

GERENCIAMENTO MATRICIAL ORÇAMENTÁRIO COMO MODELO DE APOIO PARA MUDANÇAS DE DIRETRIZES EM EMPRESAS GLOBALIZADAS: CASO VARIG S.A.

José Eduardo Rocha

Cláudio Maciel

Resumo:

A necessidade crescente de uma cultura que permita antecipar os problemas no gerenciamento dos custos nos faz refletir sobre as maneiras como as empresas vêem e gerenciam as suas atividades diárias. É comum a existência de uma lacuna entre as necessidades de controle das ações diárias e as ferramentas e metodologias existentes hoje no mercado. Muito disto, se deve ao paradoxo do desconhecimento das conseqüências dessas ações diárias sobre os custos; ou ainda, dos custos como conseqüência destas mesmas ações. Filtramos na história a limitação tecnológica e a crescente necessidade priorizada de gerar receita, vendando as empresas ao fato da importância de serem cada vez mais eficazes no tratamento dos custos. Segundo Porter, é preciso criar vantagem sobre nossos concorrentes em vetores chave de cada negócio e um destes vetores é o custo. Conhecer e buscar o equilíbrio dos vetores custo-receita é o principal desafio de qualquer unidade gerencial, pois sabemos que o tão almejado lucro é a única forma de sobrevivência e que os resultados positivos não acontecem por acaso. É preciso trabalhar com metas cada vez mais arrojadas, processos bem desenhados e principalmente, comprometimento de todos. É preciso método. Apresentamos, a seguir, a forma pela qual a VARIG S.A., mais especificamente a Vice Presidência Comercial vem resolvendo seus problemas de Gestão Orçamentária.

Palavras-chave:

Área temática: *Seção de Estudantes*

**GERENCIAMENTO MATRICIAL ORÇAMENTÁRIO COMO MODELO DE
APOIO PARA MUDANÇAS DE DIRETRIZES EM EMPRESAS
GLOBALIZADAS: CASO VARIG S.A.**

José Eduardo Rocha (autor – aluno de graduação)

Cláudio Maciel (professor orientador)

Universidade Estácio de Sá - Rua V, 288 Campo Belo, Itaipu, Niterói – RJ CEP:
24.346.243 – e-mail = jose.rocha@varig.com.br - aluno do instituto politécnico
do curso de controladoria e informação gerencial.

“A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização
Empresarial”.

Seção Especial para Estudantes de Graduação

**GERENCIAMENTO MATRICIAL ORÇAMENTÁRIO COMO MODELO DE
APOIO PARA MUDANÇAS DE DIRETRIZES EM EMPRESAS
GLOBALIZADAS: CASO VARIG S.A.**

“A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial”.

Seção Especial para Estudantes de Graduação

A necessidade crescente de uma cultura que permita antecipar os problemas no gerenciamento dos custos nos faz refletir sobre as maneiras como as empresas vêem e gerenciam as suas atividades diárias. É comum a existência de uma lacuna entre as necessidades de controle das ações diárias e as ferramentas e metodologias existentes hoje no mercado. Muito disto, se deve ao paradoxo do desconhecimento das conseqüências dessas ações diárias sobre os custos; ou ainda, dos custos como conseqüência destas mesmas ações. Filtramos na história a limitação tecnológica e a crescente necessidade priorizada de gerar receita, vendendo as empresas ao fato da importância de serem cada vez mais eficazes no tratamento dos custos. Segundo Porter, é preciso criar vantagem sobre nossos concorrentes em vetores chave de cada negócio e um destes vetores é o custo.

Conhecer e buscar o equilíbrio dos vetores custo-receita é o principal desafio de qualquer unidade gerencial, pois sabemos que o tão almejado lucro é a única forma de sobrevivência e que os resultados positivos não acontecem por acaso. É preciso trabalhar com metas cada vez mais arrojadas, processos bem desenhados e principalmente, comprometimento de todos. É preciso método.

Apresentamos, a seguir, a forma pela qual a VARIG S.A., mais especificamente a Vice Presidência Comercial vem resolvendo seus problemas de Gestão Orçamentária.

O **Gerenciamento Orçamentário Matricial** é definido como sendo a descrição detalhada das normas de gerenciamento dos meios que se combinam para a superação das metas de resultado de cada unidade gerencial, objetivando a contribuição no atingimento dos objetivos do todo. Este processo de gerenciamento orçamentário se inicia na formulação da estratégia de negócio e termina nos resultados. Processo este, que nunca foi bem definido pelas metodologias existentes, pelo fato da dificuldade de retratar as estratégias das empresas em relação ao dinamismo dos mercados. E este vácuo é mais bem observado em empresas que atuam em vários mercados.

Historicamente todo o processo sempre funcionou de forma separada, onde a responsabilidade era isolada no que se refere à: 1) elaborar o orçamento; 2) executar as atividades e incorrer em custos; 3) fazer o acompanhamento comparativo dos valores orçados contra os valores efetivos; 4) cobrar as correções e finalmente definir novas diretrizes corretivas.

A outra deficiência era fazer as informações contábeis chegarem ao local onde incorriam as despesas. A Empresa não estava automatizada o suficiente para fazer as coisas de forma diferente e não havia no mercado uma concorrência que a pressionasse no intuito de forçar a redução dos preços dos produtos. O

preço era determinado pelo custo que se tinha (sem comparações – sendo bom ou ruim), mais a margem de lucro que se gostaria obter. Falando assim, tudo parece ser um grande absurdo, mas não é. A VARIG não tinha (em nenhum mercado havia) a necessidade de se fazer melhor. Custos, na sua essência, não era visto como uma função gerencial, tanto que uma das lendas nos negócios é a figura do guarda-livros, uma pessoa de extrema confiança do “dono” do negócio e que lhe orientava sobre suas finanças. Podemos observar que desde muito tempo não era este dono quem tratava de seus controles financeiros.

