

IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COM A FIGURA DE CO-GESTOR EM EMPRESA DO RAMO DE BEBIDAS: CASO PRÁTICO: BRASAL REFRIGERANTES S.A. – Franquia Coca-Cola em Brasília-DF

Wendell M. L. Queiroz

Resumo:

A Brasal Refrigerantes S.A. preocupada em verticalizar e garantir as decisões orçamentárias firmadas em seu corpo diretivo desenvolveram em parceria com a Diretriz Informática Ltda, o sistema de gerenciamento orçamentário - In-Cash para a versão E.M.S.- DATASUL. Sistema que prevê a gestão e o controle orçamentário de gastos em todas as contas e centros de custo da empresa. O presente caso prático visa demonstrar as funcionalidades desta ferramenta dentro técnicas de gestão de custos e orçamentos, compartilhando experiência de implantação orçamentária a todos os profissionais ligados a esta área. As principais premissas para o presente caso prático, são: -Gestão orçamentária empresarial real time, que permita, a cada nova ocorrência de despesa ou de dotação orçamentária, comparações entre o projetado e realizado; -Implantação da figura do co-gestor de contas, permitindo um melhor detalhamento e controle dos gastos; -Integração orçamentária de todas as áreas da empresa, retratando os diversos níveis hierárquicos dentro do sistema; -Emprego de técnicas de mensuração e divisão dos tipos de gastos (Fixo, Variável, Semifixo e Semivariável); - Facilidade e flexibilidade ao manuseio contábil das contas (Plano de Contas), visão para enfoque de contabilidade gerencial; -Participação pró-ativa dos gestores orçamentários, tornando as decisões mais dinâmicas, evitando o efeito retrovisor; -Implantação do conceito de contas associadas, flexibilizando o planejamento orçamentário; -Visualização de cenários comparativos, real x previsto, inclusive com simulações de impacto orçamentário; -E, principalmente, garantir de forma participativa e sistematizada a correta execução orçamentária e conseqüente atendimento das metas corporativas

Palavras-chave:

Área temática: *Contribuições da Gestão Orçamentária na Redução e Controle de Custos*

**IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA COM A FIGURA DE CO-
GESTOR EM EMPRESA DO RAMO DE BEBIDAS
CASO PRÁTICO: BRASAL REFRIGERANTES S.A. – Franquia Coca-Cola em
Brasília-DF**

Wendell M. L. Queiroz: Administrador de Empresas (Bacharelado e Licenciatura)
Coordenador Financeiro e Analista de Custos da Brasal Refrigerantes S.A. – Franquia
Coca-Cola em Brasília-DF.
CSG 06 Lotes ½ Taguatinga –Sul – DF.
Cep: 72035-506, Fone: (61) 356-9999.
E-mail: wqueiroz@cocacola-bsb.com.br
Home-page: <http://www.cocacoladf.com.br>

Resumo

A Brasal Refrigerantes S.A. preocupada em verticalizar e garantir as decisões orçamentárias firmadas em seu corpo diretivo desenvolveram em parceria com a Diretriz Informática Ltda, o sistema de gerenciamento orçamentário - *In-Cash* para a versão E.M.S.- DATASUL. Sistema que prevê a gestão e o controle orçamentário de gastos em todas as contas e centros de custo da empresa.

O presente caso prático visa demonstrar as funcionalidades desta ferramenta dentro técnicas de gestão de custos e orçamentos, compartilhando experiência de implantação orçamentária a todos os profissionais ligados a esta área.

As principais premissas para o presente caso prático, são:

- Gestão orçamentária empresarial *real time*, que permita, a cada nova ocorrência de despesa ou de dotação orçamentária, comparações entre o projetado e realizado;
- Implantação da figura do co-gestor de contas, permitindo um melhor detalhamento e controle dos gastos;
- Integração orçamentária de todas as áreas da empresa, retratando os diversos níveis hierárquicos dentro do sistema;
- Emprego de técnicas de mensuração e divisão dos tipos de gastos (Fixo, Variável, Semifixo e Semivariável);
- Facilidade e flexibilidade ao manuseio contábil das contas (Plano de Contas), visão para enfoque de contabilidade gerencial;
- Participação pró-ativa dos gestores orçamentários, tornando as decisões mais dinâmicas, evitando o “efeito retrovisor”;
- Implantação do conceito de contas associadas, flexibilizando o planejamento orçamentário;
- Visualização de cenários comparativos, real x previsto, inclusive com simulações de impacto orçamentário;
- E, principalmente, garantir de forma participativa e sistematizada a correta execução orçamentária e conseqüente atendimento das metas corporativas.

