



**FALCONI**  
CONSULTORES DE RESULTADO

# Gerenciamento Matricial de Despesas

Aspectos Conceituais

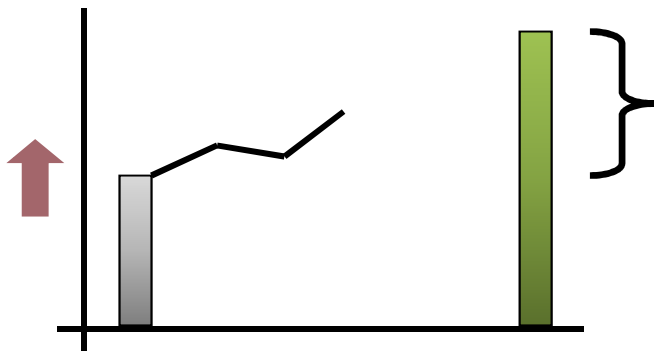
Goiânia | 03 de junho de 2015

## O que é Gerenciar? (Professor Falconi)

**Gerenciar é atingir METAS**



**Atingir METAS é resolver os Problemas**

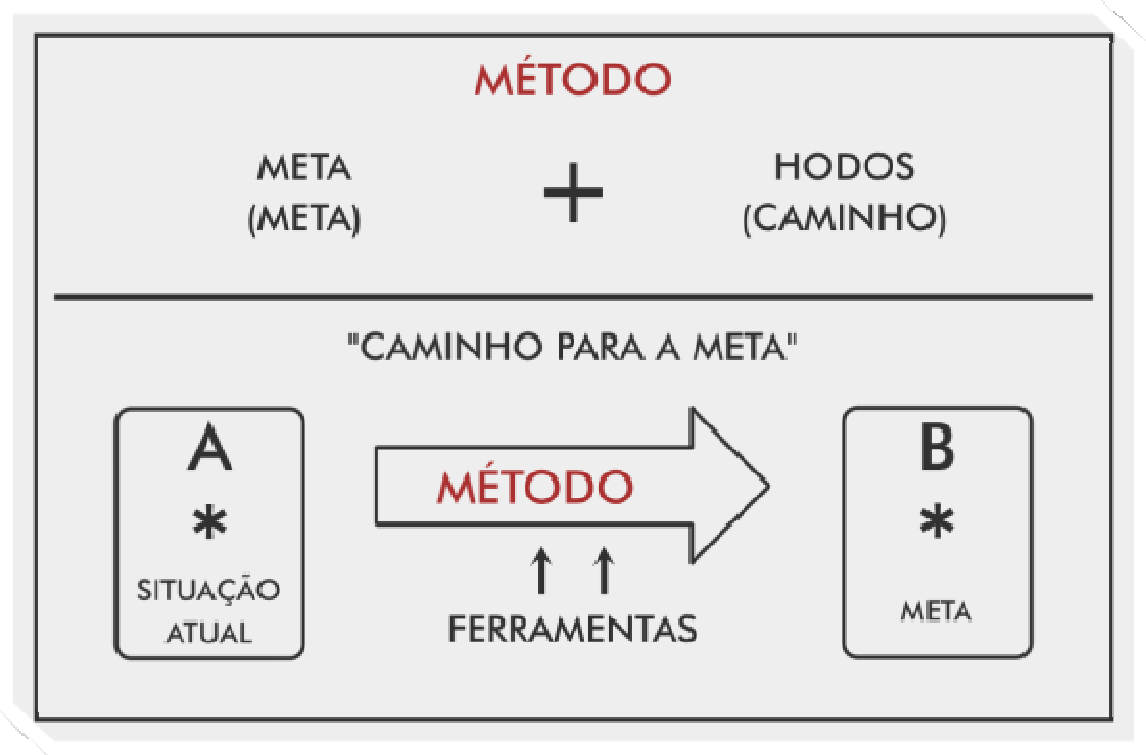


**Problema:**  
**EX: Reduzir em 5% as despesas de custeio de 2012.**

## O que é Método?



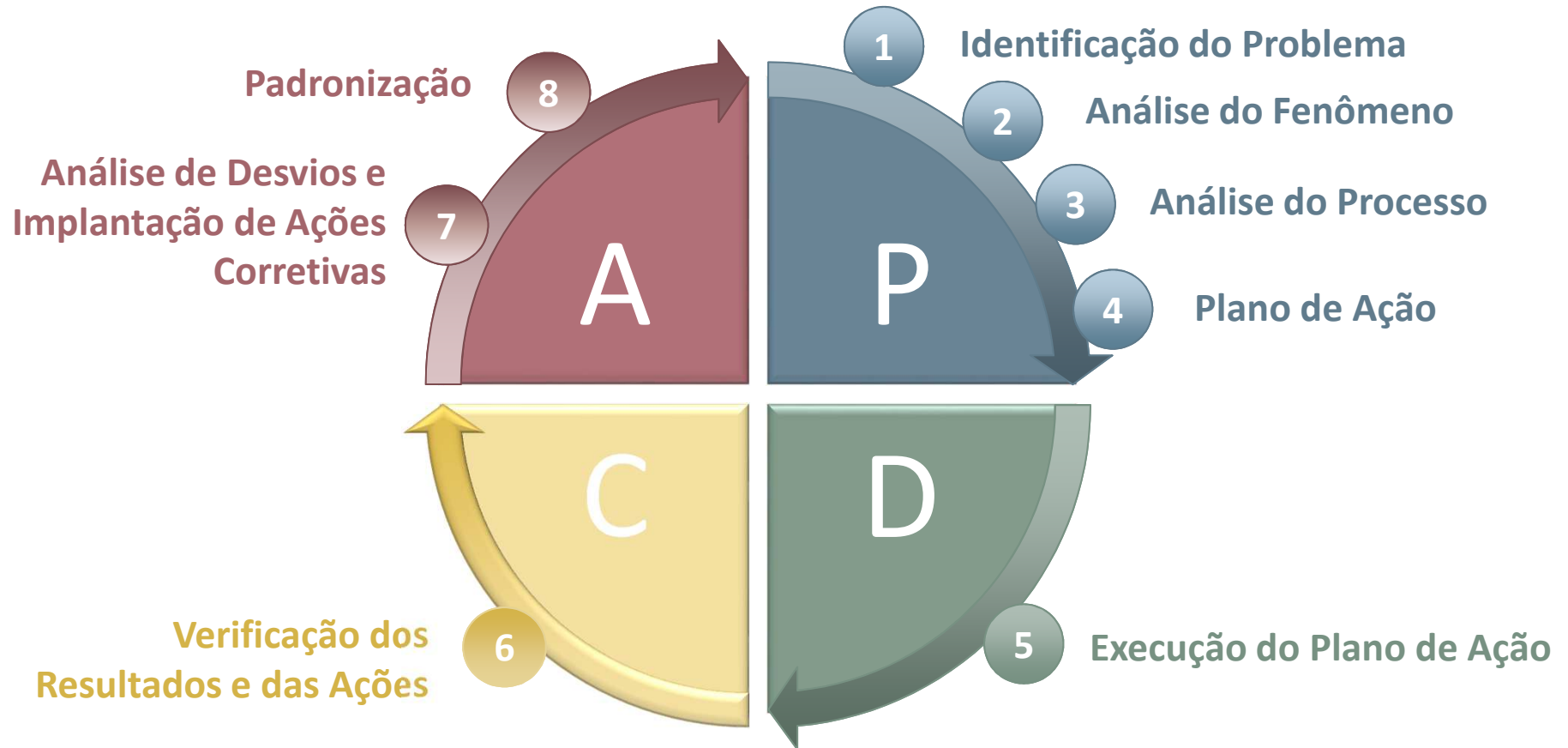
Método é o caminho para atingir as metas e produzir resultados.



## PDCA (Ciclo para atingir metas)



O método PDCA é sequencia lógica de ações necessárias para garantir o alcance de uma meta ou solução de um problema.