O processo de evolução dos mercados gerou uma verdadeira revolução de como as empresas deveriam gerir seus negócios. A quebra das barreiras econômicas e as inovações tecnológicas produziram um efeito de democratização e expansão dos mercados. A principal modificação das empresas foi à ênfase na gestão sobre os custos, passando a representar, segundo Porter, o principal gerador de vantagem competitiva. Hoje, a lucratividade das empresas é condição obrigatória para a continuidade da injeção de capital acionário em suas estruturas. Responsável por sua existência.

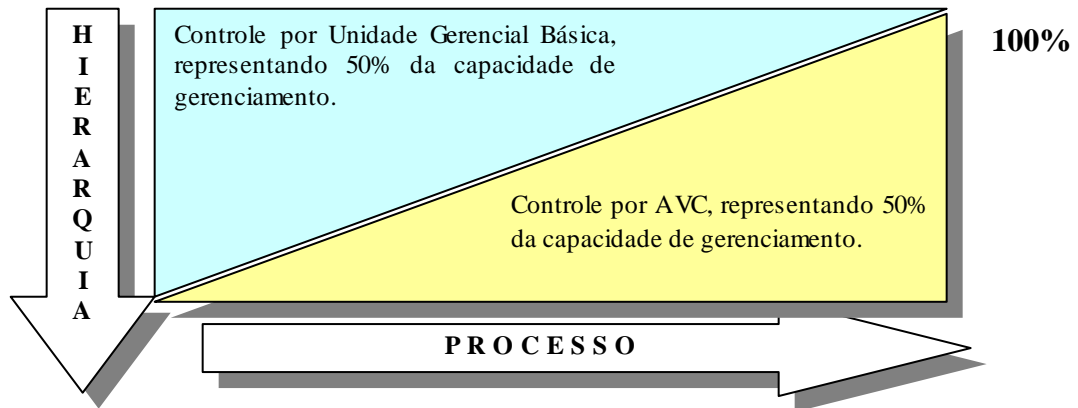
Com tudo isto as empresas se viram na necessidade de mudar sua metodologia de gerenciamento dos custos. Passaram a descentralizar seu planejamento orçamentário e definir uma estratégia também descentralizada de acompanhamento. Tudo parece estar nos levando para uma “rede de controle” onde teríamos uma visão horizontal e vertical dos custos sobre ação multisetorial. Ou seja, a Vice Presidência Comercial da VARIG compôs seu processo de gestão orçamentária com Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) atuando sobre o gerenciamento eficaz dos custos, através do controle hierárquico formal vertical (top-down) e controle de processos, que ocorre horizontalmente por diversas Unidades Gerenciais Básicas (UGBs).

Cada UGB tem sua própria estrutura de custos e receita e o seu comportamento poderá ser afetado por elos e inter-relações com outras atividades dentro e fora da empresa.

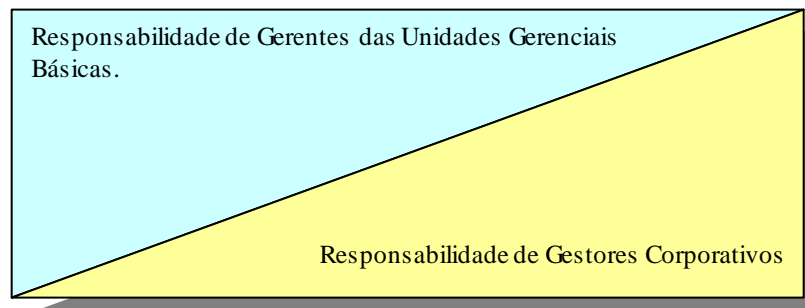
Um processo que passa por várias UGBs resultando em um único produto é denominado “Atividade de Valor Compartilhada (AVC)”. Cada AVC possui um comportamento próprio e poderá estar afetando as UGBs de forma diferenciada.

Desta forma duas maneiras de análise são observadas:

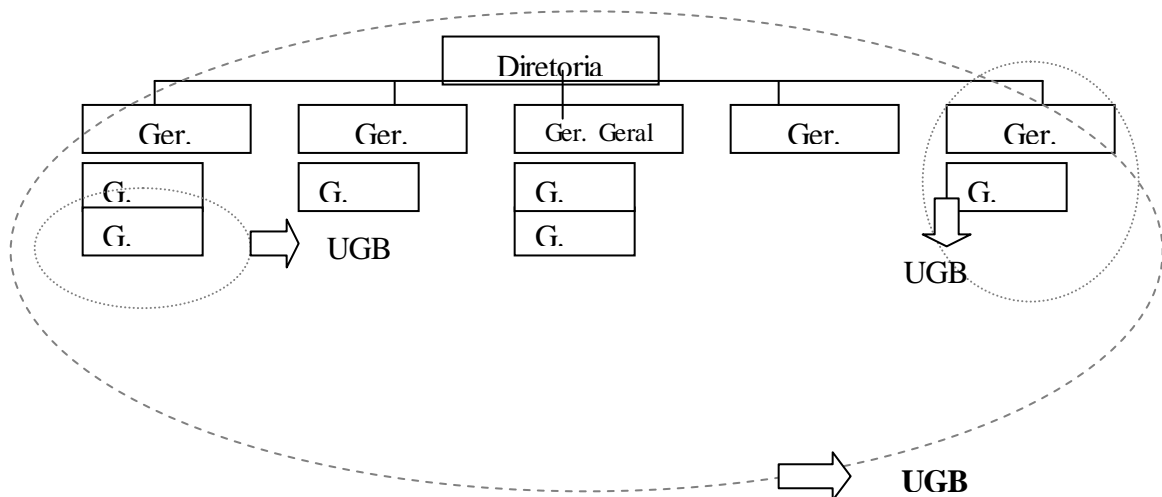
- a) Hierárquica (UGB)
- b) Processo (AVC)



