com base nesta metodologia, a partir de premissas macroeconômicas podia-se pressupor o comportamento dos negócios para um determinado período posterior. Para Passarelli & Bonfim (2003) o Orçamento Empresarial é um ferramenta valiosa de planejamento e controle das operações da organização, independentemente de qual seja seu porte, ramo de atividade ou natureza.

Em relação ao Orçamento Contínuo temos a seguinte definição:

“...representa o processo orçamentário que pressupõe um período específico, normalmente um ano, no qual à medida que passa um mês ou outro período, apaga-se esse dado e incrementa-se um novo mês ou período orçado em seu lugar” (FERNANDES, 2009).

De acordo com Lunkes (2003), o orçamento é contínuo porque tem como ênfase a revisão periódica, retirando-se do planejamento anual os dados do mês recém-concluído e somando-se novos dados orçados para o mês futuro, do ano seguinte.

Em relação ao Orçamento Incremental, Fernandes (2009) afirma que se trata de uma metodologia de elaboração orçamentária que se baseia no princípio de que o gasto ocorrido com uma despesa em um período anterior servirá de base para se orçar a mesma despesa no período seguinte. Dessa forma, os itens de despesa sofrem um ajuste marginal a cada ano, corrigindo o valor monetário da moeda.

Quanto ao Orçamento Base Zero Fernandes (2009) explica que o modelo surgiu com o intuito de lutar contra o Orçamento incremental, todavia, o seu uso é muito custoso e, por isso, exige muito tempo para ser elaborado. O modelo faz supor que as unidades de negócios justificam, de forma contínua, todas as despesas de cada área. Assim, para cada período orçamentário, a referência inicial de cada elemento orçado é zero. Essa metodologia necessita da justificativa e da prioridade dos itens orçados em sua totalidade, como forma de aprovar a alocação de recursos a cada um deles.

Por sua vez, de acordo com Lunkes (2003), o Orçamento Flexível pode ser usado para estimar custos em qualquer nível de atividade, portanto, é projetado para cobrir uma gama de atividades e se destaca com projeção dos dados das peças orçamentárias em diversos níveis de atividade. Segundo PADOVEZE (2005), para solucionar o problema do Orçamento Estático surgiu o conceito de Orçamento Flexível. Neste caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, em que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas. Para este autor, o Orçamento Flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividades.

Outro tipo de orçamento descrito por Lunkes (2003) é o Orçamento por Atividades (ABB). Para Vanzella & Lunkes (2006) o orçamento baseado em atividades é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos com o intuito de atingir alvos estratégicos. Dessa forma, é a expressão do plano esperado pela empresa, refletindo a previsão dos direcionadores de custo e

atividades necessárias para executar o volume dos objetos de custo. Os autores ainda apontam que esse orçamento é uma ferramenta para obter consenso e compromisso dos colaboradores com o objetivo de guiar a empresa por meio de metas essenciais, que envolvem receita, custo, qualidade, tempo e inovação.

Finalmente, Fernandes (2003, p. 21) descreve o Orçamento Perpétuo:

O Orçamento Perpétuo utiliza a metodologia que propõe a sua previsão baseada nas relações de causa e efeito entre os diversos processos, identificando as inter-relações entre as atividades da empresa e definindo como elas influenciam na expectativa de resultado final de suas operações. Nesse tipo de orçamento, não se leva em conta um período orçamentário. Havendo mudança em eventos pré-qualificados pela empresa, serão promovidos ajustes nas metas orçamentárias no momento em que essas mudanças ocorrerem.

4.3 Gerenciamento Matricial de Despesas - GMD

Segundo Grippa apud Castanheira (2005) o Gerenciamento Matricial de Despesas - GMD foi praticado pela primeira vez na *American Beverage Company* - AMBEV no ano de 1998. Os resultados trazidos pelo GMD foram surpreendentes, sendo da ordem de 150 milhões de reais em economia em relação ao ano anterior. O GMD é uma solução que foi formalizada pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial, atual Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG, logo após o instituto obter tal resultado juntamente com a AMBEV.

De acordo com Barcellos (2006), diversas ferramentas orçamentárias têm sido aprimoradas ao longo dos anos, assim como tem sido desenvolvidos novos métodos devido aos resultados obtidos como fruto da utilização do sistema orçamentário. O GMD é um método orçamentário cruzado, na forma matricial, baseado na análise parametrizada das despesas, que tem se difundido tanto em empresas privadas como, por exemplo, ocorreu na AMBEV, quanto na Administração Pública, como no caso do Governo de Minas Gerais com o programa “Choque de Gestão”.

O Gerenciamento Matricial de Despesas é baseado no controle cruzado entre as unidades organizacionais (também chamadas de entidades) e os agrupamentos de contas contábeis (também conhecidos como pacotes de contas). É um instrumento gerencial utilizado para o planejamento e controle do orçamento anual. Padoveze

(2005) afirma que as empresas que adotam o gerenciamento matricial de despesas devem inseri-lo em seu controle orçamentário com o intuito de garantir as oportunidades de reduções de despesas que o GMD proporciona.

Por muitas vezes o Gerenciamento Matricial de Despesas é ainda conhecido apenas como Orçamento Matricial. Para Vieira (2008), o Orçamento Matricial contempla três soluções, se desdobrando em Gerenciamento Matricial de Despesas, Gerenciamento Matricial de Receitas e Diagnóstico de Desempenho Operacional. Dessa forma, o conceito de Orçamento Matricial possui uma visão global com foco em otimização do resultado financeiro.