## Gerenciamento Matricial da Despesa (GMD)

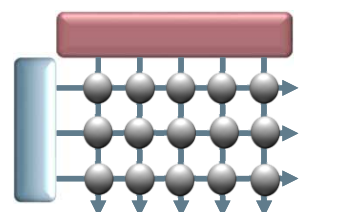


**Aplicação específica do método gerencial para a elaboração e o controle do orçamento de custos**

**Assegurar o alcance de uma diretriz anual de redução de despesas**

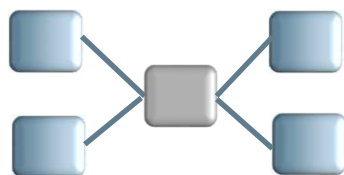


## Princípios do Gerenciamento Matricial de Despesas



Controle cruzado

- As despesas devem ser **monitoradas sob duas visões**: Natureza Técnica do Gasto e Unidade Executora (responsável pelo gasto).



Desdobramento dos gastos

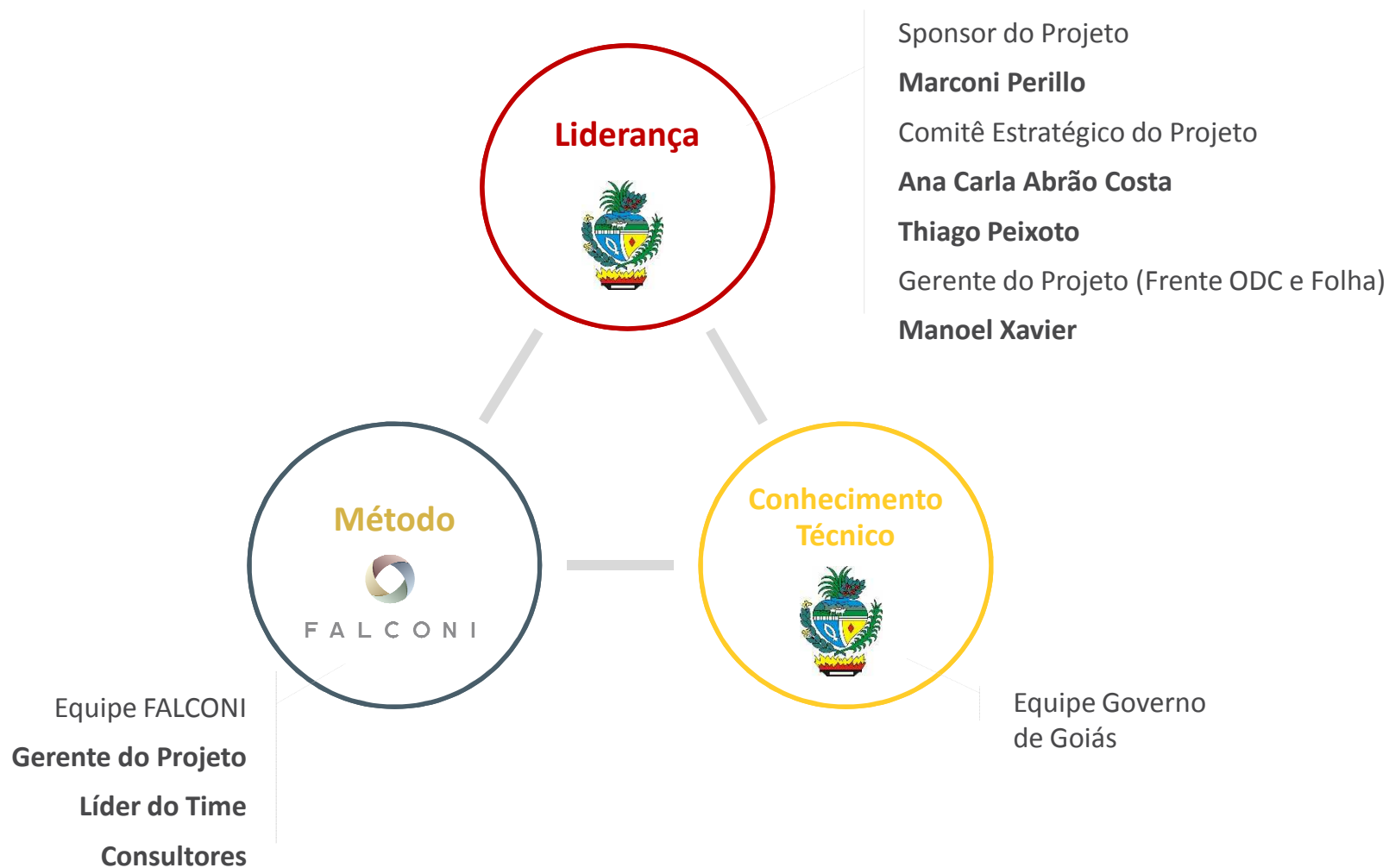
- Todos os **gastos** devem ser **detalhados** até o último nível de atividade e de Unidade Executora.



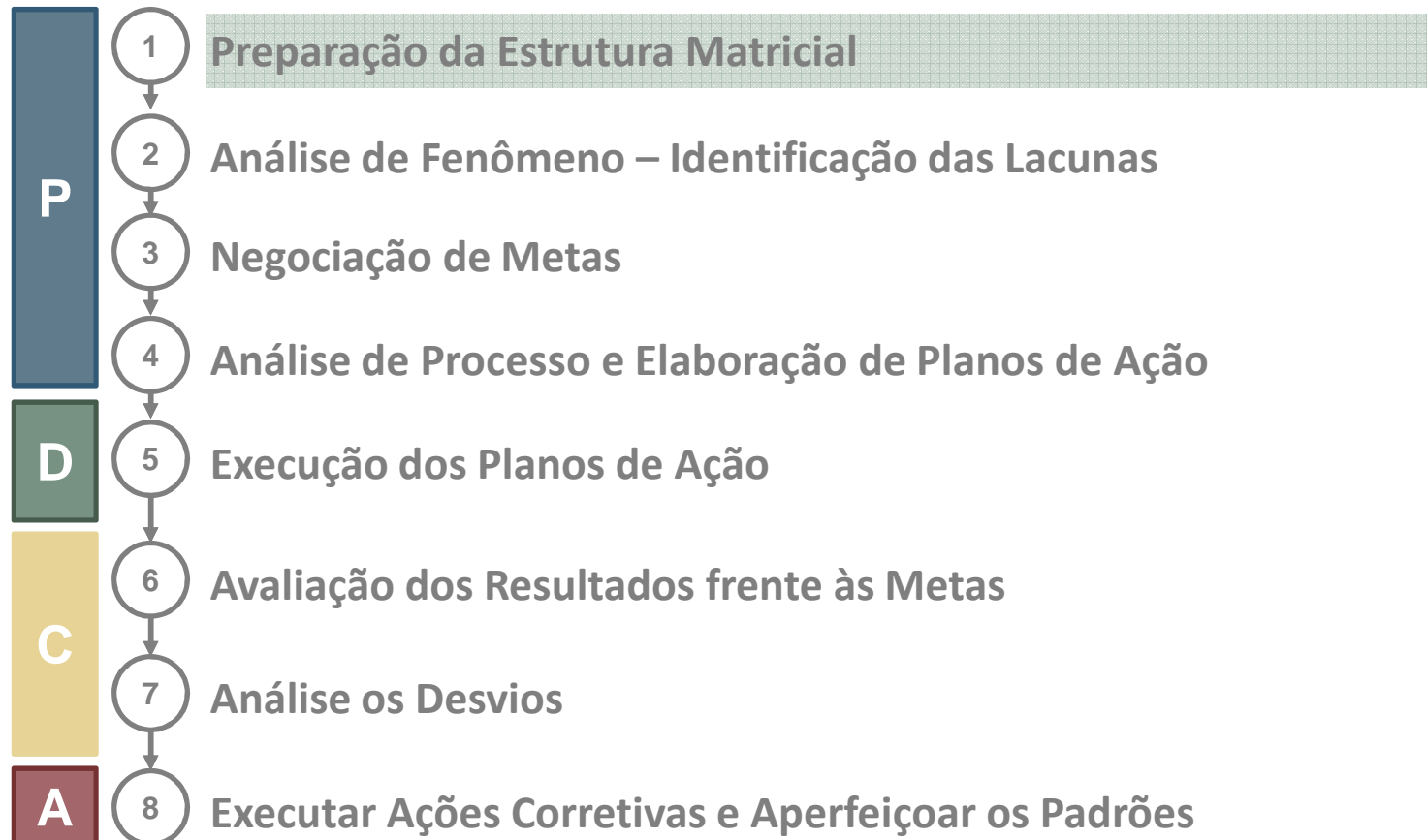
Controle sistemático de resultados

- A execução do orçamento dentro dos valores definidos demanda rituais de **controle de ações, resultados e desvios**.