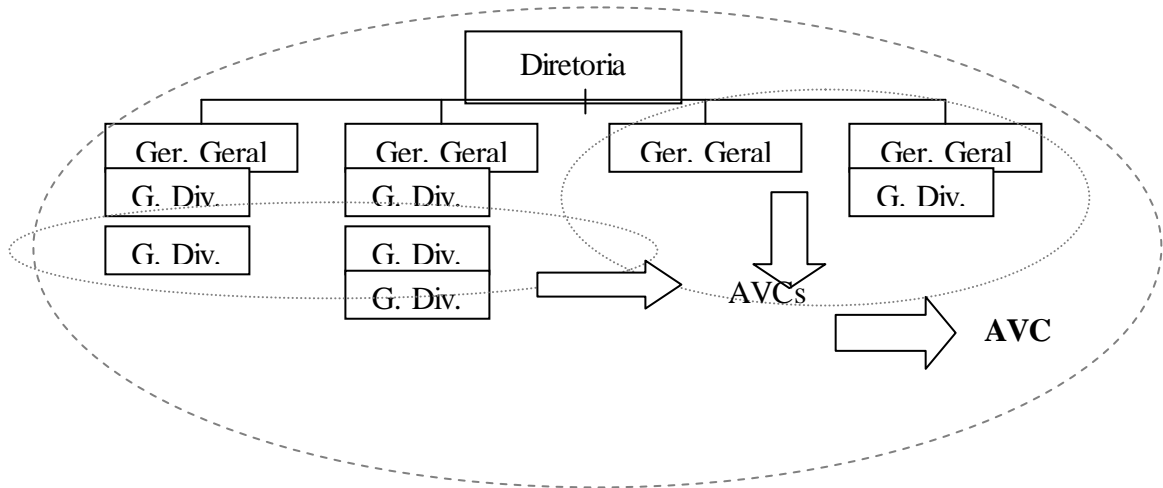
E podemos dividir um processo de Gerenciamento Matricial pelas seguintes condições de responsabilidade:



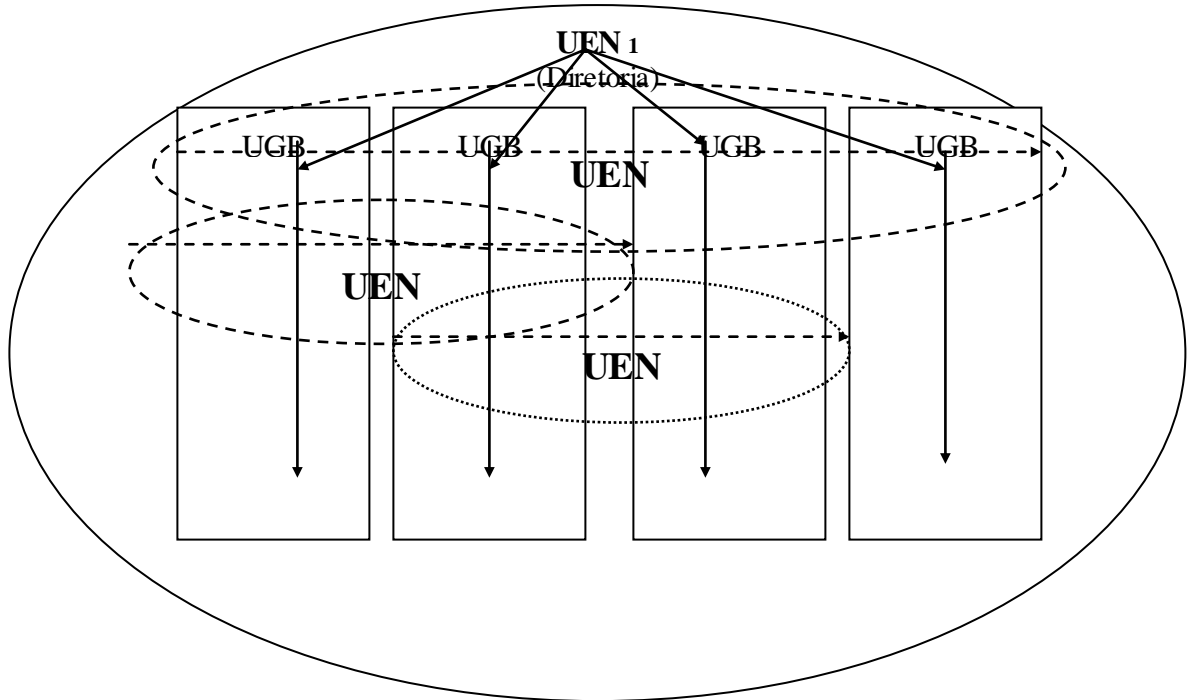
A visão do Gerenciamento por UGB, dentro da hierarquia organizacional fica da seguinte forma:



A visão do Gerenciamento por AVC, dentro da hierarquia organizacional fica da seguinte forma:



E finalmente, a visão do Gerenciamento Matricial por Unidades Estratégicas de Negócio (UEN), dentro da hierarquia organizacional, fica da seguinte forma:



Voltamos agora, mais uma vez, para as definições básicas:

UGB – Unidade Gerencial Básica, tem como figura principal o Gerente. Pode ser o Gerente de Divisão, Gerente Geral e Diretor. Sua característica é estar ligada a uma hierarquia organizacional formal na essência de sua utilização. Todas as atividades exercidas estão sob sua responsabilidade.

AVC – Atividade de Valor Compartilhada, tem como figura principal o Gestor de Contas. Sua característica é estar ligada ao processo, não dependendo da hierarquia organizacional formal. As atividades exercidas perpassam por uma ou várias UGBs e a principal responsabilidade deste Gestor de Contas é

garantir que o produto resultante deste processo tenha um resultado igual, ou melhor, que a meta.

UEN – Unidade Estratégica de Negócio, tem como figura principal um Gestor de Unidade de Negócios. É formada no intuito de garantir que um conjunto de UGBs e AVCs, que apresentam a característica de “valor agregado” aos nossos clientes, tenha seus processos sob controle e possa garantir um melhor retorno para a empresa. Neste caso, uma UEN poderá ser constituída por UGBs e AVCs que perpassem por todas as áreas de uma empresa.

Ao descentralizar a confecção dos orçamentos por UGB, a finalidade é buscar o comprometimento de todas as unidades com os resultados. Não há uma outra maneira de fazer com que o orçamento realmente reflita o planejamento administrativo das áreas, pois não podemos ter tudo sob controle constante. A única maneira é fazer com que todos aqueles que planejam, de alguma maneira, as ações da empresa, estejam ou sejam envolvidos com a confecção do orçamento.