De acordo com o INDG (2008) o Gerenciamento Matricial de Despesas possui três princípios fundamentais, a saber:

- 1) Controle cruzado: significa que todas as despesas orçadas devem ser acompanhadas por duas pessoas, Gestor de pacote e Gestor da Entidade;
- 2) Desdobramento dos gastos: para a definição das metas, todos os gastos devem ser detalhados até o nível de atividades e de unidade orçamentária;
- 3) Acompanhamento sistemático: implica instituir uma dinâmica de acompanhamento dos resultados, comparando-os com as metas e definindo ações corretivas para os desvios.

Além disso, o INDG (2008) expõe três premissas básicas para que o Gerenciamento Matricial de Despesas obtenha sucesso:

- 1) Exame detalhado dos gastos e despesas;
- 2) Metas de redução específicas para cada área (Entidade);
- 3) Desafios compatíveis com o potencial de ganho.

Para Bartilotti (2006) apud INDG, o GMD possui alguns princípios básicos, tais como: utilização de dados históricos como base para elaboração de projeções futuras, alocação correta dos lançamentos contábeis e os resultados matriciais devem ser precisamente idênticos aos resultados contábeis.

Segundo o INDG (2008), o GMD pode ser implantado em duas grandes fases: Planejamento e Acompanhamento. Dessa forma, na fase de planejamento são

definidas as metas orçamentárias com base nas análises feitas para cada subitem de despesa pelo Gestor de Pacote, responsável escolhido pela organização para assumir um pacote de despesas (agrupamento de contas de natureza semelhante). O Planejamento ainda pode ser dividido em cinco etapas fundamentais:

- 1) Preparação da base orçamentária: trata-se da fase em que a matriz do GMD terá a sua definição. São definidos aqui as despesa a serem trabalhados, os Pacotes de Gastos, os Gestores de Pacote, as Entidades e os Gestores das Entidades;
- 2) Preparação e coleta de dados: nessa etapa ocorrerá a análise das despesas por parte dos Gestores de Pacote, a definição dos Parâmetros de comparação, Indicadores e Clusters, a coleta dos dados necessários às comparações, a definição de indicadores utilizados para comparação de desempenho de áreas afins e a definição dos critérios para análise de compressibilidade;
- 3) Definição das metas preliminares do orçamento: é nesta fase que ocorre a análise de contratos que engloba a identificação dos principais fornecedores e a definição de estratégia de negociação com os mesmos (meta de preço), o estabelecimento das réguas pelos Gestores de Famílias, com base nas análises feitas e nos critérios de parâmetros / clusters definidos anteriormente (definição preliminar das metas de consumo), além da Simulação dos impactos das metas nos resultados das áreas;
- 4) Negociação do orçamento: é a fase onde as metas preliminarmente definidas são discutidas e validadas e onde ocorre a elaboração de padrões para a redução de gastos;
- 5) Consolidação do orçamento: nesta fase deve ocorrer a consolidação e divulgação das metas negociadas em forma de matriz para o início da etapa de Acompanhamento. Essa ação deve vir acompanhada de treinamento das pessoas envolvidas e a definição dos planos de ação para o alcance dos desafios (metas) estabelecidos na etapa quatro.

Por fim, de acordo com o INDG (2008), o GMD é gerenciado por meio da matriz de acompanhamento, conforme exemplificado na figura 2. As linhas da matriz contêm

os pacotes de despesas e as colunas trazem as unidades organizacionais (entidades). Dentro de cada coluna estão as metas de cada unidade organizacional, o resultado realizado, o desvio (diferença entre o realizado e a meta pactuada), além do farol, que sinaliza se o desvio ocorrido foi acima (verde) ou abaixo da meta (vermelho).

		GERENTE DAS ENTIDADES															
		Entidade 1				Entidade 2											
		Meta (R\$)	Realizado (R\$)	Desvio (R\$)	Farol	Meta (R\$)	Realizado (R\$)	Desvio (R\$)	Farol								
GESTORES DE PACOTE	Pacote A	100	90	-10	●	100	70	-30	●	Total Pacote Meta (R\$)	200	Total Pacote Real. (R\$)	160	Desvio (R\$)	-40	Farol	●
	Pacote B	100	110	10	●	100	80	-20	●	200	190	-10	●				
	Pacote C	400	450	50	●	300	330	30	●	700	780	80	●				
	Pacote D	320	200	-120	●	200	100	-100	●	520	300	-220	●				
	Pacote E	300	150	-150	●	100	90	-10	●	400	240	-160	●				
	Total Meta (R\$)	1.220	1.000	- 220	●	800	670	-130	●	2.020	1.670	-350	●				

Figura 2: Modelo de matriz de acompanhamento de despesas: Entidades x Pacotes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Hansen e Mowen (2001) afirmam que implementar melhorias que impactam a eficiência financeira é uma preocupação fundamental, e os gastos são medidas críticas de eficiência. Dessa forma, as despesas - componentes dos gastos de uma organização -, precisam ser corretamente definidas, medidas e acompanhadas. Conforme apresentado na Figura 3 o GMD tem como objetivo atuar na redução das despesas, contribuindo, assim, para o aumento do EBITDA e, conseqüentemente, para o aumento do Lucro líquido do Exercício.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	
	Receita Bruta
	(-) Deduções sobre vendas
	= Receita Operacional Líquida (ROL)
	(-) Custo do Produto Vendido (CPV)
	= Margem Bruta/Lucro Bruto
GMD	(-) Despesas Operacionais (SG&A)
	= EBITDA
	(-) Depreciação e Amortização
	= Lucro Operacional (EBIT)
	(+) Receitas Financeiras
	(-) Despesas Financeiras
	= Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)
	(-) Imposto de Renda
	= Lucro Líquido do Exercício

Figura 3: atuação do GMD no Demonstrativo de Resultados do Exercício.
 Fonte: INDG, 2008.