# Fatores Críticos de Sucesso



## Etapas do Gerenciamento Matricial da Despesa

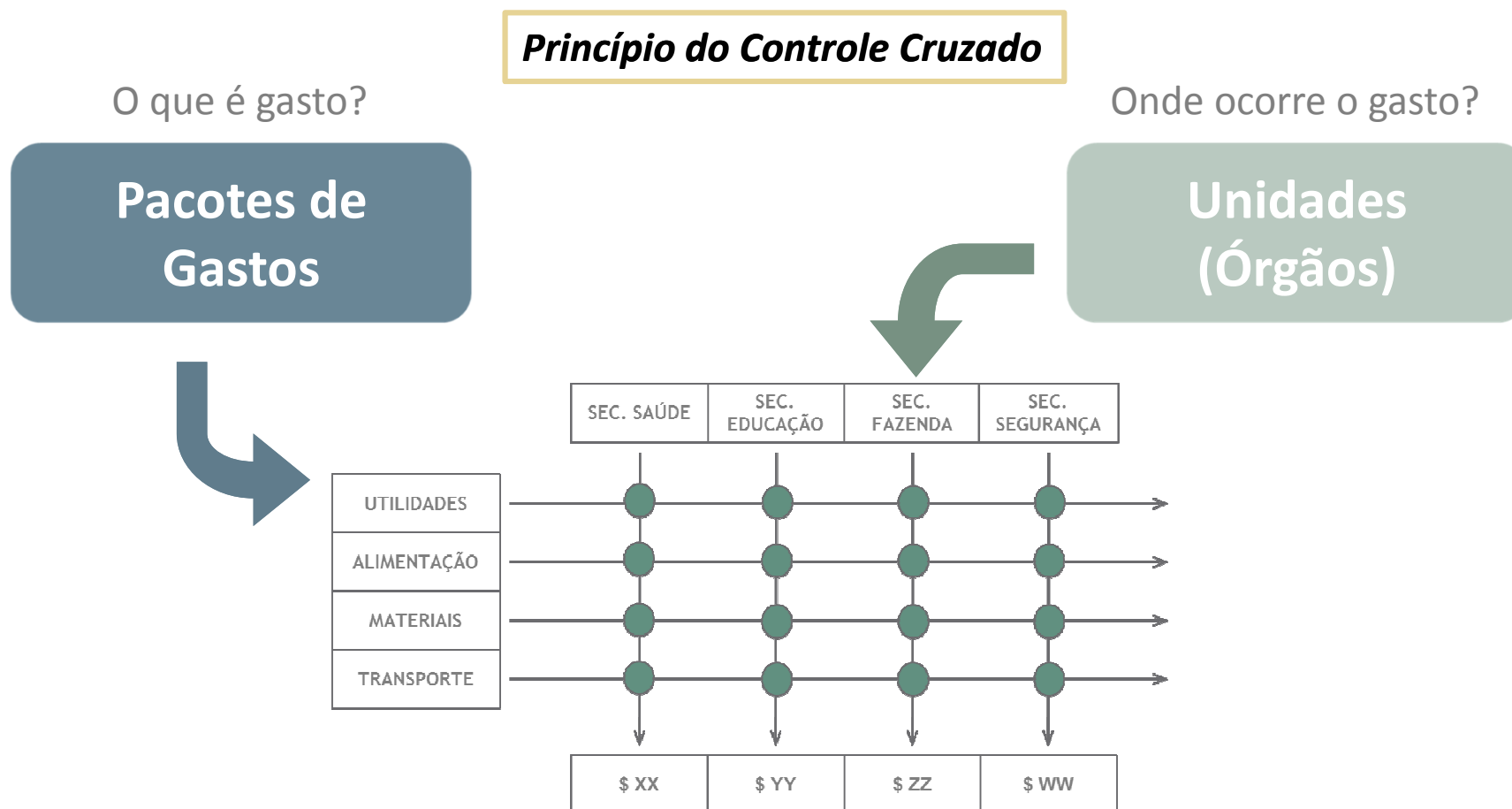




## Elementos do GMD



A estrutura de despesas passa a ser organizada **matricialmente**, de acordo com os elementos que compõem a realização do gasto.



## Pacote de Gastos



Os subelementos contábeis são agrupados em **pacotes**, conforme a sua natureza.

### PACOTES

#### Pacote

Alimentação

Medicamentos e Materiais de Saúde

Frota e locação

Imóveis

Serviço de Terceiros

Utilidades

Demais Pacotes

### SUBELEMENTOS CONTÁBEIS

#### Subelementos

Combustíveis e Lubrificantes

Locação de Veículos

Manutenção de Veículos

Peças p/ Viaturas

Locação de Equipamento

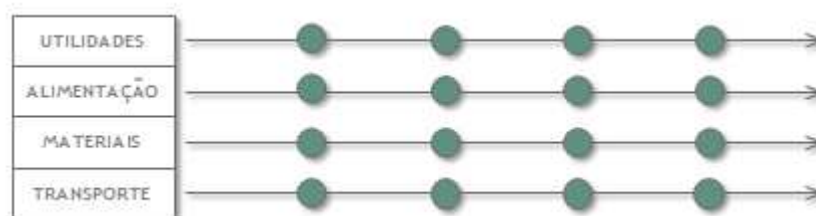
...

Demais contas

## Responsabilidades e Atribuições



### Gestores de Pacotes



### Habilidades e Atribuições do Gestor de Pacote:

- › Conhecer os lançamentos em conta contábil e sua distribuição nas unidades;
- › Priorizar e analisar os principais contratos e fornecedores;
- › Definir os indicadores de análise dos gastos;
- › Definir as metas preliminares;
- › Validar as metas com os Gestores de Unidade;
- › Acompanhar o desempenho do pacote;
- › Propor ações para alcançar as metas;
- › Desenvolver normas e padrões para regulamentar a utilização de recursos;
- › Difundir melhores práticas para todas as secretarias.

## Elementos do GMD



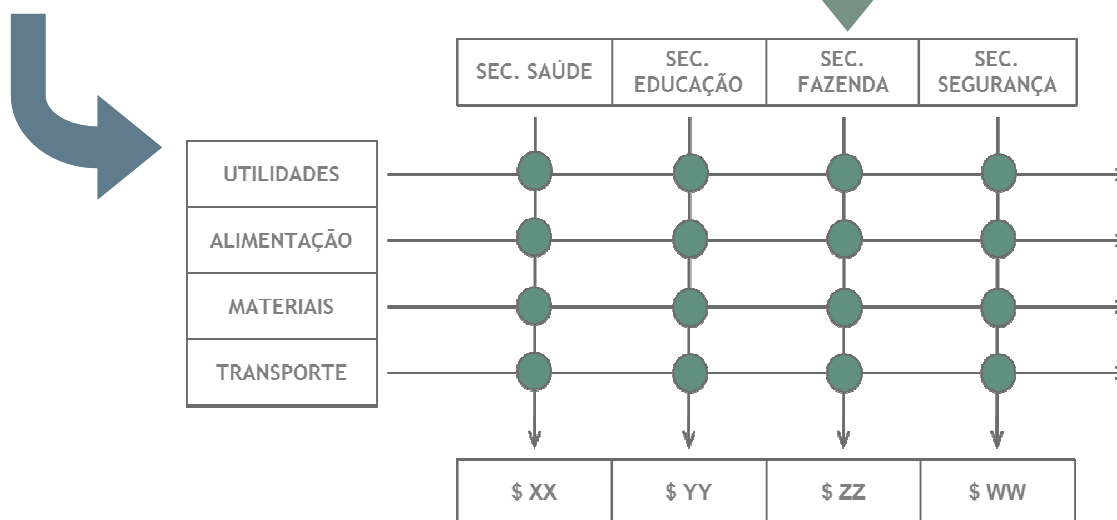
A estrutura de despesas passa a ser organizada **matricialmente**, de acordo com os elementos que compõem a realização do gasto.