É muito óbvio que este processo não aconteça da noite para o dia, mas obtendo o compromisso de todos e entendendo as necessidades de cada mercado, fica mais fácil definir os critérios que ajudarão a Empresa no atingimento de seus objetivos. A partir daí o primeiro passo é criar uma cultura (educação) em Gerenciamento Orçamentário ao mesmo tempo em que criamos rotinas para a sua gestão.

Esta rotina precisa ser criada com foco nas metas e atuar também sobre os diversos meios que compõem o processo, através de feedback e orientações para engajar os funcionários e encoraja-los a participar da formulação e da implantação da estratégia, influenciando as prioridades de participação das pessoas e equipes. Normalmente são utilizados três mecanismos:

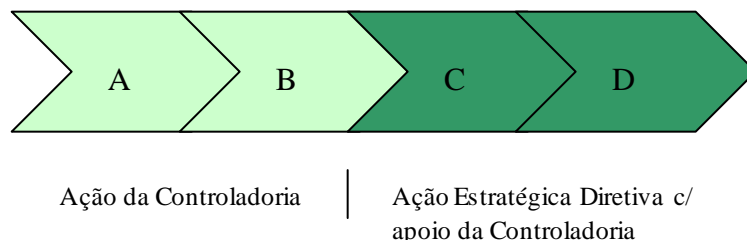
- a) Programas de comunicação e Educação. Um programa coerente e contínuo de educação da empresa quanto aos componentes da estratégia, bem como o esforço dessa educação com feedback sobre performance obtida, constituem a base do alinhamento organizacional. Esta comunicação e educação devem ser vistas como uma campanha interna de marketing. É preciso que todos entendam a estratégia para que possam compartilhar ou agir com base nela. É indispensável também que sejam comunicados periódicos, veiculados sobre diversas formas na empresa.
- b) Programas de Estabelecimento de Metas. A partir do momento em que passa a existir um nível básico de compreensão, os indivíduos e as equipes de todas as unidades de negócios devem traduzir os objetivos estratégicos da Empresa para objetivos quase pessoais. De alguma forma, os objetivos e medidas estratégicos de alto nível precisam ser traduzidos em ações que cada indivíduo possa tomar de modo a contribuir para as metas organizacionais.
- c) Vinculação dos Sistemas de Compensação. Já é comum a prática dos “Programas de Participação sobre os Resultados – PPR” vinculando compensações geralmente ao resultado anual da empresa. A chave é articular um programa mais atuante no dia-a-dia

das pessoas, motivando a participação no processo de gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia (Vicente Falconi).

Não podemos esquecer da existência de um “gap” entre a necessidade de se gerenciar os custos e a capacidade (no aspecto amplo da palavra) de gerenciamento. Primeiro pela cultura e depois pelos próprios recursos disponíveis. É preciso criar a cultura e ela, não será formada por simples ações de marketing interno ou workshops. É imperativo atuar sistematicamente sobre os processos. E nada mais correto que escolher uma área da Empresa que não vai bem. A conscientização do gerenciamento destes problemas não está diretamente relacionada ao processo, o que dificulta a resolução dos mesmos. A proposta é de que o setor de controladoria trabalhe não só na “construção e planejamento desta rede de controle” (Gerenciamento Matricial), bem como, atue de forma a facilitar o entendimento e efetivação da estratégia nas unidades gerenciais. Desta forma trabalha-se simultaneamente sobre toda a organização, sendo estrategicamente em todos os níveis e ativamente em unidades problema.

Outros três pontos importantes no estudo dos custos sob enfoque do Gerenciamento Matricial devem ser também considerados, pois são pontos ligados às diretrizes da empresa. O primeiro é a Cadeia de Valor Agregado, que pressupõe o estudo da formação dos custos também por efeito de fatores exógenos. O segundo ponto importante é a análise de posicionamento estratégico, que pressupõe o estudo do impacto da estratégia definida para a empresa ou unidades de negócios sobre os custos. O terceiro ponto relevante é o estudo da correlação dos custos das unidades gerenciais com seus condutores específicos de custo (drivers). Desta forma, estaríamos agregando ao enfoque de controle matricial, uma identidade estratégica e muito voltada à gestão, permitindo alterar a visão atual de controle ou gerenciamento orçamentário para um novo prisma, que seria a “Gestão Estratégica dos Custos” (Govindarajan, Shank. 1995). Este novo enfoque permite a criação de “Mapas de Oportunidades” criando vantagens competitivas sustentáveis, decisivas para manter ou modificar o *status quo* de uma empresa no mercado.

A aplicação desta metodologia é feita em 4 fases:



A. Identificar UGBs com possíveis desvios;

- Criação de um ranking de priorização (podendo ser utilizado qualquer indicador) – É uma ação de back office, podendo ser um indicador do mercado.
- Criação de uma ferramenta “painel de controle” para as UGBs problema. E aí usamos a teoria das restrições, onde define que é

possível elevar a eficiência do todo, trabalhando as partes, desde que seja observada a capacidade restritiva destas partes.

B. Levantamentos e ajustes iniciais;

- Fazer levantamento dos itens com potencialidade de melhoria dos resultados. (É interessante começar pelo de maior retorno).
- Criar “plano de ação” para corrigir desvios encontrados nos indicadores do Painel de Controle de acordo com o retorno levantado (Vicente Falconi – FDG chama isto de criação de Mapas de Oportunidade).

Podemos observar que até o momento não estamos mencionando o trabalho de comparações internas (benchmarking), o que fazemos é uma comparação de seus indicadores com os mesmos indicadores em diferentes momentos de sua existência (histórico) e/ou com a meta esperada.

Vale também mencionar que esta fase de melhoramento das áreas está relacionada à possibilidade de ação imediata das pessoas que gerenciam o processo em questão, pois são indicadores retirados de “insumos primários” do processo. Os seis itens primários do TQC – matéria prima, pessoas, equipamentos, procedimentos, condições ambientais e informação. Pois as técnicas surgidas da contabilidade de custos atual fizeram surgir mega-indicadores com nomes que às vezes assustam (Na aviação surgiram indicadores como YIELD, RASK, CASK, BELF etc.).