Área Temática

Contribuições da Gestão Orçamentária na Redução e Controle de Custos

1. INTRODUÇÃO

Inserir as organizações nas modernas técnicas gerenciais de controle e acompanhamento de gastos tem sido e será sempre o grande desafio dos profissionais da área de custos e de dirigentes organizacionais. Dentro deste pensamento, a Brasal Refrigerantes S.A, estabeleceu um projeto interno chamado de “Projeto Novo Milênio – Orçamento” o qual tinha como objetivo principal o desenvolvimento de uma ferramenta orçamentária que fosse de manuseio simples, prático e flexível e que viesse a corroborar para os atendimentos das metas definidas pela alta direção juntamente com seus diversos gestores.

Desta empreitada nasceu a parceria Brasal/Diretriz Informática Ltda¹. O ponto forte desta união foi a troca de *Know How* em gestão orçamentária aliado a um desenvolvimento pela Diretriz de uma ferramenta integrada ao sistema de gestão empresarial (E.M.S. - DATASUL²) utilizado pela Brasal.

A demonstração do presente caso prático permitirá a inserção de técnicas de acompanhamento orçamentário, no que tange apenas ao controle de gastos, não levando em consideração orçamento de capital, receitas e investimentos, os quais serão alvo de futuros estudos e implantações.

Os pontos fortes da implantação deste sistema integrado de controle orçamentário foram:

1. A inclusão da figura do co-gestor de contas, permitindo uma maior dinâmica, descentralização, rapidez na análise e tomada de decisões, tornando o co-gestor um verdadeiro especialista e um profundo conhecedor das características e movimentações das contas de despesas e custos;
2. A inclusão da funcionalidade de contas associadas, permitindo uma maior flexibilidade na movimentação orçamentária; e
3. A atualização *real time* do realizado, bem como o bloqueio do registro (inclusive empenhos) de gasto, caso não haja verba.

¹ Diretriz – Empresa de Informática e Consultoria parceira à DATASUL com sede em Varginha - MG.

² E.M.S. – DATASUL – É um E.R.P (*Enterprise Resource Planning*) sistema de gestão empresarial integrado pertencente a Datasul S.A., com sede em Joinville – SC.

2. OBJETIVOS, SITUAÇÃO MOTIVADORA E CONCEPÇÃO ORÇAMENTÁRIA

2.1 OBJETIVO

Desenvolvimento de uma ferramenta simples e prática para gestão orçamentária, *real time*³, onde os gestores possam acompanhar as suas despesas diariamente. No caso da Brasal, integrada ao Sistema de Gestão Empresarial E.M.S – DATASUL. Incluindo novas técnicas e conceitos orçamentários.

2.2 SITUAÇÃO MOTIVADORA

A gestão orçamentária sempre é vista como algo trabalhoso e inflexível, que gera apenas imposições de cima para baixo. A quebra deste paradigma foi alvo das ações proposta neste trabalho, pois a necessidade de se ter um orçamento prático e confiável que viesse somar às ferramentas de tomada de decisão tornou-se cada vez mais necessário neste atual ciclo econômico, o qual exige da empresa uma gestão transparente e sem excessos, onde o sucesso de um empreendimento é a soma tanto de resultados externos, quanto os internos à organização.

Entre os fatores que provocaram a necessidade de uma nova ferramenta orçamentária integrada, destacam-se:

- Falta de uma sistematização na montagem de cenários, dificultando a integração orçamentária entre as áreas da empresa.
- Imperfeições no levantamento de dados e informações, traduzidos pela dificuldade de se manusear um plano de contas (Contábil) com centenas de combinações (Contas x Centro de Custo);
- Pouco envolvimento dos “gestores meio” (aqueles que intermedeiam o corpo diretivo e o pessoal da base) na elaboração e análise das propostas orçamentárias;
- Defasagem do tempo da ocorrência do gasto e de sua análise, o conhecido “efeito retrovisor”;
- Dificuldade de simular e empenhar futuras despesas orçamentárias;
- Falta de acompanhamento mais rigoroso no alcance dos resultados propostos, inclusive com adoção de medidas preventivas, evitando as corretivas;
- Falta de uma unidade orçamentária, dificultando a migração de verbas excedentes de uma área superavitária para outra deficitária;
- Possibilitar o bloqueio automático das contas com saldos insuficientes;
- Não dispor da possibilidade de separar sistemicamente os tipos de orçamentos: fixo, variáveis, semifixos e semivariáveis;
- Falta de separação das contas operacionais e não operacionais;
- Anseio de uma ferramenta em ambiente gráfico e amigável;
- Necessidade de uma ferramenta integrada aos módulos⁴ que registram as ocorrências/empenho de despesas;

³ *Real Time*: Refere-se a atualização (integração) simultânea dos sistemas (módulos), no ato da ocorrência de um evento nos módulos.