4.4 EBITDA

Para Vasconcelos (2001) os indicadores financeiros clássicos vêm sofrendo refinamentos para uma mais perfeita qualificação da informação construída a partir delas, porém, outras têm sido redescobertas, como é o caso do EBITDA – *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que também é conhecido como LAJIDA.

O EBITDA, segundo Mc Clure (2006), teve seu uso mais frequente na década de 80 com a necessidade que os investidores sentiram para avaliação das empresas consideradas em risco e, por isso, precisavam de uma reestruturação financeira. De acordo com Iço e Braga (2001), um dos fortes motivos que levou o EBITDA a ganhar popularidade entre as organizações como medida de desempenho financeiro se deve ao fato de apresentar somente os lucros operacionais, se tornando a métrica preferida pelas organizações altamente alavancadas e com capital intenso.

Vasconcelos (2001) afirma que o EBITDA constitui-se em um poderoso indicador de desempenho financeiro, pois reflete a potencialidade de geração de recursos decorrentes, genuinamente, dos ativos. No cálculo do EBITDA é excluída qualquer receita ou despesa não decorrente da operação principal do negócio, assim, não faz parte do EBITDA todo o lucro antes dos juros - despesas ou receitas operacionais -, Imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro, não incorporando também as depreciações e amortizações. A autora ainda afirma que não é correto usar a expressão "geração efetiva de caixa operacional", tampouco, a expressão "fluxo monetário", para o EBITDA, uma vez que o indicador induz um entendimento parecido com o potencial desta geração.

De acordo com Martins (1998), o EBITDA é calculado com o intuito de demonstrar a possível geração de caixa, como apresentado no quadro 1:

Quadro 1: Cálculo do EBITDA

DRE	Ano 2001
Vendas	2.000.000
CMV	- 900.000
Lucro bruto	1.100.000
Despesas operacionais	- 400.000
EBITDA	700.000
Depreciação	- 55.000
Receitas Financeiras	10.000
Despesas financeiras	- 5.000
Lucro antes dos tributos	650.000
Imposto de Renda	- 260.000
Lucro Líquido	390.000

Fonte: Adaptado de Martins (1998).

Segundo Vasconcelos (2001), por excluir os efeitos de juros, despesas e receitas financeiras, o EBITDA pode ser uma alternativa efetiva para comparar e avaliar o desempenho de empresas concorrentes em um dado ano. Coelho (2004) afirma que o EBITDA contribui para a avaliação do desempenho operacional entre concorrentes, já que não contempla decisões de investimentos e financiamentos.

De acordo com Vasconcelos (2001) a análise do EBITDA pode ainda embasar a tomada de decisões, através:

- ✓ De mudanças na política financeira da empresa;
- ✓ Da visualização do grau de cobertura das despesas financeiras;
- ✓ Do monitoramento das estratégias financeiras empreendidas;

Além disso, Vasconcelos (2001) afirma que o EBITDA pode ser usado como:

- ✓ *Benchmark* financeiro;
- ✓ Base para a avaliação de empresas;
- ✓ Base para pagamento de bônus para os empregados;
- ✓ Comparabilidade entre empresas em diversos países.

Para Santana e Lima (2004) o EBITDA também pode ser considerado um *benchmark* financeiro na comparação entre as empresas, pois esse indicador demonstra a viabilidade dos negócios da empresa no que diz respeito ao seu desempenho operacional. Dessa forma, quanto maior for a geração de recursos pela operação, maior é a atratividade diante o mercado.

4.5 Margem EBITDA

De acordo com Martins (1998), a margem EBITDA é um indicador que pode ser utilizado no diagnóstico dos resultados das organizações e, por extinguir os efeitos dos financiamentos e determinações contábeis, pode mensurar com mais perfeição a produtividade e a eficiência do negócio. Para o cálculo da margem EBITDA utiliza-se o EBITDA apurado, dividido pelas vendas líquidas (localizadas no Demonstrativo de Resultados - DRE).

Segundo Assaf Neto (2001) margem EBITDA é a margem de lucro operacional. Dessa forma, quanto maiores são as margens ao longo do tempo, tanto melhor será para a organização. Esse indicador apenas evidencia se a operação da empresa apresenta superávit ou déficit, e não se ocorreu lucro ou prejuízo. Assim, existem casos de organizações muito endividadas que podem manifestar uma boa margem operacional, mas um resultado final bastante ruim.

De acordo com Santana e Lima (2004) a margem EBITDA pode ser utilizada para comparar as empresas quanto à eficiência dentro de um determinado segmento de mercado. Além disso, a alteração do indicador de um ano em relação a outro evidencia aos investidores se uma empresa conseguiu ser mais eficiente ou ampliar sua produtividade.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Devido a suas características relevantes e em função de gerar conhecimento, este trabalho se classifica como uma pesquisa aplicada, visto que pretende identificar a contribuição do orçamento matricial de despesas no aumento da margem EBITDA. Cooper e Schindler (2003) afirmam que uma pesquisa aplicada tenta descobrir respostas para as perguntas, como quem, o que, quando, onde, e, algumas vezes, como. Dessa forma, essa pesquisa será dirigida para encontrar respostas para questões específicas. Vergara (2004) afirma que a investigação explicativa visa esclarecer quais fatores contribui, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Do ponto de vista dos objetivos desse estudo e, segundo Silva e Menezes (2001), esse trabalho se enquadra em um estudo de caso, pois se trata de um tipo de investigação no qual uma situação (caso) individual é estudada em profundidade para obter uma compreensão ampliada sobre outros casos análogos. De acordo com o autor, os estudos de caso classificados como avaliativos abrangem tanto a descrição quanto a interpretação, mas o objetivo principal é usar os dados para avaliar o mérito de alguma prática, programa, movimento ou evento.