O que é gasto?

Pacotes de Gastos

Onde ocorre o gasto?

Unidades (Órgãos)

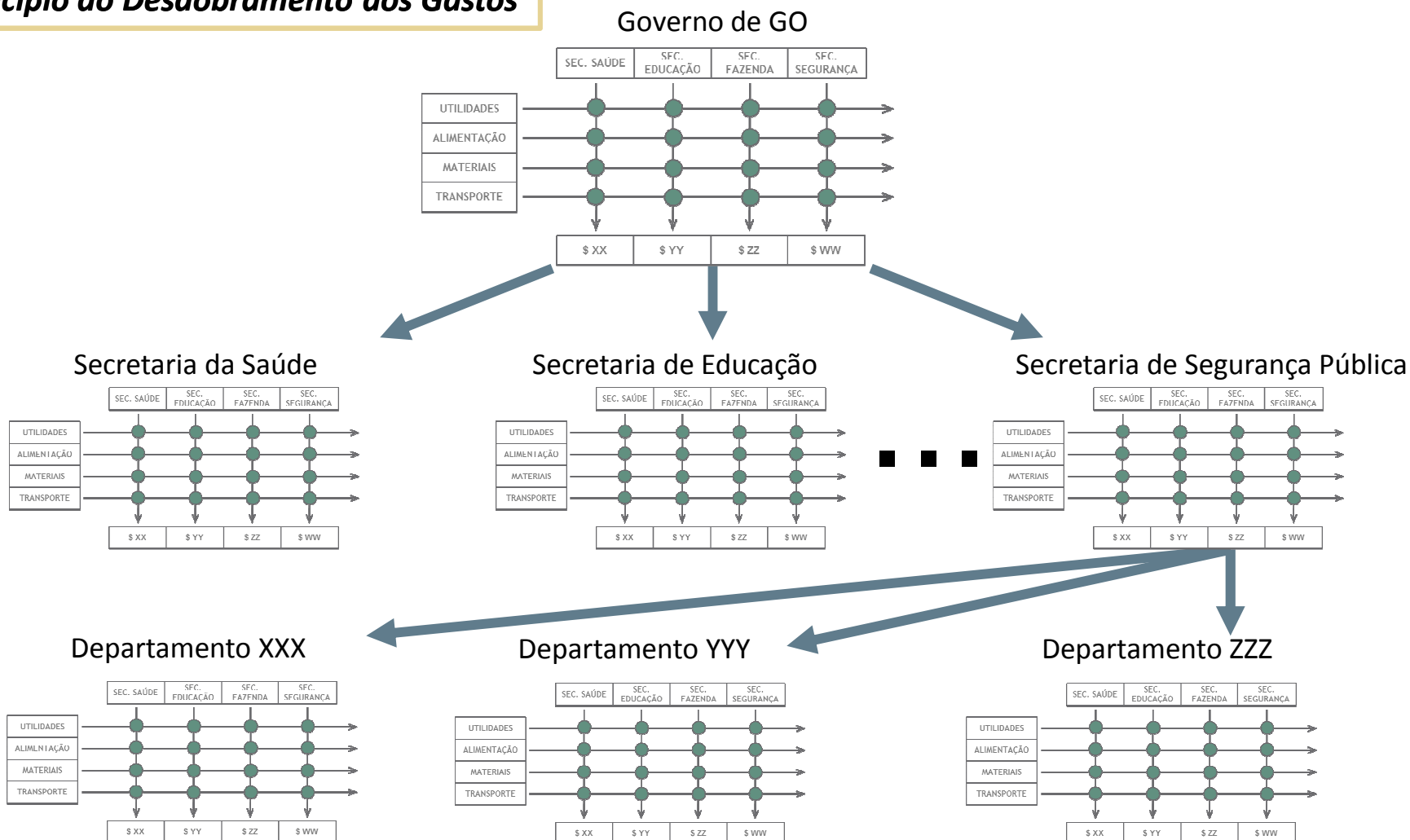


# Desdobramento das Matrizes



A despesa é desdobrada dentro da hierarquia das unidades, identificando **onde** ela ocorre.

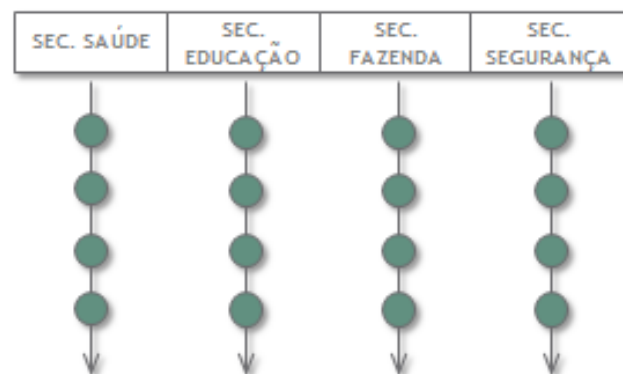
## Princípio do Desdobramento dos Gastos



## Responsabilidades e Atribuições



FALCONI



Gestores de Unidade



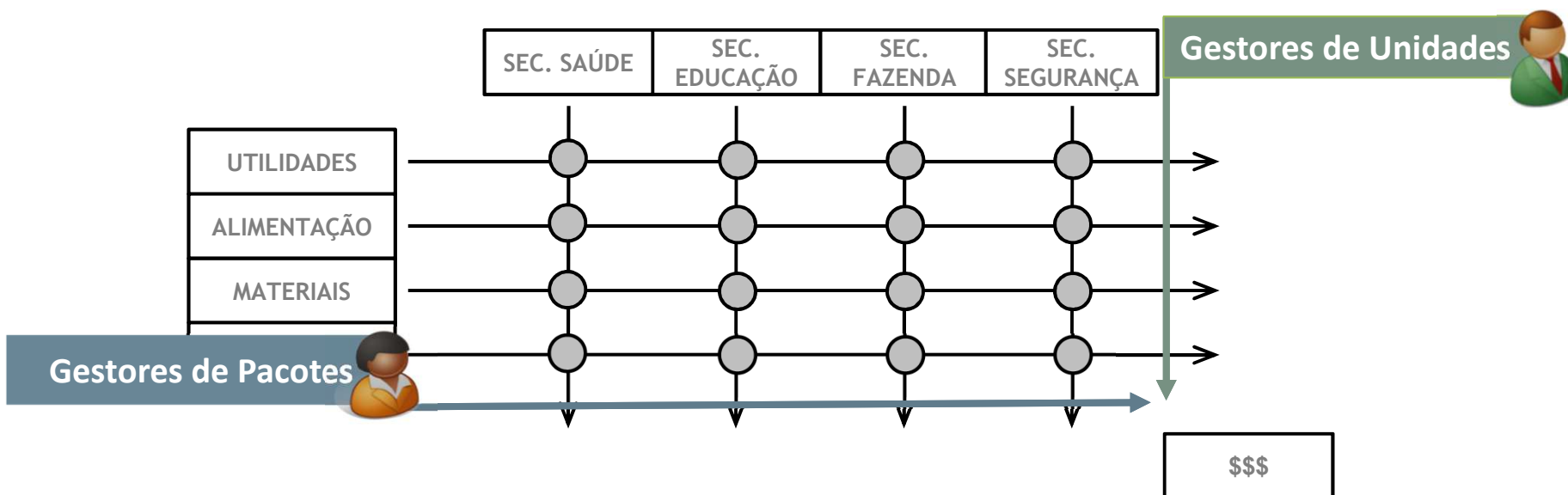
### Atribuições do Gestor de Unidade

- › Validar as **metas** com os Gestores de Pacote
- › Propor ajuste de metas, quando necessário, apresentando argumentos consistentes;
- › Elaborar os **planos de ação** para alcançar as metas;
- › Renegociar contratos;
- › Aderir às **Atas de Registro de Preços**;
- › Cumprir padrões, Decretos e Portarias de utilização dos recursos;
- › Acompanhar o **desempenho da área** sob sua responsabilidade;
- › Divulgar as **boas práticas**.