⁴ Módulos: Sistemas de controle operacional do Sistema E.M.S. – DATASUL, exemplo: Contas a pagar, Contas a Receber, Compras, Estoque e Custos.

O orçamento ideal é bem mais complexo do que se pode imaginar, e o grande desafio é tornar esta complexidade e necessidades em algo simples, prático e aplicável ao cotidiano e, principalmente, que sirva para seus fins.

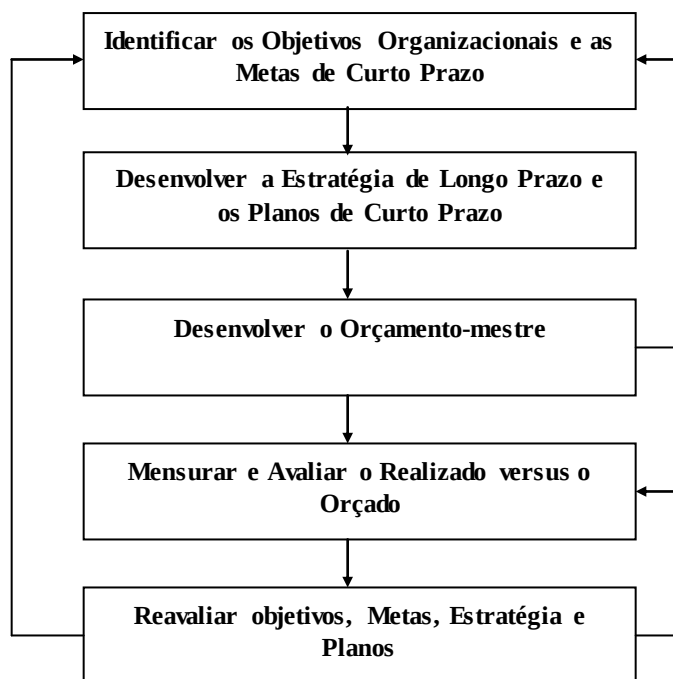
2.3 CONCEPÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A concepção do número orçamentário é sempre um grande desafio a ser vencido. Como mensurar um correto orçamento que venha alavancar o negócio sem, contudo, haver excessos ou falta de recursos de forma a travar a operação? Esta resposta não é muito simples, pois surgem situações inusitadas a todo o momento, como por exemplo: variação cambial, crise em países emergentes, mudanças nas políticas de juros, mudanças na atuação do concorrente, entre outros.

Outro ponto importante a ser mensurado é a busca do equilíbrio entre a qualidade e os recursos necessários para o bom atendimento dos anseios internos e externos à organização. Orçamentos inflexíveis e autocráticos propiciam ambientes pouco participativos e passíveis ao não cumprimento de metas. Sobre isto PARSLOE & WRIGHT (P. 25, 2001) comentam: “Ao projetar orçamentos para seus departamentos, os gerentes precisam fazer várias suposições sobre como trabalhar melhor juntos, para atingir bons resultados para a empresa, para as pessoas que trabalham nela e para os clientes por ela atendidos.”

Sobre a projeção orçamentária, ATKINSON e KAPLAN (P.465, 2000) citam que o orçamento nas empresas reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros para cada subunidade organizacional, com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo. Sendo o orçamento uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais.

O sistema em questão prevê em seu escopo planejamento e controle, segundo ATKINSON e KAPLAN (P.466, 2000) este pode ser esquematizado conforme Fluxo 1.



Fluxo 1. Esquema de planejamento e controle orçamentário

A Brasal tem como uma das principais ferramentas de planejamento o conhecido método de gestão pelas diretrizes – GPD. FALCONI (p. 31 e 32; 1996) conceitua o GPD, assim: “Quando as exigências do mercado e o desempenho dos concorrentes crescerem mais rápido que a capacidade de melhoramento do Gerenciamento da Rotina⁵ em sua organização, é necessário introduzir o Gerenciamento pelas Diretrizes⁶, para responder a estes desafios. O Gerenciamento pelas Diretrizes é uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização. É também um sistema de gestão que conduz o estabelecimento e a execução do Plano Anual, onde as metas anuais são o ponto de partida concreto do GPD”.

Efetuando um relacionamento entre o escopo de planejamento e controle de ATKINSON e KAPLAN e o método GPD do FALCONI, pode-se situar como a Brasal se norteia e efetua seus planejamentos orçamentários.