Esse estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa brasileira de serviços de transportes aéreos, a qual solicitou sigilo sobre sua identificação. A definição da organização se deu em decorrência da experiência mercadológica vivenciada pelo autor da pesquisa durante a criação e acompanhamento do orçamento anual da empresa.

Dessa forma, os dados para realização deste trabalho tratam-se dos números que formaram o orçamento dos anos de 2011 e 2012. Esses números foram definidos utilizando-se a metodologia do Gerenciamento Matricial de Despesas.

Numa primeira etapa, esse trabalho buscará apresentar os passos que foram seguidos pela empresa para a definição do orçamento com a utilização da metodologia do Gerenciamento Matricial de Despesas. Em um segundo passo será apresentado o resultado obtido com a utilização da metodologia supracitada. Por fim, será realizada uma análise comparativa da situação anterior e posterior da empresa frente à utilização do Gerenciamento Matricial de despesas.

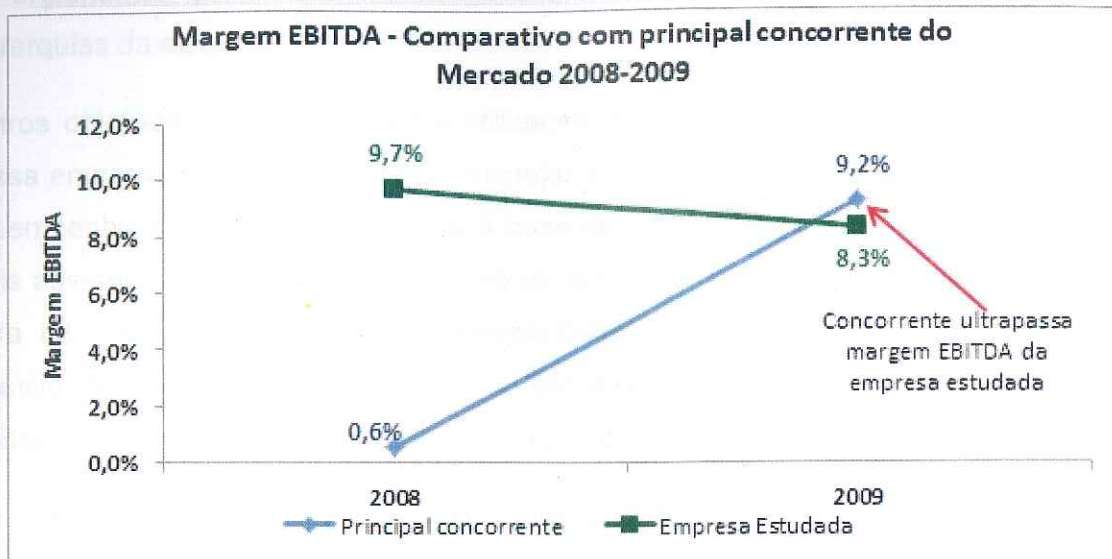
6. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO DA EMPRESA E MOTIVAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS

6.1 Breve descrição do cenário da empresa e motivação para o trabalho

A empresa área utilizada para a realização deste trabalho acadêmico faz parte de um mercado extremamente competitivo e em crescimento no Brasil. As organizações atuantes nesse setor buscam cada vez mais trabalhar com eficiência e racionalização dos custos, com objetivo de manterem margens positivas em um cenário onde os preços são bastante voláteis e tem grande influência na demanda.

Em 2008 a empresa apresentava margem EBITDA de 9,7% e sua principal concorrente de 0,6%. Já em 2009, a margem EBITDA da empresa estudada caiu para 8,3% e da sua principal concorrente subiu para 9,2%. Dessa forma, no início do trabalho a empresa apresentava menor margem EBITDA que a sua principal concorrente no mercado brasileiro, conforme demonstrado no gráfico 1, e um cenário em que sua margem EBITDA tinha decrescido de 2008 para 2009.

Gráfico 1: Comparativo da margem EBITDA entre a empresa foco desse estudo e a sua principal concorrente do mercado aéreo.



Pensando em se tornar uma empresa mais eficiente e rentável, além de reconquistar sua posição no mercado, a organização procurou uma consultoria em gestão para juntos trabalharem com o foco em redução de custos. Para que o trabalho fosse realizado foi necessário um exame minucioso das despesas, definição de metas detalhadas para cada departamento - com desafios compatíveis com o potencial de ganho -, bem como o envolvimento de pessoas de diversas áreas.

6.2 Desenvolvimento do estudo de caso

A motivação para prática do orçamento matricial de despesas na empresa foco desse estudo foi a redução de despesas para reconquistar a sua posição no mercado frente à sua concorrente direta com relação à margem EBITDA. Para essa organização, voltar ao patamar de maior geradora de lucro operacional do setor de transportes aéreos atrairia maior atenção do mercado, o que significaria mais investidores interessados em aplicar seus recursos na empresa.

O objetivo básico do GMD foi implementar controle nos gastos administrativos, que até o momento não existia. Assim, a previsão de despesas anual da empresa era construída baseada no orçamento tradicional, ficando a responsabilidade de definir

os orçamentos para, apenas, os gerentes, sem a crítica de outras áreas e hierarquias da empresa.