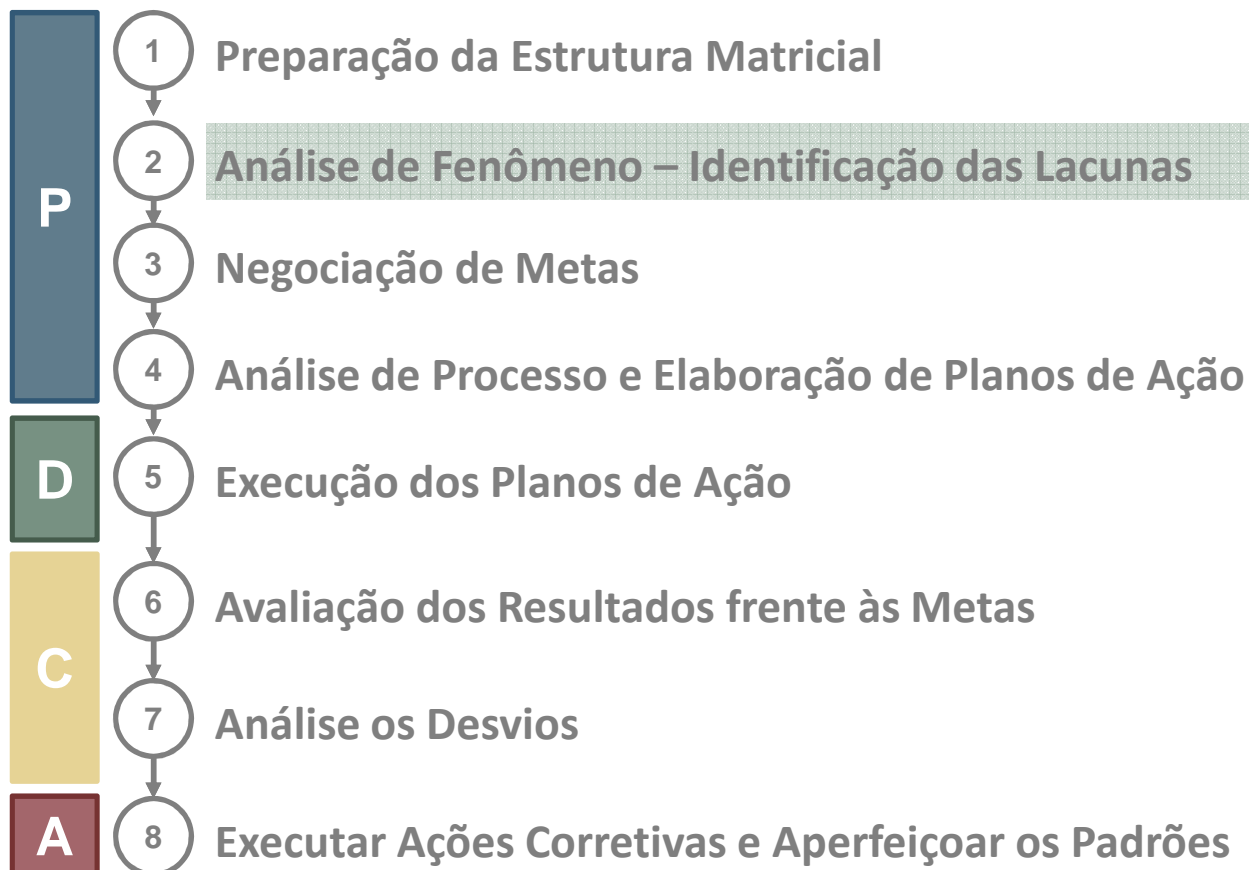
## Preparação da Estrutura Matricial



Uma vez definidos os elementos (Pacotes e Unidades), é organizada a **matriz de despesas**, permitindo evidenciar a contribuição de cada parte aos resultados globais.



## Etapas do Gerenciamento Matricial da Despesa

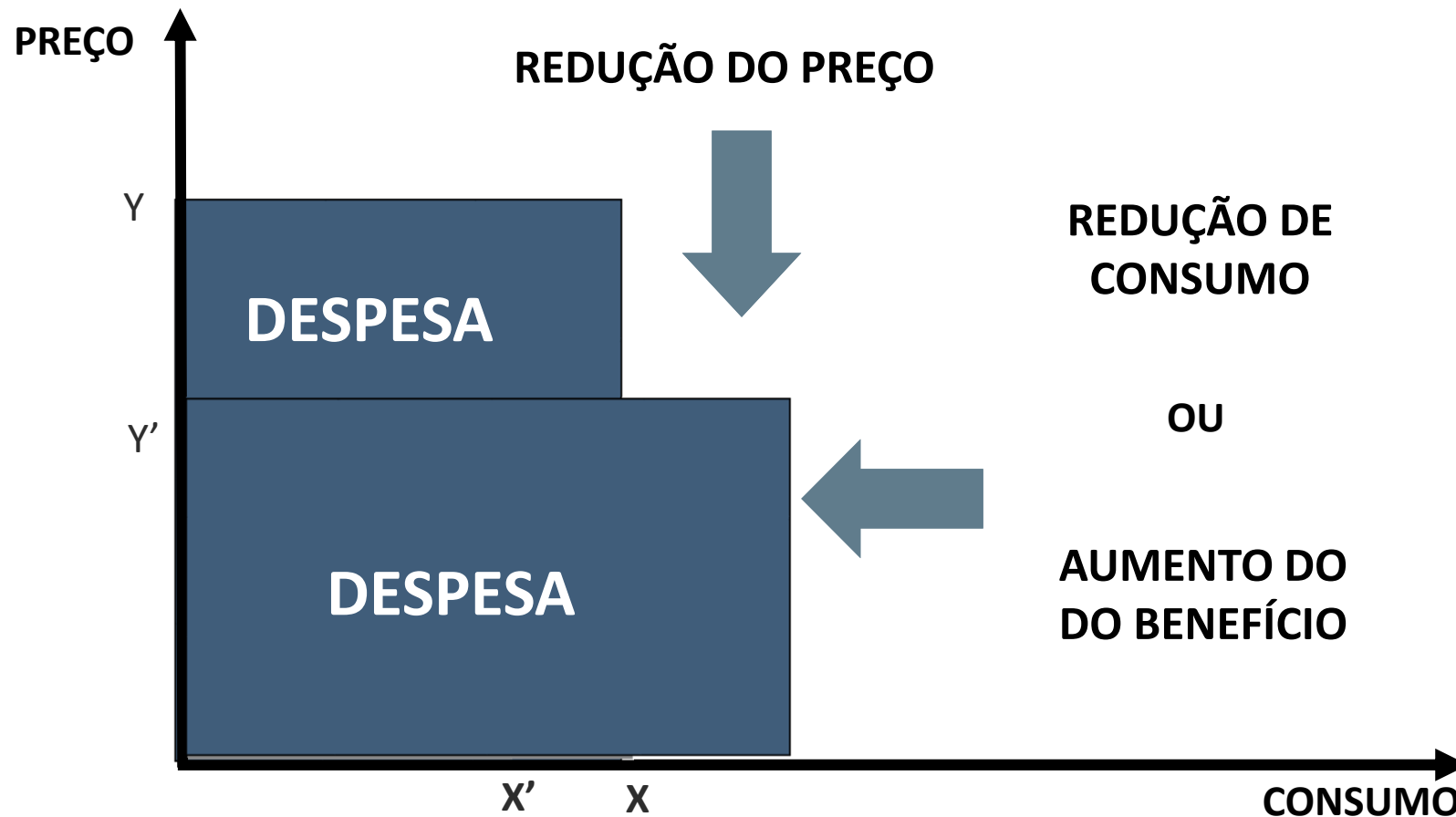




## Melhoria da Qualidade do Gasto



A meta é definida a partir da análise detalhada da despesa quanto ao preço e ao consumo, o que permite a identificação de oportunidades de redução da despesa total ou aumento do benefício.