A partir deste ponto temos uma “corrente fortalecida” e que já apresenta um cotidiano ajustado com suas expectativas. Será preciso criar um processo de melhoramento contínuo e para isto, deste ponto em diante, precisaremos já ter uma outra cultura instalada, fazendo a mudança de paradigma. Por isto, um trabalho quase que político deverá estar sendo preparado de forma paralela às ações do projeto. Como se afirma na teoria das restrições a grande maioria dos sistemas não têm restrições físicas, mas sim têm restrições políticas. Nossa inércia é a restrição do sistema.

Como parte do trabalho “político” que menciono fazemos relevantes as seguintes observações:

- A Empresa faz parte de um sistema. Devemos entender este sistema e produzir macroinformações de maneira bastante simples para que elas passem a ser parte de uma solução e não um problema;
- Como toda e qualquer mudança, seja através de projetos, programas, decretos ou até mesmo na força, só funcionará se houver o comprometimento da pessoa com a mais alta posição hierárquica da unidade gerencial de aplicação, pois sem um bom exemplo não há seguidores;
- Imparcialidade e transparência;
- Autoridade, porém com humildade.

Ao falar das ferramentas de controle e das metodologias existentes, podemos afirmar que metodologias como o ABC, entre outras são excelentes e devem

fazer parte das nossas vidas. Os sistemas integrados de informação gerencial, R/3 entre outros também devem ser dimensionados e adotados em nossas empresas. Ferramentas de gestão como o desenvolvido por Kaplan – O Balanced Scorecard também são ótimas ferramentas, mas nada poderá ser aplicado sozinho.

Por isto, é preciso criar uma “logística da informação” que permita não só uma linguagem adequada para cada nível existente, como também o livre acesso a estas informações, de uma maneira padronizada. É bastante simples, pois hoje todos os sistemas conseguem conversar entre si. Se isto não é conseguido de forma amadora, então fazemos isto com a ajuda de profissionais. Hoje a grande maioria das empresas possui know-how básico tecnológico (usuário de windows – Office – Excel...), permitindo que a tradução do complexo sistema “ABC” produzido no “SAP” seja compreendido por todos. E ao mesmo tempo possamos obter as informações da maneira que precisarmos dentro da idéia de matriz que só será possível se tivermos o todo estudado através das partes.

E aí está a essência do que chamamos controle matricial Orçamentário: Para uma UEN, talvez seja mais interessante a análise do resultado final do processo, entendendo os indicadores de mercado. É fundamental que sejam habilitados e escorados com informações exógenas aos seus domínios de atuação. Para um AVC, talvez não importe os fatores exógenos, mas é fundamental entender seu nível ótimo de produção, traduzindo esforços para atingimento de níveis de benchmarking, mas sempre pensando no melhor para o todo. Para uma UGB, talvez não seja importante entender os indicadores de mercado nem pensar sobre teoria das restrições, porém pode ser conveniente o trabalho com os indicadores primários.

Estas duas primeiras fases do projeto deverão lhe trazer como resultado:

- A avaliação detalhada das contas de despesas;
- A identificação de oportunidades de ganhos de receita;
- Grande comprometimento entre as pessoas no que se refere aos objetivos orçamentários;
- Uma sistemática eficaz de acompanhamento e controle dos gastos;
- Um padrão de tratamento para os desvios
- Permitir uma noção mais clara de resultado de negócio nas UGBs;
- Entender a forma de alocação dos condutores de custos de cada UGB;

Como consequência:

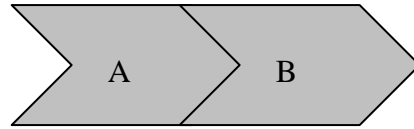
- Maior agilidade das UGBs na correção das variações indesejáveis e no reconhecimento de melhorias locais;
- Aplicação seletiva de ações corretivas e diretrizes administrativas, permitindo “pensar globalmente e agir localmente”.

C. Desenvolvimento de parâmetros de eficiência;

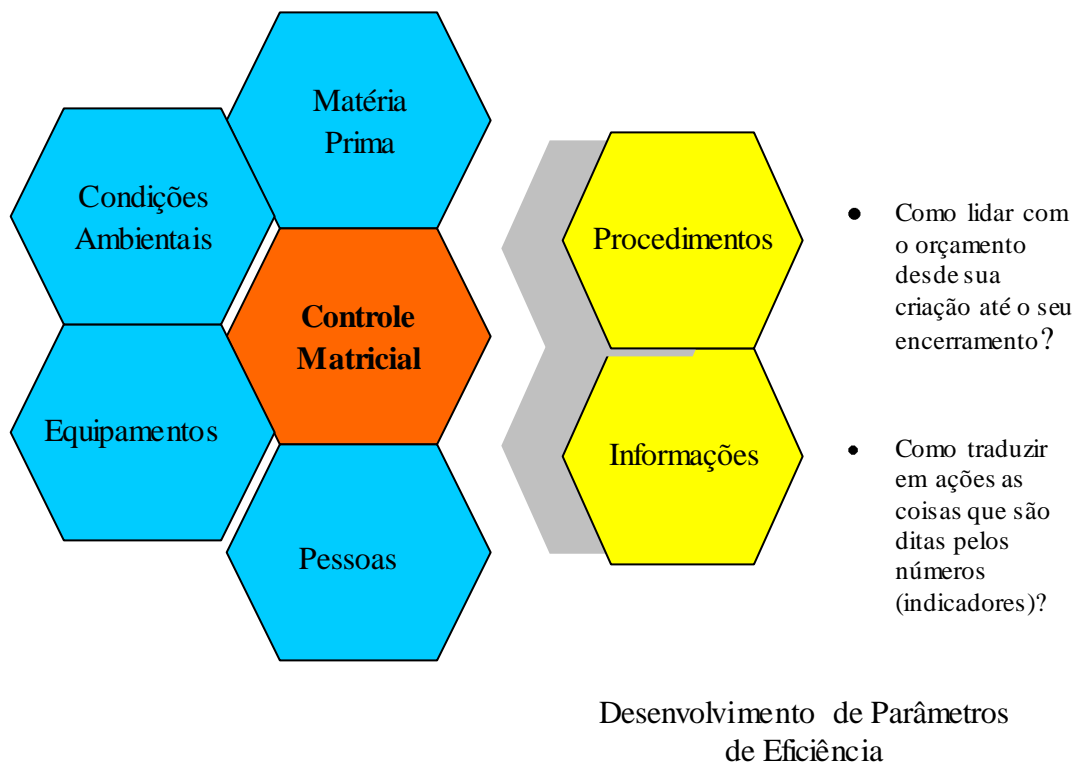
- Propor uma metodologia de monitoramento e de ações competitivas corporativas.
- Conhecer as práticas de gestão orçamentária que traduzam eficácia na utilização dos insumos alocados para cada UGB.