O GPD tem como filosofia, FALCONI (p.40, 1996), a concepção de que os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas. É um sistema que focaliza o esforço de todos. Dentro do enfoque do presente caso prático isto significa dizer que o processo de planejamento e escrita orçamentária pode ser compreendido como um orçamento participativo e extensivo. .

Orçamento participativo segundo ATKINSON e KAPLAN (p. 497, 2000) é um método de orçamento no qual superiores e subordinados preparam, juntamente, o orçamento. O Orçamento participativo é um método de elaboração que envolve um processo de tomada de decisão conjunta, no qual todas as partes concordam em estabelecer as metas orçamentárias. Ao se permitir que os funcionários participem da tomada de decisão, propicia-se uma oportunidade para eles usarem suas informações, particulares ou específicas, e conjuntamente, fixarem suas metas e negociarem o nível de seus orçamentos. A participação tem muitos benefícios para funcionários, tais como maior percepção do compromisso para com o orçamento e, então, um nível mais alto de motivação para atingir metas e manter-se dentro do orçado.

Orçamento extensivo, segundo ATKINSON e KAPLAN (p. 497 e 498, 2000) é caracterizado por metas que representam aumentos significativos na quantia-alvo de exercícios anteriores, ou metas, acima do alvo ou metas existentes. Pesquisas mostram que os tipos mais motivadores de orçamentos são aqueles que são firmes⁷. Os objetivos extensivos excedem os objetivos prévios por uma quantia significativa e, normalmente, requerem um aumento enorme na meta do próximo período orçamentário. A razão para essa abordagem é que objetivos extensivos empurram, realmente, a empresa para seus limites.

A Brasal utiliza os dois conceitos apresentados acima como política para definição orçamentária, podendo em casos de impasse ou de ordem maior, utilizar um outro conceito, o orçamento autoritário, onde de acordo com ATKINSON e KAPLAN (p. 497 e 498, 2000) o benefício para a empresa é que o processo é direto e permite aos superiores designar orçamentos e promover a coordenação global entre as subunidades da empresa, porque é feito sob uma única perspectiva. Os objetivos são as metas relacionadas a cada

⁵ FALCONI (p. 38, 1996) conceitua o gerenciamento da rotina como uma atividade que busca a manutenção (confiabilidade) e a melhoria incremental (competitividade) do nível de controle (resultados).

⁶ FALCONI (p. 49, 1996). “Uma diretriz consiste de uma meta e das medidas prioritárias e suficientes para atingir esta meta”.

⁷ Firmes: Aqueles cujos objetivos são percebidos como ambiciosos, mais atingíveis.

parte do orçamento. Nessa instância, o superior indica quais serão as metas dos subordinados. Uma desvantagem dos orçamentos impostos é que os superiores podem não ter nenhuma idéia clara de quais deveriam ser os níveis apropriados dos objetivos dentro do orçamento. Um segundo problema é a falta de motivação e compromisso com as metas orçamentárias, por causa da falta de participação do funcionário na elaboração do orçamento.

A ferramenta aqui apresentada possibilitará a correta execução dos conceitos apresentados, o qual segundo NELSON (p. 328, 1998) os orçamentos proporcionam o padrão de comparação de desempenho esperado contra o qual os gerentes avaliam o desempenho real. O desempenho real da empresa é dado pelos sistemas contábeis⁸, que também produzem relatórios para comparar o desempenho esperado contra o desempenho real. Dispondo de tais informações, os gestores com responsabilidades orçamentárias atuam como médicos que avaliam a situação efetiva da saúde financeira das empresas.

Tratando-se do planejamento orçamentário NELSON (p.330, 1998) comenta que há maneiras certas e maneiras erradas de preparar o orçamento. A maneira errada é simplesmente tirar copia do ultimo orçamento e apresentá-la como o novo orçamento (péssima forma!). A maneira correta consiste em reunir informações de tantas fontes quanto possível, analisar e verificar a exatidão das informações e utilizar o seu bom senso para estimar o futuro. O orçamento é uma previsão – uma predição do futuro – e não pode ser melhor do que os dados em que se baseou e do que o bom senso de quem o elaborou.

Mediante esta afirmação reporta-se as seguintes perguntas: Onde obter informações? Como utilizar os relatórios contábeis, imensos e “cheios de números”? Como consolidar tais informações?

O sistema apresentando se aprofundou nestas questões, ao procurar uma ferramenta flexível, simples e prática. Em ambiente amigável, com integração *real time*, parametrização por tipo de gasto (Fixo e Variável) e possibilidade de montagem de cenários de simulação. Soma-se a isto o conceito de co-gestor de contas e de contas associadas, os quais permitem um maior controle e embasamento na formação do número orçamentário.