## Conceitos



### PARÂMETRO

Fato gerador do gasto

### INDICADOR

Índice para avaliação dos gastos

### CLUSTERS

Agrupamento de unidades comparáveis (ex: escolas, unidades hospitalares)

## Caminho para construção do indicador



### Despesa com café da manhã

**SECRETARIA**



**A**



**B**

**GASTO**

**R\$ 600**

**R\$ 900**

## Caminho para construção do indicador



### Despesa com café da manhã

**SECRETARIA**



**A**



**B**

**GASTO**

**R\$ 600**

**R\$ 900**

## Caminho para construção do indicador



### Despesa com café da manhã

**SECRETARIA**



**A**



**B**

**GASTO**

**R\$ 600**

**R\$ 900**

**FUNCIONÁRIOS**

**400**

**750**

## Caminho para construção do indicador



### Despesa com café da manhã

**SECRETARIA**



**A**



**B**

**GASTO**

**R\$ 600**

**R\$ 900**

**FUNCIONÁRIOS**

**400**

**750**

**GASTO/FUNCIONÁRIO**

**R\$1,50**

**R\$1,20**

## Caminho para construção do indicador



### Despesa com café da manhã

**SECRETARIA**



**A**

**B**

**GASTO**

R\$ 600

R\$ 900

**FUNCIONÁRIOS**

400

750

**GASTO/FUNCIONÁRIO**

R\$1,50

R\$1,20

**POLÍTICA DA EMPRESA**

**Pão com manteiga**

X

X

**Café**

X

X

**Suco**

X

X

**Frutas**

X

## Caminho para construção do indicador



Despesa com café da manhã		
	 <b>A</b>	 <b>B</b>
<b>SECRETARIA</b>		
<b>GASTO</b>	R\$ 600	R\$ 900
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	400	750
<b>GASTO/FUNCIONÁRIO</b>	R\$1,50	R\$1,20
<b>POLÍTICA DA EMPRESA</b>		
Pão com manteiga	X	X
Café	X	X
Suco	X	X
Frutas	X	



## Caminho para construção do indicador



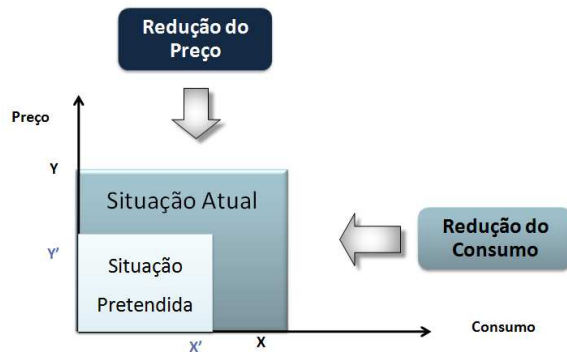
## Despesa com café da manhã

	 <b>A</b>	 <b>B</b>	 <b>C</b>
<b>SECRETARIA</b>			
<b>GASTO</b>	R\$ 600	R\$ 900	R\$ 480
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	400	750	400
<b>GASTO/FUNCIONÁRIO</b>	R\$1,50	R\$1,20	R\$1,20
<b>POLÍTICA DA EMPRESA</b>			
Pão com manteiga	X	X	X
Café	X	X	X
Suco	X	X	X
Frutas	X		X

## Desdobramento de Indicadores



Os indicadores utilizados na definição das metas são desdobrados em Indicadores de **Preço** e **Consumo**.



*“Atuação nas **duas alavancas** de resultado para maximizar os resultados”*

**INDICADOR GLOBAL**

$$\frac{\text{R\$}}{\text{aluno}}$$



**INDICADOR DE PREÇO**

$$\frac{\text{R\$}}{\text{kWh}}$$



**INDICADOR DE CONSUMO**

$$\frac{\text{kWh}}{\text{aluno}}$$

## Coleta de dados



A obtenção dos dados contábeis e físicos é essencial para a formação dos indicadores de preço e consumo que permitirão a identificação de oportunidades.

### **1. Base contábil**

- Plano de contas;
- Listagem de Unidades Orçamentárias;
- Razão com desdobramento até o último nível onde a despesa ocorre (Subelemento x Centro de Custo).



### **2. Base de Fornecedores**

- Identificação Fornecedor;
- Item comprado;
- Unidade de fornecimento;
- Preço Unitário;
- Quantidade comprada;
- Centro de Custo que efetuou a compra.



### **3. Levantamento de contratos e parâmetros**

- Termos contratuais e aditivos;
- Parâmetros de consumo das unidades orçamentárias



## Oportunidades de redução do gasto



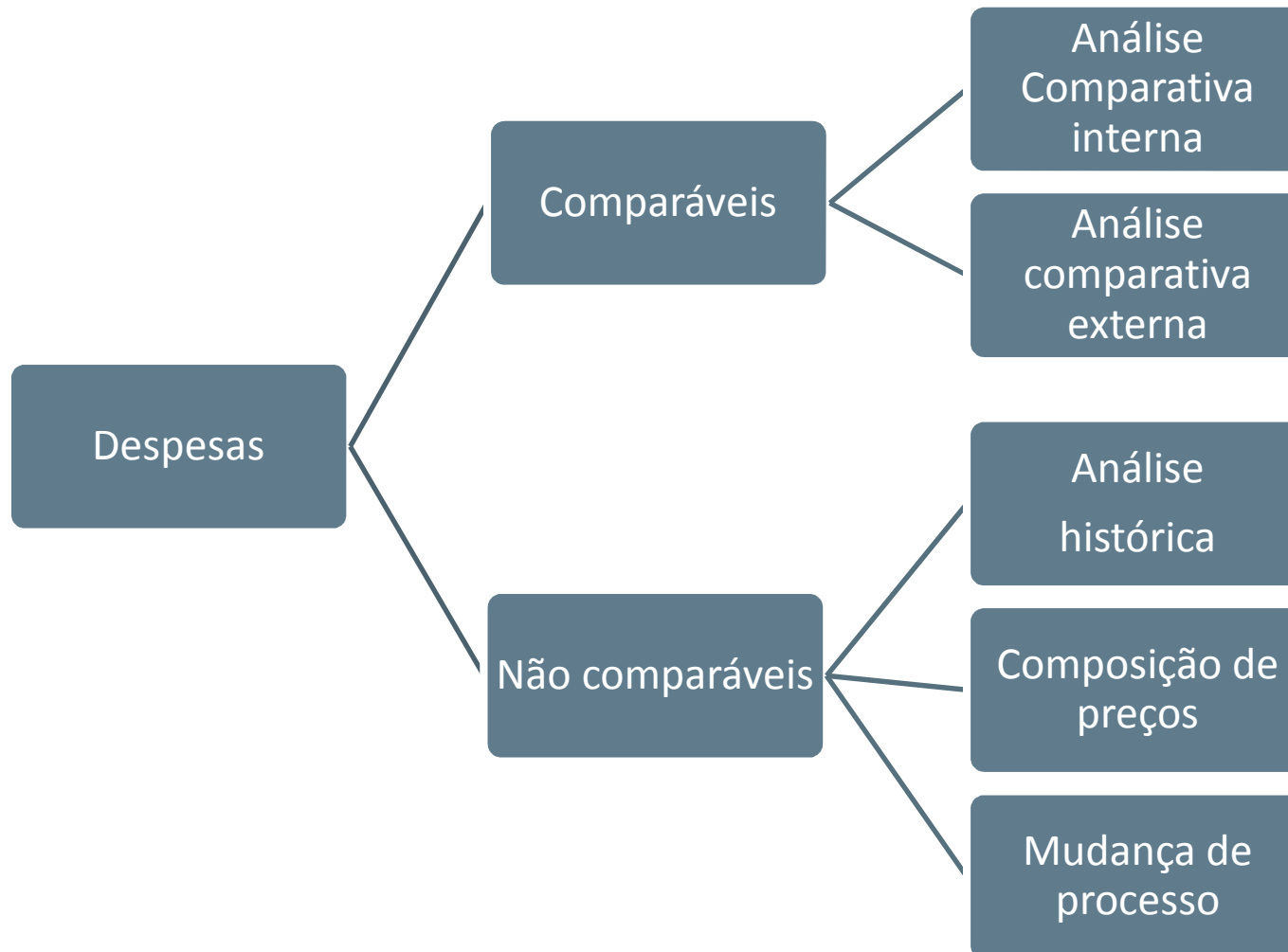
“O principal papel do Gestor de Pacotes é identificar OPORTUNIDADES”

- › Redução de consumo, a partir de uma melhor prática medida por um indicador;
- › Redução de preços mediante revisão de contratos;
- › Revisão de índices de correção de contratos;
- › Eliminação de itens desnecessários em contratos;
- › Redução do indicador global baseado num benchmark;
- › Eliminação de desperdícios;
- › Redução de gastos a partir de normatização;
- › Redução de gastos por melhorias no processo.