- Reconhecer potenciais ameaças de pequeno, médio e longo prazos apresentadas pelas modificações de cada mercado.

A aplicação desta fase do projeto estaria ligada a dois vetores básicos do processo, que são o procedimento e a informação, como demonstrado a seguir:



Estas duas fases trabalham com “Pessoas, Matéria Prima, Equipamentos e Condições Ambientais”. De certa forma, comum a todas as UGBs.



É neste ponto em que definimos todas as estratégias de acompanhamento, bem como definimos os benchmarkings para que a estrutura comece a mover-se sem o auxílio do controller. E o que levaria a “automovimentação” deste processo? Resposta: A descrição detalhada das normas de gestão dos meios que se combinam para a superação das metas de resultado de cada unidade gerencial, objetivando a contribuição no atingimento das metas do todo nos levaria a esta “automovimentação”. Um processo que começaria na fase “D” deste projeto, que é a criação do orçamento.

D. Criação do Orçamento;

- Criação de um Pré-orçamento com enfoque plurianual e sobre três perspectivas (pessimista, realista e otimista) de pequeno (1ano), médio (2 anos) e longo (3 anos) prazos para a Empresa e suas

respectivas UENs, mediante análise das metas desejadas para os indicadores do Painel de Controle.

- Pré-orçamento, exaustivamente, trabalhado com os Diretores das Áreas.
- Criação do orçamento anual por UGB, com enfoque nas três perspectivas (pessimista, realista e otimista), para análise na Convenção de Final de Ano.
- Aplicação do conceito de Meta Orçamentária, onde em um orçamento pessimista, a meta seria o limite entre o pessimista e o realista. A meta de um orçamento realista seria o limite entre ele e o orçamento otimista. E o orçamento otimista receberia um determinado acréscimo.

Este tipo de confecção do orçamento permite atribuir a ele três condições básicas para o sucesso do Controle Matricial:

- Envolvimento e comprometimento de todos os níveis gerenciais da empresa com as metas orçamentárias;
- Identificação e consideração de fatores particulares a cada nível gerencial da empresa, de acordo com as premissas orçamentárias da localidade de sua atuação;
- Agilidade na correção de ações em detrimento da volatilidade dos mercados. Em empresas grandes, é impossível reajustar as direções com velocidade aceitável. Quando criamos um orçamento sobre três perspectivas, aceitamos dizer que se em um mercado que prevíamos um péssimo ano, ocorrer, “mesmo que por um milagre”, alguns ajustes que o permitam sair de um cenário pessimista para um realista; precisaremos autorizar as unidades gerenciais deste mercado a agirem no novo patamar, aumentando seus gastos no intuito de atender o aumento da demanda (receita).

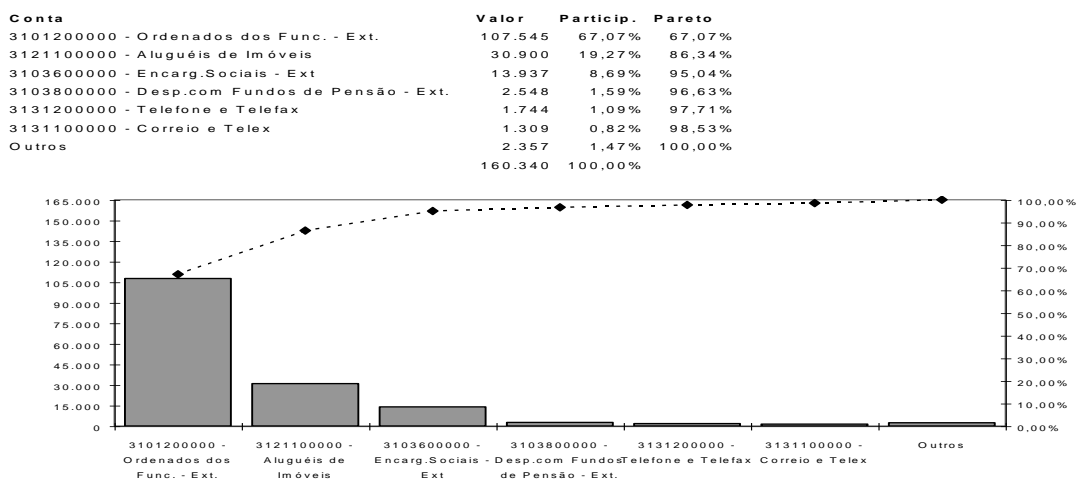
Algumas ferramentas utilizadas no processo são apresentadas a seguir:
(Todas as informações são fictícias.)

A identificação de drivers por localidade.

Drivers New York

SubCentro	Valor	Participação
1407 - RESERVAS BR/EXT - NYC	1.233.567	68,69%
1407 - DIVERSOS ESCRITÓRIO DE VENDAS EXT - NYC	357.991	19,94%
1407 - LOJAS EXTERIOR -NYC	160.340	8,93%
Contas	Valor	Participação
3101200000 - Orden. Func.- Exterior	958.992	53,40%
3103600000 - Encarg.Soc.- Exterior	200.057	11,14%
3132600000 - Serv.de Terc.- Oficinas	152.076	8,47%
3131200000 - Telefone e Telefax	108.541	6,04%
3121100000 - Aluguéis de Imóveis	64.339	3,58%
3101400000 - Horas Extras - Exterior	34.261	1,91%
3123100000 - Depreciação em Geral	31.320	1,74%
3132500000 - Serviços Profissionais	29.914	1,67%
3103800000 - Desp. Fundos de Pensão - Ext.	29.526	1,64%
3132400000 - Serviços de Fretes e Carretos	27.035	1,51%
3121400000 - Leasing de Máq.Equip.e Veíc	24.657	1,37%

Direcionamento dos esforços de ação (Gráfico de Pareto).