Outros objetivos que justificaram a utilização do orçamento matricial de despesas nessa empresa é a necessidade de: planejar e controlar o orçamento, a de avaliar o desempenho das áreas, de melhorar a base de dados para dar suporte às análises mais assertivas e de agilizar o processo de definição de orçamento da organização. Para tal, além da mobilização e acompanhamento da alta direção na busca do objetivo, foi contratada uma consultoria em gestão para apoio em metodologia e treinamento das pessoas no gerenciamento matricial de despesas.

Em suma, os maiores desafios enfrentados pela empresa ao iniciar esse trabalho foram: transformar sua cultura através da nova metodologia de gerenciamento matricial de despesas, questionar todas as despesas atuais e implementar o acompanhamento de resultados mensais.

7. RESULTADOS

7.1 Preparação da base orçamentária

O projeto teve seu início em maio de 2010 com o propósito inicial de obter ganhos em curto prazo para a empresa, persistindo por dois anos, contemplando todos os setores. Para iniciar o trabalho proposto, formou-se uma equipe de gerentes da empresa composta por pessoas que assumiriam o projeto como parte de suas atividades. Esses responsáveis foram nomeados como “Gestores de pacote” e tinham como objetivo gerenciar os pacotes de despesas que seriam formados.

O passo seguinte foi a preparação da base orçamentária a ser trabalhada. Assim, foi definida a base de despesas do período de junho/09 a maio/10. Esse conjunto de despesas seria a referência para definir as metas do próximo ano. Logo, as contas contábeis foram abertas, e todos os lançamentos realizados no período estudado foram entendidos no detalhe pelos gestores de pacotes.

Foram definidos 17 pacotes de despesas, os quais reuniam - cada um deles - as contas contábeis de acordo com a natureza de cada conta. Além disso, para auxiliar

o acompanhamento dos gastos, esses pacotes foram arranjados em 3 grupos, conforme o quadro 2.

Quadro 2: Pacotes de despesas definidos pela empresa conjuntamente com a consultoria.

Fixos	Administração Predial
	Serviços Terceirizados
	Administrativo Geral
	Tecnologia da Informação
	Consultorias
	Viagens
	Legal
	Marketing
Variáveis	Aeroportos
	Transportes e Cargas
	Serviços de Bordo
	Gastos com Call Center
	Custos comerciais e GDS
	Gastos com Pax
	Tarifas Aeroportuárias
	Motores
Combustível	Combustível

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2 Preparação da coleta de dados

Todo o planejamento do projeto, e em seu posterior acompanhamento, foi aplicado o método PDCA, conforme figura 4. Em suma, o PDCA é um método amplamente utilizado para o controle ativo e cauteloso das atividades de uma organização, especialmente àquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização no controle e na qualidade das informações, além de contribuir enormemente na condução de análises detalhadas, na busca das causas raízes dos problemas.



Figura 4: Método PDCA utilizado no planejamento e acompanhamento do projeto

Fonte: INDG, 2008.

Depois de treinados no método PDCA, foi realizada, pelos gestores de pacote, a análise detalhada dos gastos de cada Pacote de despesas. Para tanto, foi necessária a definição dos parâmetros de comparação, criação de indicadores de cada pacote, a definição de grupos de entidades que poderiam ter os gastos comparados entre si e a coleta dos dados necessários a essas comparações.

7.3 Definição das metas preliminares

Nesta etapa ocorreu a análise de contratos que englobou a identificação dos principais fornecedores e a definição de estratégia de negociação com os mesmos (meta de preço), o estabelecimento das réguas pelos gestores de pacotes, com base nas análises feitas e nos critérios de parâmetros / grupos de entidades definidos anteriormente (definição preliminar das metas de consumo), além da simulação dos impactos das metas nos resultados das áreas.

7.4 Negociação e consolidação do orçamento

A negociação do orçamento ocorreu em várias etapas. Primeiramente, cada Gestor de pacote, embasado por análises prévias, apresentou metas preliminares aos gerentes das entidades. Mediante intensa negociação com essas entidades, aconteceram as validações das metas. Dessa forma, após negociação, os gestores das entidades assumiam suas metas que deveriam ser cumpridas mensalmente.

Após a negociação das metas procedeu-se à consolidação e divulgação das mesmas, em forma de matriz de despesas, a exemplo da figura 2. Nessa etapa, ocorreu o treinamento das pessoas para assim dar início à fase de acompanhamento do orçamento.

7.5 Sistemática de Acompanhamento

A sistemática de acompanhamento foi uma rotina implementada para acompanhar, os resultados da empresa. Dessa forma, foi possível verificar se as metas acordadas estavam sendo cumpridas pelos responsáveis. E para tal, o método PDCA (figura 5) teve um papel fundamental, pois com ele foi possível verificar se as metas estavam sendo cumpridas, assim como se as ações eram suficientes no cumprimento dessas metas.

Como nem sempre é possível prever todas as ações necessárias, prioritárias e suficientes para atingir a meta, por melhor que seja a capacidade de planejamento da equipe, fez-se necessário a verificação contínua dos resultados alcançados, comparando-os com as metas propostas mensalmente.



Figura 5: Método PDCA (Acompanhamento).
Fonte: INDG, 2008.