## Estratégias de Análise



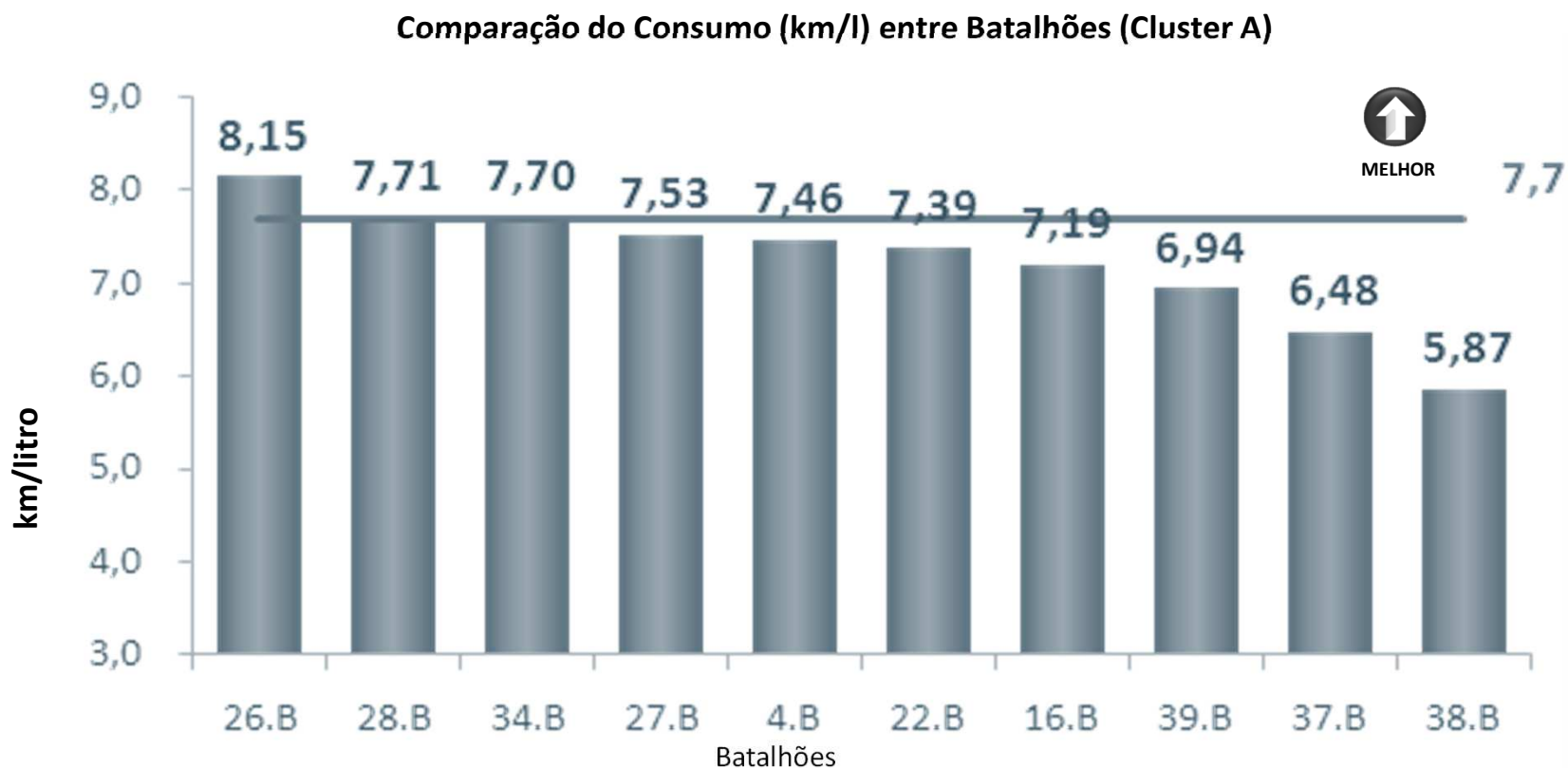
Para identificação de oportunidades existem diversas estratégias para condução das análises.



## Exemplo de Análise: Comparativa de consumo



Em uma análise do gasto com combustível, é possível confrontar o consumo (Km/l) entre veículos similares de unidades comparáveis.