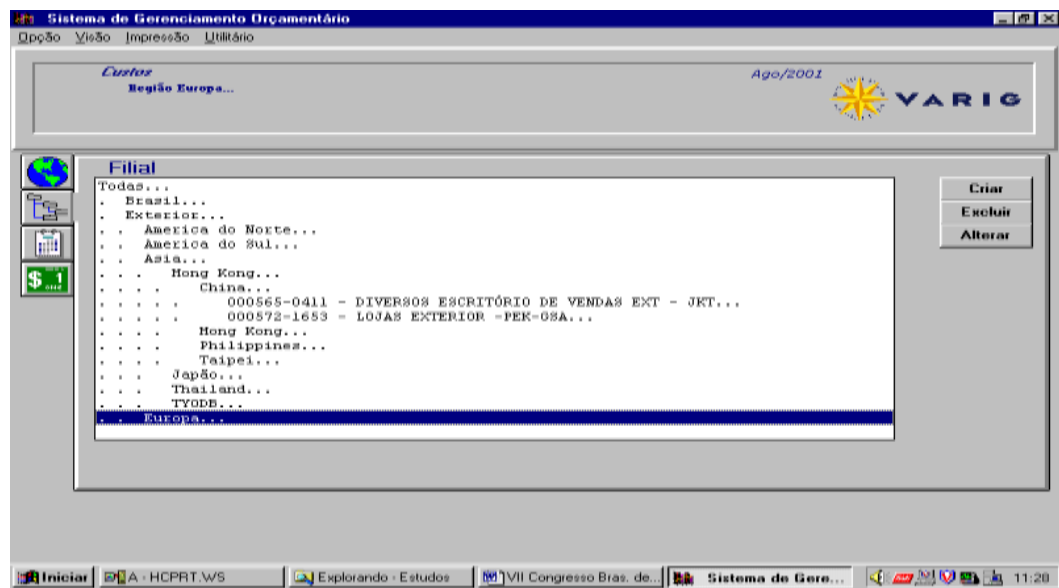
Painel de Controle

01 - efetivo	18'38R	54'58R	50'05R	11'51R	18'38R	#DIA101	#DIA101	#DIA101	#DIA101	#DIA101
01 - média	55'21R	51'01R	55'44R	54'12R	55'21R	54'08R	53'51R	55'12R	54'98R	54'80R
00 - histórico	54'30R	34'12R	53'01R	55'81R	54'30R	54'38R	53'88R	55'84R	50'85R	50'88R
Custo Efetivo \ Receita Líquida										
01 - efetivo	11'82R	15'81R	11'02R	11'51R	11'82R	#DIA101	#DIA101	#DIA101	#DIA101	#DIA101
01 - média	8'21R	15'81R	1'22R	2'18R	8'21R	8'18R	8'81R	10'88R	10'51R	10'40R
00 - histórico	8'21R	15'81R	1'22R	2'18R	8'21R	8'18R	8'81R	10'88R	10'51R	10'40R
Custo de Comercialização \ Receita Total										
01 - efetivo	14'18R	18'28R	11'80R	12'33R	14'18R	#DIA101	#DIA101	#DIA101	#DIA101	#DIA101
01 - média	50'28R	53'28R	55'08R	50'85R	50'28R	51'14R	50'88R	50'35R	48'50R	48'32R
00 - histórico	55'51R	51'13R	55'82R	54'48R	55'51R	55'00R	54'34R	50'55R	48'21R	48'88R
Custo Efetivo \ Receita Total										
01 - efetivo	58'83R	31'31R	58'88R	58'24R	58'83R	#DIA101	#DIA101	#DIA101	#DIA101	#DIA101
01 - média	58'12R	38'48R	53'84R	52'81R	58'12R	34'21R	30'81R	34'00R	58'44R	58'12R
00 - histórico	30'18R	40'04R	54'50R	58'88R	30'18R	31'18R	31'52R	30'80R	58'15R	58'08R
Custo Total \ Receita Total										
ACUMULADO										

Painel de Controle - RIOTW - BAHIA

Item de Controle	Anual		Mensal		Mar/01		Acumulado 2001		
	Efetivo 2000	Target 2001	Target	Efetivo	Varição %	Varição Absoluta	Target	Efetivo	Varição %
Perspectiva Financeira									
Resultado de Linhas									
Doméstico	134.903	231.403	11.208	3.094	-72,39%	(8.114)	28.241	8.179	-71,04%
Internacional	(25.277)	(55.537)	(6.861)	1.745	125,43%	8.606	(23.637)	(2.286)	90,33%
Risk									
Doméstico	8.19	7.88	7.21	6.10	-15,38%	(1.11)	7.19	6.29	-12,48%
Internacional	8.42	4.81	4.60	4.82	4,63%	0,21	4.79	4.89	2,02%
Cask									
Doméstico	6,98	6,08	6,11	5,80	-5,02%	(0,31)	6,22	6,02	-3,30%
Internacional	5,62	5,01	4,89	4,74	-3,15%	(0,15)	5,09	4,86	-4,45%
Yield									
Doméstico	18,07	14,04	13,84	13,09	-4,49%	(9,61)	19,09	12,64	-3,47%
Internacional	7,32	7,58	7,19	7,72	8,81%	9,62	7,24	7,48	3,81%
Load Factor									
Doméstico	66,76%	66,76%	62,85%	56,13%		(6,72)	65,64%	59,85%	
Internacional	75,24%	75,84%	74,83%	72,53%		(2,30)	76,11%	74,06%	
Receita Líquida de Comissões									
Doméstico	855.121	988.355	75.080	84.069	-12,64%	(10.955)	216.382	191.258	-11,20%
Internacional	1.126.173	1.231.022	101.090	103.707	0,61%	2.617	292.459	298.061	1,90%
% Comissões Receita Bruta									
Doméstico	14,01%	12,64%	13,74%	14,54%		0,79	14,03%	14,79%	
Internacional	19,04%	19,33%	19,56%	19,12%		(0,44)	19,86%	18,55%	
Receita Similes	45.887	48.900	4.075	4.848	19,87%	773	12.228	13.796	12,85%
Custo Estrutural	203.301	230.248	19.000	15.795	-16,87%	(3.205)	53.008	51.229	-3,36%
Marketing % da Receita Total									
Total	2,60%	2,41%	2,66%	2,04%		(0,62)	2,55%	2,32%	
Propaganda & Publicidade	1,21%	1,24%	1,32%	0,49%		(0,83)	1,31%	0,94%	
Perspectiva do Cliente									
Pontualidade									
Doméstico	92,40%	92,00%	92,00%	92,00%		0,00	92,00%	88,75%	
Internacional	94,12%	95,00%	95,00%	90,00%		(5,00)	95,00%	89,50%	
% de Satisfação do Cliente	87,00%	88,00%	88,00%	87,00%		(1,00)	88,00%	87,00%	
Perspectiva dos Processos Internos									
Índice de Pronto Atendimento									
Reservas Brasil	85,15%	90,00%	90,00%	85,38%		6,38	90,00%	94,31%	
Índice de Abandono									
Reservas Brasil	4,53%	3,00%	3,00%	1,18%		(1,82)	3,00%	1,97%	
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento									
% de Satisfação do Funcionário	60,16%	60,00%	60,00%	60,16%		0,16	60,00%	60,16%	