A figura do co-gestor surgiu tanto de uma necessidade relativa a organização hierárquica⁹ da empresa quanto do conceito conhecido como orçamento base zero – OBZ. Este segundo ATKINSON e KAPLAN (p. 495, 2000) refere-se ao requerimento que os proponentes das despesas discricionárias¹⁰ justifiquem cada despesa, *continuamente*. Para cada período de planejamento, o ponto de partida para cada linha de item orçado é zero. O OBZ está ligado a reengenharia, no qual cada conta terá uma proposta de mudança de trabalho no continuo repensar do recursos consumidas pela mesma, possibilitando a recriação orçamentária e um maior envolvimento de todos.

Sobre a elaboração orçamentária NELSON (p. 331 e 332) sugere os seguintes passos básicos:

1. Analise com cuidado os documentos e as instruções referentes ao orçamento;
2. Reuna-se com o pessoal;

⁸ Este sistema, neste caso prático, é representado pela ferramenta orçamentária que envolve aspectos de contabilidade gerencial integrando todos módulos do Sistema E.M.S. – DATASUL, não dependendo única e exclusivamente da contabilidade.

⁹ Gestores que respondem pela conta e estão ligada diretamente a Diretoria Geral, co-participando da gestão das mesmas.

¹⁰ Despesas arbitrárias, com difícil identificação de semifixo ou semivariável.

3. Reúna os dados;
4. Use o bom senso;
5. Processe os números;
6. Verifique os resultados e rode o orçamento mais uma vez, se necessário.

O orçamento após sua elaboração irá passar pela fase de monitoramento de desempenho, o qual a ferramenta em questão está toda fundamentada para garantir a correta execução orçamentária. PARSLOE & WRIGHT (P. 35 e 36, 2001) cita em seu livro alguns trechos que vem a corroborar com os conceitos apresentados pela ferramenta orçamentária – *In-cash*. “O desafio para qualquer empresa é atingir todos os objetivos de uma forma direta, coordenada, sem quaisquer crises. Em primeiro lugar, isso requer a consulta hábil e o planejamento detalhado, de modo que o plano de negócios e os orçamentos estejam o mais corretos possível para que se possa iniciar. Mas, o que é ainda mais importante, é que requer acompanhamento detalhado, cuidadoso, do andamento de suas atividades a ano todo, para confrontar se tudo está dentro da meta e para se fazer os ajustes necessários. De nada adianta ter um plano anual, se ninguém o acompanha. Durante o ano contábil, portanto, os resultados atingidos em cada departamento serão registrados e comparados com o orçamento, geralmente em base mensal, mas às vezes semanalmente ou a cada semestre.”

E para fechar o ciclo de planejamento e controle o sistema orçamentário da Brasal prevê o controle das variações orçamentárias e plano de ações corretivas. Variações¹¹ orçamentárias, de acordo com ATKINSON e KAPLAN (p. 466, 2000) são as diferenças entre os resultados efetivos e os planejados. As variações são tratadas como anomalias, as quais recebem um tratamento e um plano de ação para possível resolução do problema. A identificação das variações e as proposições por meio de planos de ações seguem a seguinte seqüência:

1. Constatar as variações (anomalias);
2. Estudar a situação atual;
3. Verificar a situação atual de execução das medidas do plano (anterior);
4. Análise por diagrama de causa e efeito, identificando as causas prováveis;
5. Propor contra medidas adicionais (Plano de Ação);
6. Acompanhar as medidas.

A intenção deste breve passeio pelos conceitos da gestão orçamentária, é o relacionamento da ferramenta com as devidas técnicas orçamentárias. Traduzindo a todo corpo diretivo e técnico da Brasal uma maior confiabilidade e cumplicidade no correto desenvolvimento da gestão e implantação orçamentária na empresa.

¹¹ Segundo ATKINSON e KAPLAN (p. 466, 2000), as variações são chamadas de variâncias. Variância são as diferenças entre os resultados efetivos e os planejados, fornecendo um sinal de que as operações não ocorreram como foi planejado. As variâncias são parte de um sistema de controle de maior monitorização de resultados.

3. A FERRAMENTA

A ferramenta é um aplicativo totalmente integrado ao Sistema DATASUL – E.M.S. para o controle e gestão orçamentária, possibilitando o acompanhamento em *real time* das ocorrências dos gastos na empresa.