7.6 Acompanhamento do Status do Plano de Ação

Além da rotina de acompanhamento mensal de resultados, foi implementada uma rotina de acompanhamento de conclusão das ações. O grande objetivo dessa rotina foi garantir a conclusão das ações previstas no plano, obedecendo aos requisitos das tarefas e o prazo estipulado. Assim, ações bem definidas e cumpridas no prazo garantiram o bloqueio mais eficiente das causas fundamentais relativas aos desvios ocorridos acima da meta. Outros requisitos necessários a essa rotina de acompanhamento das ações foram:

- ✓ Informe das pessoas da área quanto à execução das ações;
- ✓ Registro da execução da ação através de fotos, filmes ou mesmo uma certificação por meio de registros;
- ✓ Verificação adequada do *status* de cada ação do plano. Esse *status* foi registrado no plano de ação a cada atualização do mesmo;
- ✓ A comprovação da conclusão de uma ação pode exigir visita ao local;
- ✓ Verificação da quantidade de ações atrasadas para cada responsável;
- ✓ Impressão e envio das ações atrasadas para cada responsável antes da reunião de acompanhamento;

- ✓ Verificação e acompanhamento da quantidade de ações atrasadas por entidade e por pacote de despesa;
- ✓ Priorização das ações mais atrasadas e com maior impacto no resultado do orçamento e verificação das causas do atraso;
- ✓ Verificação das contramedidas para redução ou eliminação dos atrasos, assim como os responsáveis e prazos.

Como informado anteriormente, todas as ações dos pacotes de despesas da empresa foram estruturadas através do método PDCA, e registradas no software de acompanhamento de ações e resultados, o qual possuiu as seguintes funções:

- ✓ Informar ao responsável da ação quando ocorrer o cadastro de uma nova ação em seu nome;
- ✓ Informar ao responsável da ação quando a mesma estiver com o *status* de atrasada;
- ✓ Informar aos gestores dos atrasos ocorridos nas ações de seus subordinados;
- ✓ Acompanhar o *status* das ações de todos os pacotes.

7.7 Resumo dos ganhos do GMD na empresa

A implantação do GMD foi amadurecida ao longo do projeto. A figura 6 apresenta a evolução do GMD ao longo dos anos de aplicação dessa metodologia na empresa estudada.



Figura 6: Evolução da implantação do GMD de 2010 a 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, em 2010 deu-se maior atenção a oportunidades de ganhos rápidos, chamados de *quick wins*. Os *quick wins* são ações que os Gestores de pacote tomam diante da constatação de oportunidades que trazem retorno imediato, sem grandes esforços financeiros ou decisórios. Além de não exigirem análises complexas, tais ações surgem quando a estrutura de custos da empresa esta sendo entendida e reorganizada, o que, em geral, reduz desperdícios de recursos.

Em 2010 o orçamento anual tinha sido definido em R\$6,950 bilhões. O desafio assumido para esse ano foi de R\$239 milhões, para o período de sete meses (jun/10 a dez/10). Foi obtido ao final do ano o ganho real de R\$328 milhões, mesmo se tratando do primeiro ano do projeto onde as pessoas, peças fundamentais para o sucesso do projeto, estavam mudando sua cultura de gestão de orçamento, conhecendo a nova metodologia. A figura 7 apresenta o resultado obtido de R\$328 milhões ao final do ano de 2010.



Figura 7: Ganhos obtidos em 2010 com o GMD.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2011, já com as despesas bem organizadas nos pacotes, o GMD foi melhor difundido na empresa. Conforme apresentado na figura 4, nesse ano foi dada maior ênfase à visão cruzada entre entidades e pacotes (visão matricial do GMD). Além disso, foram estabelecidos indicadores de desempenho, houve um maior envolvimento da alta direção - fundamental para o maior comprometimento das gerências - e ocorreu a padronização e integração dos planos de ação, possibilitando a tomada de ações corporativas que beneficiaram a empresa como um todo. Os ganhos obtidos em 2011 somaram R\$197 milhões, conforme apresentado na figura 8.

Figura 8. D.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O projeto
período

Crédito



Figura 8: Ganhos obtidos em 2011 com o GMD.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2012, foi dada continuidade ao trabalho já conquistado em 2011, havendo também o desdobramento dos indicadores técnicos, o acompanhamento dos custos por vice-presidências - o que reforçou ainda mais o comprometimento dos envolvidos em toda a hierarquia da empresa - e a melhoria dos processos de alocação de despesas entre os centros de custo. Nos cinco primeiros meses do ano de 2012, período até o encerramento do contrato com a consultoria, foi obtido um ganho de R\$57 milhões, como é possível observar na figura 9.

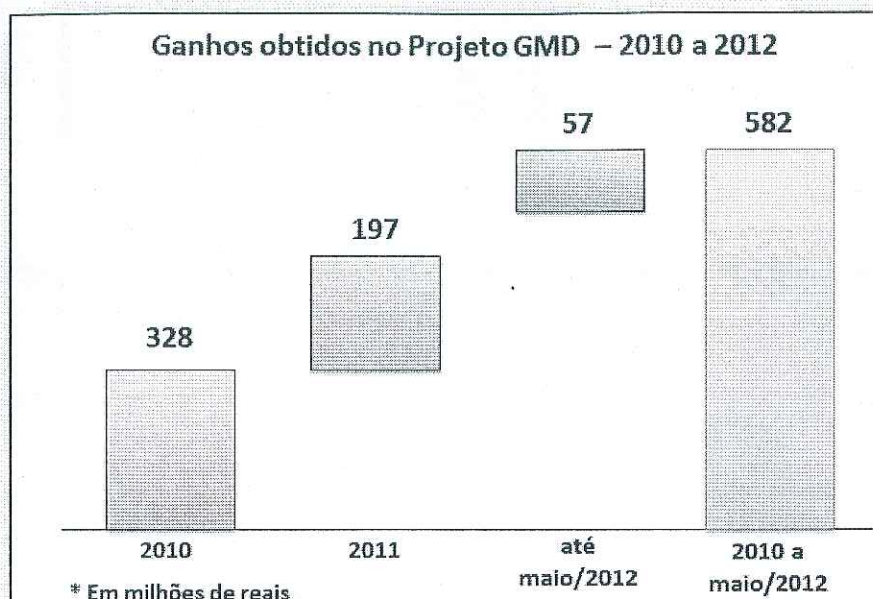


Figura 9: Ganhos obtidos até maio de 2012 com o GMD.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O projeto auxiliou a empresa a alcançar um ganho total de R\$582 milhões no período de junho/10 a maio/12, conforme apresentado pelo gráfico 2.