Sistema de Custos:



MOEDA:

Diretoria Comercial

Sistema de Gerenciamento Orçamentário

573 - G. G. Turismo de Negócios de Lazer		Abr/01								
		MENSAL			ACUMULADO			ANUAL		
		Orçado	Efetivo	Diferença %	Orçado	Efetivo	Diferença %	Orçado	Forecast	Ajustado
G	CUSTO TOTAL	75.000	119.679	-59,57%	300.000	262.322	12,56%	998.340	960.662	960.662
G	GER. GERAL EUROPA - 5601	75.000	119.679	-59,57%	300.000	262.322	12,56%	998.340	960.662	960.662

VARIG S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense)

RELATÓRIO DE DISTRIBUIÇÃO DE DESPESAS - RDO

2001

Sistema de Gerenciamento Orçamentário

MOEDA: U.S.DOLLAR

Diretoria Comercial

GER. GERAL EUROPA									GESTÃO	
					Até o mês: 4		VARIAÇÃO		PROPOSTA	ORIGINAL
CONTAS	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	DEZ	EFET.ACUM.	PROJ.ACUM.	ABSOLUTA	%	JUN	
3100-1	Honorários da Diretoria	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3100-2	Honorários do Conselho de Administração	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3100-3	Honorários do Conselho Fiscal	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3101-1	Ordenados dos Funcionários - Brasil	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3101-3	Horas Extras - Brasil	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3101-5	Domingos e Feriados Trabalhados - Brasil	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3102-1	Horas Aula Ministradas Aeroviários	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3102-3	Pagamento - Variável dos Tripulantes	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3102-4	Pagamento - Variável Treinamento Tripulantes	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3104-8	Pagamento de Férias - Brasil (Redutora Ordenados)	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
	TOTAL BRASIL	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3101-2	Ordenados dos Funcionários - Exterior	9.489	8.609	0	105.278	132.000	26.722	20,24%	66.000	66.000
3101-4	Horas Extras - Exterior	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3101-6	Domingos e Feriados Trabalhados - Exterior	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3102-2	Horas Aula Ministradas Func. Ext.	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
	TOTAL EXTERIOR	9.489	8.609	0	105.278	132.000	26.722	20,24%	66.000	66.000
	TOTAL FOLHA PAGAMENTO	9.489	8.609	0	105.278	132.000	26.722	20,24%	66.000	66.000
3103-1	Contribuições Previdência Social - Brasil	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3103-2	Contribuição INSS - Adicional Periculosidade	222	0	0	222	100	(122)	-132,00%	74	86
3103-4	Salário Educação - Brasil	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0
3103-5	Fundo de Garantia o/Tempo de Serviço	0	0	0	0	0	0	0,00%	0	0

Este trabalho não tem como objetivo contestar as metodologias já existentes e nem criticar a forma de como estas metodologias são aplicadas nas empresas. A idéia é trazer à tona uma visão empírica, conseguida através dos fatos acontecidos no ambiente de trabalho e teorias acadêmicas aprendidas no cotidiano e agradável hábito da leitura. Ainda existe muito trabalho a ser feito, mas que vem sendo facilitado pelo método e pelo fato de que não deveremos esperar que façam o trabalho por nós.

Bibliografia Consultada:

- Araújo, Carlos R. Vieira. História do Pensamento Econômico: Editora Atlas.
- Russomano, Victor Henrique. Planejamento e Controle da Produção, 5ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1995.
- Blatt, Adriano. Cobrança e recuperação de dívidas, 1ª Edição. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- Campos, Vicente Falconi. TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, 1ª Edição. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- Carvalho e Silva, Roberto Flávio de. Reengenharia na Prática. Estrutura em rede, a ferramenta. Rio de Janeiro: Quartet Editora & Comunicação, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração, 4ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Chiavenato, Idalberto. Os novos Paradigmas. Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- Goldratt, Eliyahu M. A Meta, 3ª Edição. São Paulo: IMAM, 1986.
- Horngren, Charles T - Introdução à contabilidade gerencial. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- Martins, Eliseu. Contabilidade de Custos, 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- Nakagawa, Masayuki – Introdução a controladoria. Editora Atlas S.A., 1993.
- Porter, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Shank, John K. A Revolução dos Custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos, 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Shank, John K. Gestão Estratégica dos Custos, a nova ferramenta para vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- Stevenson, William J. Estatística aplicada à administração, 1ª Edição. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- Vasconcelos, Eduardo/ Hemsley, James R. – Estrutura das organizações Editora Pioneira e USP - São Paulo, 1986.