Para o adequado funcionamento da ferramenta definiu-se as seguintes chaves de parâmetros:

- **Cenário:** O sistema permite manter uma base de dados (com mais de um cenário) consistentes para realizar simulações orçamentárias idealizadas pelos gestores, possibilitando a discussão de futuras propostas. Porém para efeito de bloqueio de saldo o presente trabalhará apenas com um único cenário aprovado;
- **Áreas:** Divisão da empresa em suas principais funções, atividades e gestão. Ex: Comercial, *Overhead*¹², Industrial e Distribuição;
- **Grupo:** Agrupamento das contas orçamentárias visando à análise em função de sua característica – Fixo, Variável, Semi Fixos e Semi Variáveis;
- **Centro de Custo (Subconta):** Refere-se aos centros de gastos da empresa, em determinados momentos poderão estar vinculadas às atividades da empresa. Ex: Distribuição Matriz, além de ser um centro de gasto e também uma das atividades da empresa;
- **Gestor Alternativo:** Permitir que na ausência de um gestor outro possa substituí-lo, sem prejuízo para a execução (aprovação e acompanhamento) orçamentária;
- **Co-gestor de Contas:** Atender a estrutura de responsabilidades e permitir que um gasto seja acompanhado por um gestor e um co-gestor, tornando a gerência da conta mais transparente, monitorável e compreendida. Neste caso, o gestor responde pela área e o co-gestor por uma conta desta área e das demais. O co-gestor é um especialista e um profundo conhecedor da conta. Ex: Controle de Despesas com Telefone, observe a figura 1.

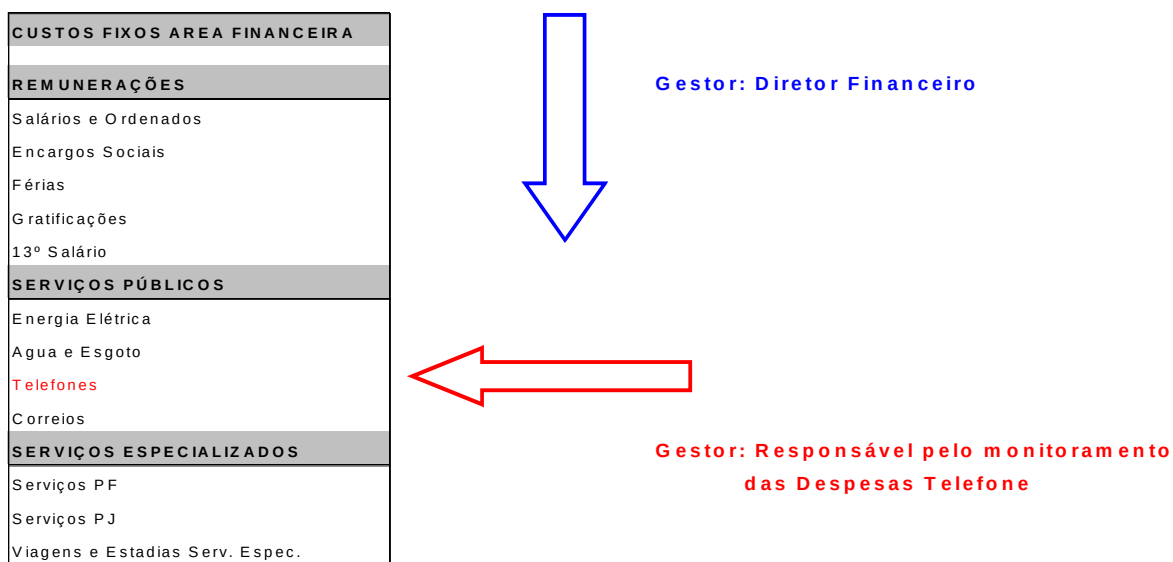


Figura 1 . Contas orçamentárias do grupo fixo com a indicação de gestor e co-gestor

¹² Overhead: Área de controle Administrativo e Financeiro, inclui Diretoria.

Para a execução orçamentária definiu-se as seguintes funcionalidades para a ferramenta:

- Empenho: É possível empenhar valores a serem realizados, reservando-se orçamento para tal gasto. Ex: Folha de Pagamento, Diferimentos como IPTU, IPVA e Seguros. Os pedidos de compras aprovados e não recebidos, são empenhados na data provável de seu recebimento, bem como, as requisições de materiais não atendidas.
- Controle Orçamentário: Poderá ser exercido em cenário de Multiempresa, Multiestabelecimento, Multiexercício e Multimoeda;
- Frequência Orçamentária: Poderá ser em base mensal, trimestral, semestral, anual ou até o período (Períodos Cumulativos);
- Redução e Suplementação: Altera valores previamente orçados entre contas de mesma natureza e centros de custos, podendo ou não ser da mesma área.
- Bloqueio: Não permitir que nenhum registro de gasto seja efetuado depois de alcançado o saldo do valor orçado conforme a frequência orçamentária definida;
- Controle sem Bloqueio: Permitir que uma conta tenha controle orçamentário sem, contudo, bloquear movimentação no caso de saldo ultrapassado;
- Congelamento: Não permitir que seja efetuado nenhum registro de gasto mesmo que esta tenha disponibilidade de verba;
- Sistema integrado: É o ponto forte da correta execução orçamentária. Prevê integração *real time* com todos os módulos onde há registro de gastos, não havendo a necessidade de aguardar o fechamento de balancete. Observe a figura 2.