Gráfico 2: Ganhos totais obtidos com o projeto GMD entre 2010 e 2012.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado foi alcançado através da aplicação do método de gestão PDCA. Foram realizadas 25 sessões de treinamentos no método PDCA e um total de 195 pessoas foram treinadas entre diretores e gerentes do Brasil e do exterior. Foram definidas 1.273 ações de redução de custo entre junho de 2010 a maio de 2012. O gráfico 3 permite visualizar o quantitativo de ações definidas em cada ano do projeto.

Gráfico 3: consolidado de ações implementadas ao longo do projeto GMD.



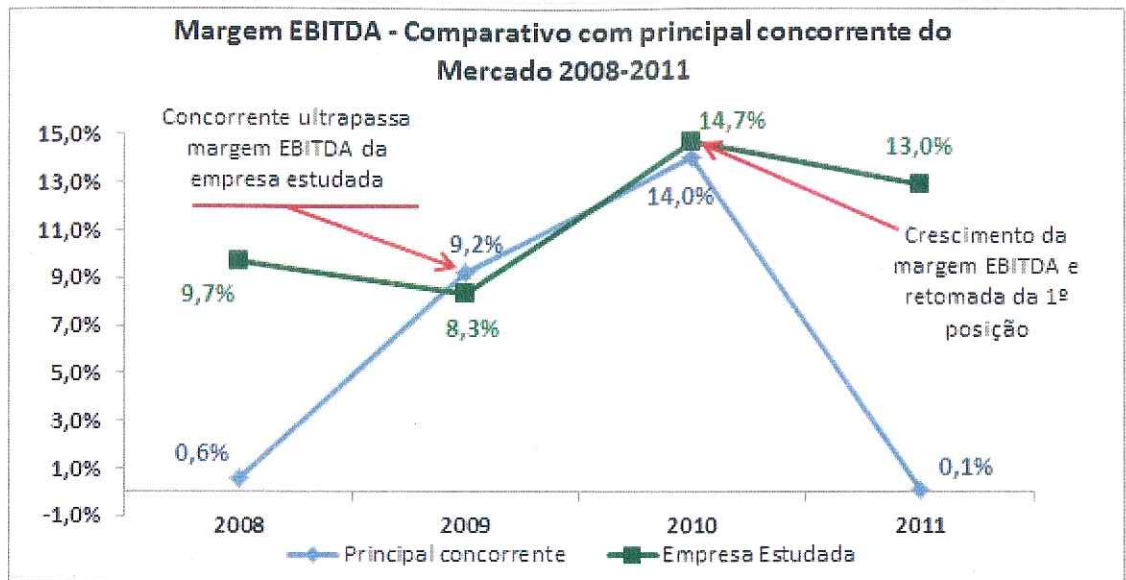
Fonte: Elaborado pelo autor

7.8 Retomada da posição de destaque

Como apresentado no início desse trabalho, a busca pelo crescimento da margem EBITDA era o grande objetivo inicial da empresa ao adotar o GMD na definição e acompanhamento do seu orçamento anual de despesas. Então, lembrando a situação exposta anteriormente, a empresa foco desse estudo de caso possuía maior margem EBITDA em 2009, quando comparada com sua principal concorrente, e, em 2010, perdeu essa colocação para sua concorrente, conforme foi demonstrado no gráfico 1.

Conforme demonstra o gráfico 4, os ganhos obtidos na redução das despesas, além de proporcionado o crescimento da margem EBITDA, contribuíram enormemente para a retomada da posição de maior margem EBITDA frente à sua principal concorrente do setor aéreo. A margem EBITDA da empresa analisada, nesse estudo, que era de 8,3% em 2010 subiu para 14,7% em 2011. A sua principal concorrente, que conseguiu uma maior margem EBITDA em 2010, obteve 14,0% de margem EBITDA em 2011, caindo para a segunda posição no mercado.

Gráfico 4: Comparativo da margem EBITDA entre a empresa foco desse estudo e a sua principal concorrente do mercado aéreo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi analisar e apresentar como o orçamento matricial de despesas é capaz de contribuir para o aumento da margem EBITDA em uma empresa do setor de transportes aéreos e, de forma mais específica, entender a atuação do gerenciamento matricial de despesas na redução dos gastos da organização.

Em 2009, a empresa analisada estava com margem EBITDA de 9,3%, maior margem quando comparada com sua principal concorrente do mercado aéreo. Além de essa posição ter se invertido em 2010, a empresa teve ainda sua margem EBITDA diminuída para 8,3%. Com a utilização do GMD na definição e acompanhamento do orçamento, a empresa deixou para trás a forma tradicional de se construir orçamento, e, assim, conseguiu recuperar a primeira posição com relação à margem EBITDA em 2011 obtendo 14,7%, o que representa, também, um crescimento dessa margem.