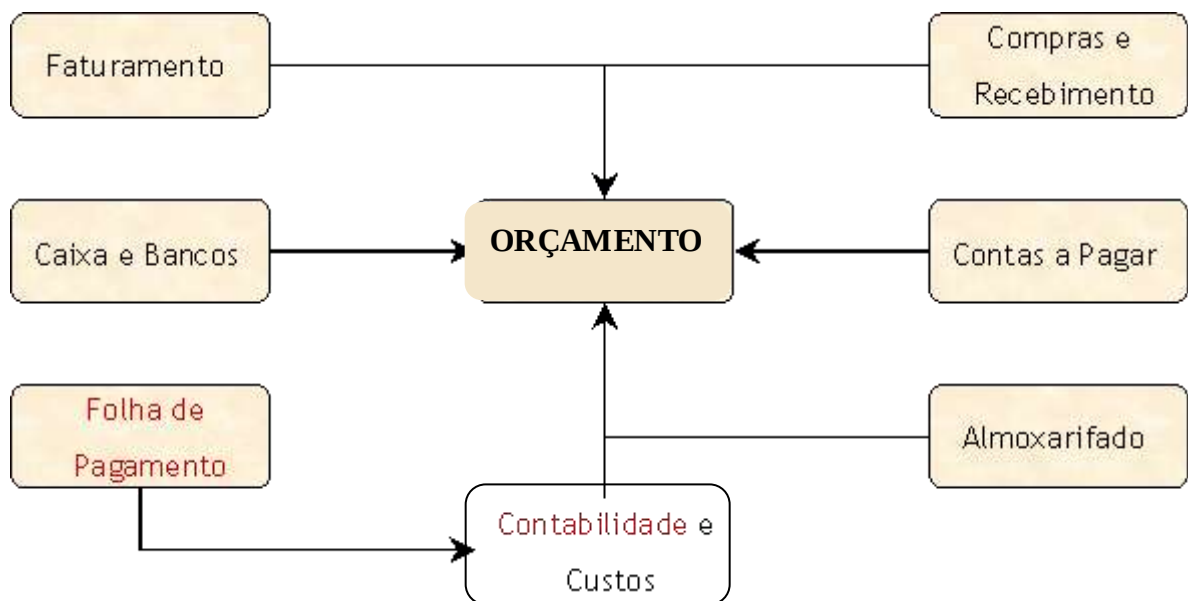


Figura 2. Diagrama representativo dos pontos de integração do sistema de gestão EMS..

- **Contas Associadas:** Permite ao gestor orçar gasto por conta contábil e associá-las a outras contas, criada com orçamento igual a zero ou não. A partir do momento que existe um gasto em uma conta associada, o programa verifica em primeiro lugar o saldo da conta do desembolso. Caso este saldo seja insuficiente, faz uma redução/suplementação automática do saldo existente na conta associada. O valor da Redução/Suplementação será a diferença entre o valor do desembolso menos o saldo da conta contábil do desembolso, seja ele de Empenho ou de Realização.
- **Hierarquia Funcional:** É possível retratar o fluxograma funcional e de responsabilidades dentro do sistema permitindo vários níveis de consulta e aprovação. Observe a Figura 3.

Emp	Estab	Exercício	Conta	C.Custo	Título
16 1		2000	76080403	32000	COPIAS E REPRODUÇÕES
16 1		2001	76080403	32000	COPIAS E REPRODUÇÕES
16 1		2000	76080404	32000	MATERIAL DE EXPEDIENTE
16 1		2001	76080404	32000	MATERIAL DE EXPEDIENTE

Mês	Empenhado	Realizado	Empenho Realizado	Re
Fevereiro	0,00	4,17	0,00	
Março	135,00	115,58	22,50	
Abril	0,00	93,61	0,00	
Maio	240,00	259,67	240,00	
Junho	0,00	148,76	0,00	
Julho	0,00	35,48	0,00	

Figura 3. Tela de exemplificação da divisão hierárquica no sistema.

Ressaltamos que de nada adianta uma ferramenta eficaz e eficiente sem um bom número orçamentário (Planejamento), e também sem políticas bem definidas.