A redução de R\$328 milhões em despesas em 2010 contribuíram diretamente para o aumento da margem EBITDA em 2011. Essa redução de gastos foi suportada pela definição de 482 ações definidas e concluídas pelos empregados da empresa. É importante salientar que, para o alcance desse resultado, foi necessário o apoio da consultoria contratada que atuou - juntamente com os gestores da empresa - no desenvolvimento do projeto, baseando-se na metodologia PDCA.

Além disso, faz-se necessário ressaltar que, de acordo com Viera (2008), as ineficiências de maior destaque em uma organização são fortemente atacadas no início do trabalho de redução de gastos e desperdícios, todavia, ao longo dos anos trabalhando na otimização desses gastos, as reduções obtidas vão se tornando cada vez menores, conforme evidenciado pelo gráfico 2. Dessa forma, com a utilização duradoura do GMD, esta ferramenta não será mais tão atraente para a obtenção contínua de redução de despesas. Nesse contexto, o GMD assume outra posição, a de garantidor do orçamento, sendo usado para manter os bons resultados conseguidos anteriormente e obter pequenos ganhos.

Por fim, a empresa de transportes aéreo analisada objetivava recuperar a sua posição de maior geradora de margem EBITDA do mercado e, para tal, optou por trabalhar com o GMD, obtendo êxito. O GMD é bastante flexível e pode ser implementado em diversas organizações inseridas em diferentes setores da economia. Contudo, o GMD não se compromete a sanar todos os problemas econômico-financeiros de uma organização, não sendo capaz de – sozinho – garantir o lucro da empresa. Sugere-se que para tal, outras ações sejam tomadas em conjunto com um projeto de redução de despesas, como, por exemplo, um projeto de aumento de receitas. Nesse sentido, é primordial que o GMD possua uma variabilidade no aumento das despesas, conforme aumentos de receita, o que no estudo de caso não ocorreu.

9. REFERÊNCIAS

- ALVES, Rafaela; SEVERO, Rebecka. **Ciclo Orçamentário no Brasil**. Artigonal. Diretório de Artigos Gratuitos. Dezembro. 2012. <<http://www.artigonal.com/financas-artigos/ciclo-orcamentario-no-brasil-5451181.html>>. Acessado em 4/julho/12.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARCELLOS, Aline S. F. **Análise crítica da Implantação do Orçamento Matricial numa Empresa do Setor Jornalístico: O caso da RBS Jornal**. Trabalho de conclusão (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.
- BARTILOTTI, Vanessa F. **O orçamento matricial e o controle de gastos fixos: estudo de caso de uma empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. FEAD Minas. Belo Horizonte, 2006.
- BOISVERT, Hugues. **Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão**. Québec, 1997.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pâmela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial – uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. 1ª ed. Atualizada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Contabilidade e a gestão empresarial - A Controladoria**. Artigo Publicado da Revista Brasileira de Contabilidade ano XXIV - Nº 93 - Maio/Junho de 1995.
- Gil, Antônio Carlos. **Desafios para a administração de recursos humanos no século XXI**. Caderno de pesquisa ceapog/imes, Ano 2 – Nº 3. São Caetano do Sul – São Paulo, 2º semestre de 2000.

GRIPPA, Diego B. **Proposta de uma sistemática orçamentária para o controle e redução de despesas: o gerenciamento sistêmica de despesas (GESIDE)**. Trabalho de conclusão (Graduação em Engenharia de produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

Tad Leahy. **As 10 maiores armadilhas do orçamento**. HSM MANAGEMENT. São Paulo. HSM Editora. Maio-junho/2002.

IÇO, José Antônio; Braga, Rosalva Pinto. **EBITDA: Lucro ajustado para fim de desempenho operacional**. Revista pensar contábil, Rido de Janeiro: CRCRJ, ano III, Nº 10, Novembro-Janeiro. 2001.

INDG. Manual de Treinamento. **Gerenciamento matricial de despesas**. Disponível em:

<http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/gestaopublica/projeto/0003/orcamento_matricial.pdf>. Acessado em 18/junho/2012.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **EBITDA: o que é isso? IOB – Informações Objetivas, Temática, Contábil e Balanços**. São Paulo: Boletim IOB 06/98,p 1-7, 1998.

MC CLURE. Bem. **A Clear Look at EBITDA**. 2006. Disponível em: <http://www.investopedia.com/articles/06/ebitda.asp>. Acessado em 20 de junho de 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PARSLOE, ERIC; WRIGHT, RAYMOND. **O Orçamento**. São Paulo: Nobel, 2001.

PASSARELLI, João; BONFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB/Thomson, 2003.

PFEFFER, J., & MOORE, W. L. (1980). **Power in university budgeting: a replication and extension**. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 637-653.

SANTANA, Luciene; LIMA, Franciane Gonçalves. **EBITDA: uma análise de correlação com os retornos totais dos acionistas no mercado de capitais brasileiro**. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2004, São Paulo. 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de dissertação**. 2ª ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.117p.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. São Paulo:Edições universidade – Empresa, 4ª ed. 1994.

VANZELLA, C; LUNKES, R. J. **Orçamento Baseado em Atividades: um estudo de caso**. Contab. Vista & Rev., v. 17, n. 1, p. 113-132, jan./mar. 2006.

VASCONCELOS. Yumara Lúcia. **EBITDA: Redescoberta do potencial informativo dos indicadores absolutos**. Revista do conselho Regional do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, ano 2001, nº102. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Marcos Vilela. **Administração estratégica do capital de giro**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WANZUIT, Diane R. D. **Proposta de uma sistemática de apoio à implementação do orçamento matricial - o caso de uma industria de alimentos**. Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul. 2009.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

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