4. BENEFÍCIOS E VANTAGENS ALCANÇADAS

Com aplicação dos conceitos apresentados e com a implementação da ferramenta orçamentária foi possível proporcionar ao gestor a possibilidade de análise oportuna, cuidadosa e adequada de todos os fatores relevantes antes de sua tomada de decisão.

Isso se deve as funcionalidades de integração *real time* e da correta parametrização por tipo de grupo de conta (Fixo e Variável), aliado, é claro, com o possível acompanhamento diário e o bloqueio automático das contas.

O uso de todas as funcionalidades desta ferramenta permitiu que fossem detectadas, de forma mais sistematizada e rápida, as áreas com problemas no cumprimento das metas orçamentárias, bem como as possíveis causas do não cumprimento. Aqui a figura do co-gestor é primordial, pois além de conhecer e ajudar o gestor a controlar a conta, ele exerce um papel de inibidor de gastos, trazendo transparência ao processo.

Eliminou-se o chamado “efeito retrovisor”, aquela velha desculpa dos gestores de que os orçamentos estouravam porque se não sabia quanto já se havia gastado foram aqui eliminados. A gestão passou a ser diária, inclusive com relatórios e consultas do orçado x realizado, conforme a frequência definida, podendo o gestor verificar passo a passo¹³ das ocorrências dos gastos de cada conta.

Com a ferramenta integrada aos módulos, e com uma desvinculação indireta¹⁴ da contabilidade, o tempo de resposta de uma decisão tornou-se instantâneo, possibilitando aos administradores orçamentários a identificação de ações pró-ativas e dinâmicas. Estas ações aliadas à funcionalidade da separação dos orçamentos em fixos e variáveis, resultou em cortes e reduções mais precisos. Estes resultados agora têm sua mensuração no impacto no DRE de forma direta e clara.

A respeito da figura de co-gestores de contas deve-se ressaltar que o principal objetivo deste conceito é o correto controle das contas de despesas, identificando e gerando oportunidades de ganhos com a redução de gastos. Estas oportunidades estão calcadas no exame detalhado dos gastos, na definição mais arrojada das metas, mediante o pleno controle da conta.

O melhor conhecimento das contas possibilitou aos gestores o refinamento das metas orçamentárias, traduzindo neste ano um desvio, até o final do primeiro semestre, abaixo de -2% do realizado para o orçado, mesmo diante de mudanças no cenário econômico.

De posse de uma ferramenta adequada aos padrões orçamentários aceitos, tanto na técnica como na essência, a montagem de cenários ficou mais clara e objetiva. Pois agora é possível integrar todas as áreas e avaliar o impacto de cada área, de cada grupo (fixo e variável) no todo, possibilitando ao corpo diretivo proposição de idéias mais participativas e direcionadas.

O envolvimento do pessoal das bases no conhecimento e elaboração de cenários ficou mais evidente e necessário, pois com a integração, as contas passaram a serem bloqueadas em *real time*. Diante deste fato o envolvimento e comprometimento das

¹³ Passo a Passo: Fluxo de aprovação, status da aprovação, empenho e realização de um gasto.

¹⁴ Ou seja, integração orçamentária descentralizada da contabilidade, não havendo mais a necessidade de fechamento de balancete para verificação das ocorrências de despesas e custos.

metas de gastos será primordial, pois excedendo o orçado, as contas travarão¹⁵ não sendo possível a ocorrência de novos eventos de despesas e custos, podendo, portanto, parar o processo.

ATKINSON e KAPLAN (p. 498, 2000) indicam que o orçamento é usado como instrumento para planejar, coordenar e distribuir recursos, também é usado para medir desempenho e, em última instância, controlar e influenciar comportamento.

O orçamento não deve ser visto apenas como um processo inibidor, mas também como incentivador de como fazer as coisas diferentes, gerando novas oportunidades. Estas afirmações vêm reforçar todos conceitos aqui apresentados, traduzindo a gestão orçamentária com uma das principais ferramentas para o sucesso empresarial.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON, Anthony A. [et al.]. Management Accounting (Contabilidade Gerencial). 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FALCONI. Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri). Belo Horizonte-MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- NELSON, Bob; ECONOMY, Peter. Gestão Empresarial: Novos conceitos e as mais avançadas ferramentas para gerenciar pessoas e projetos. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OSTRENGA, Michael R. [et al.]. Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos. 12ª Ed; Rio de Janeiro: Editora Record, 1993.
- PARSLOE, Eric & WRIGHT, Raymond. O Orçamento. São Paulo: Nobel, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1998.

¹⁵ Isto caso a empresa opte em utilizar a funcionalidade de bloquear as contas, conforme p. 10 do presente trabalho.