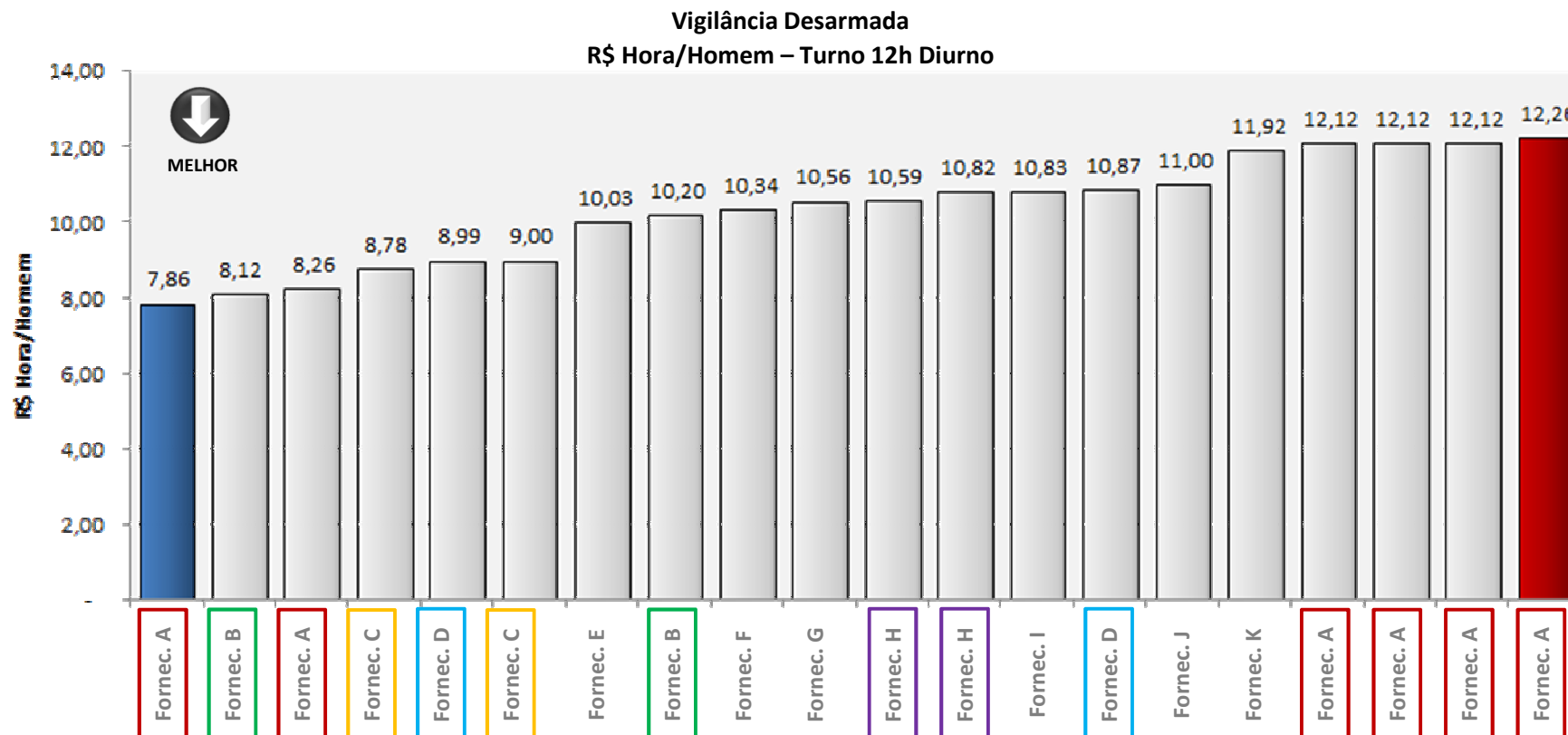


*Cluster A: Policiamento Territorial/ GOL 1.6 / Capital*

## Exemplo de Análise: Comparativa de preço



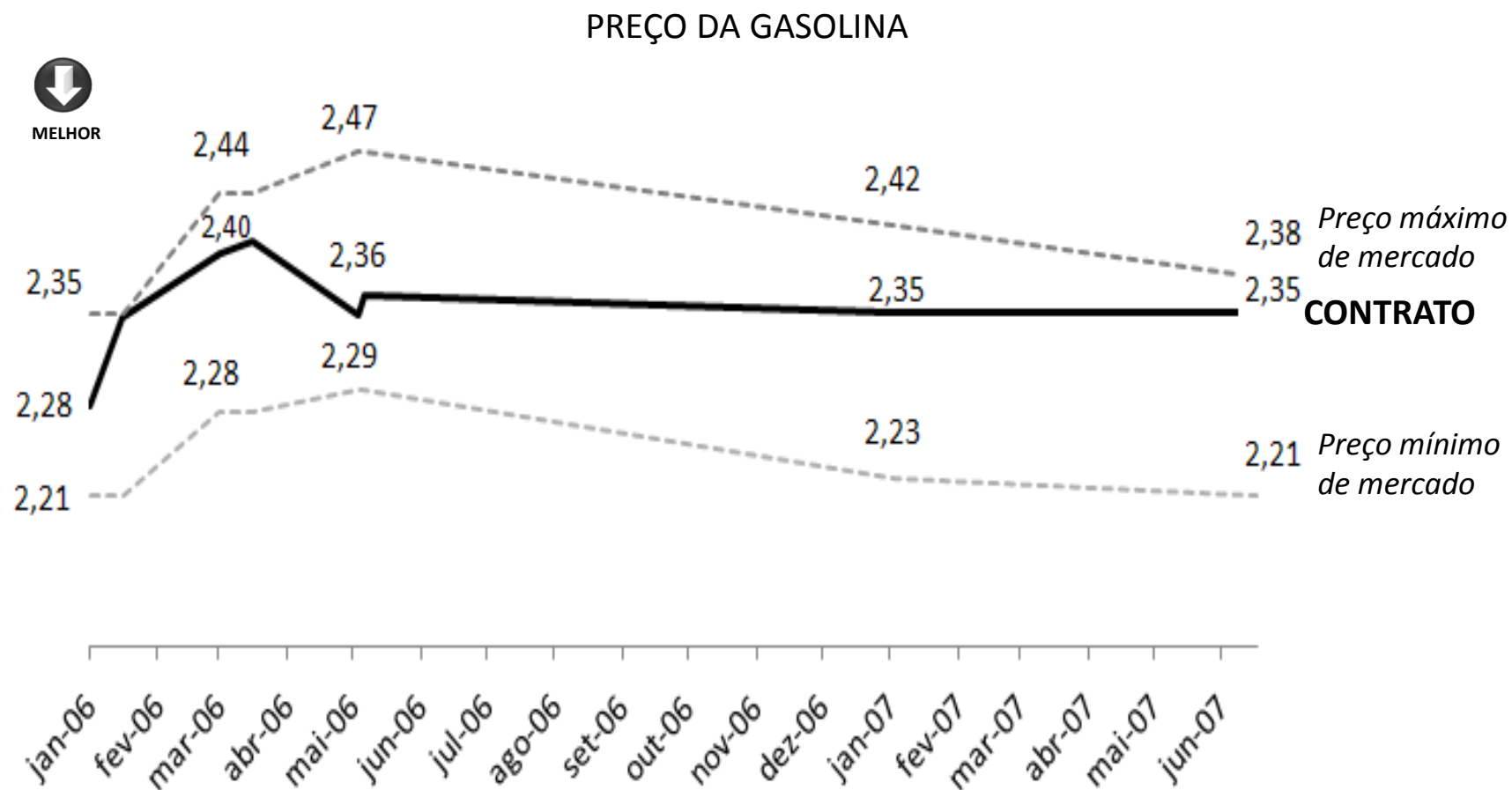
Na existência de mais de um contrato para o mesmo serviço, pode ser analisada a variação de preços entre fornecedores.



## Exemplo de Análise: Histórica e comparação com o mercado



Em uma análise histórica, o preço da gasolina, por exemplo, pode ser comparado aos longos dos meses com os valores praticados pelo mercado.

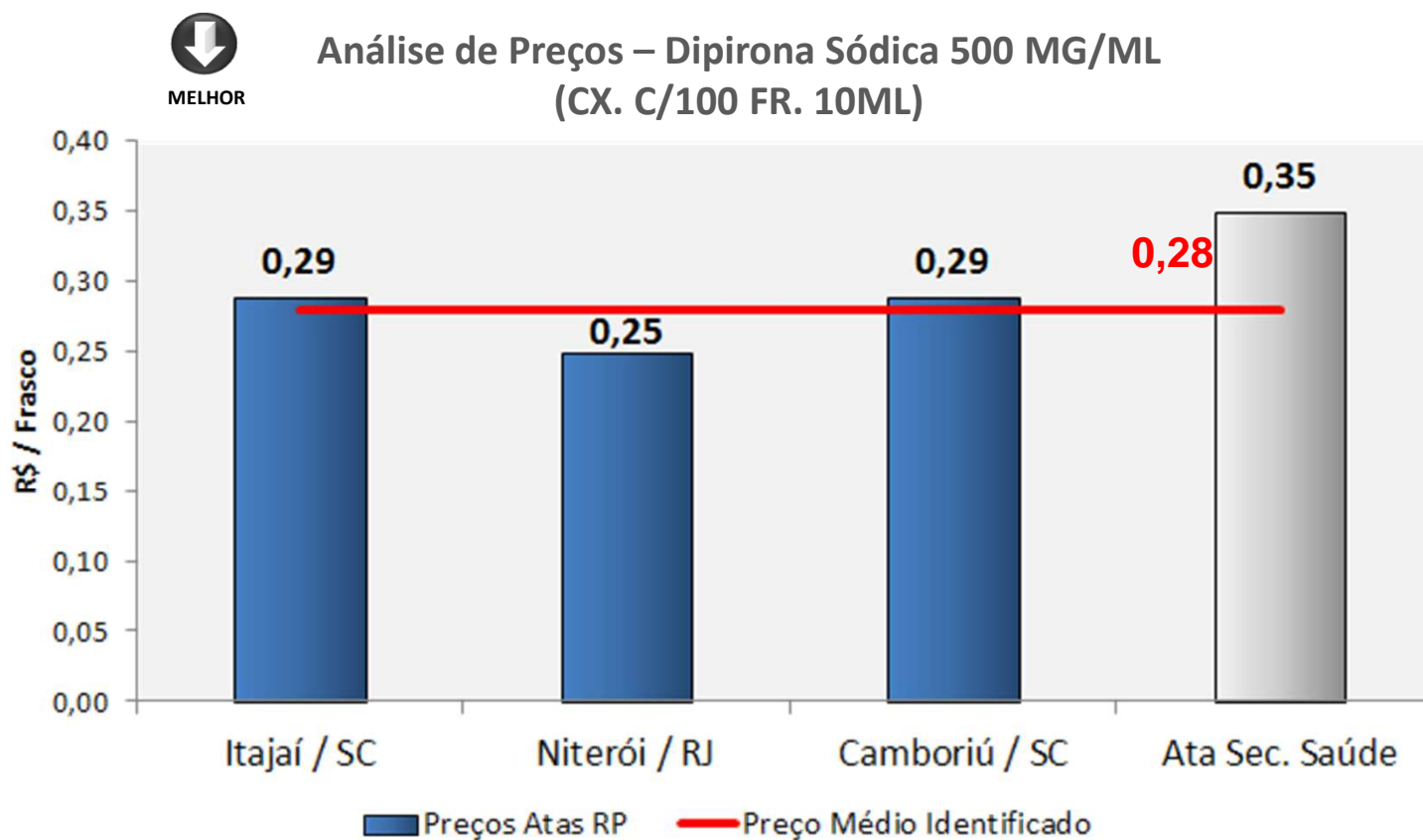




## Exemplo de Análise: Comparação com referência externa



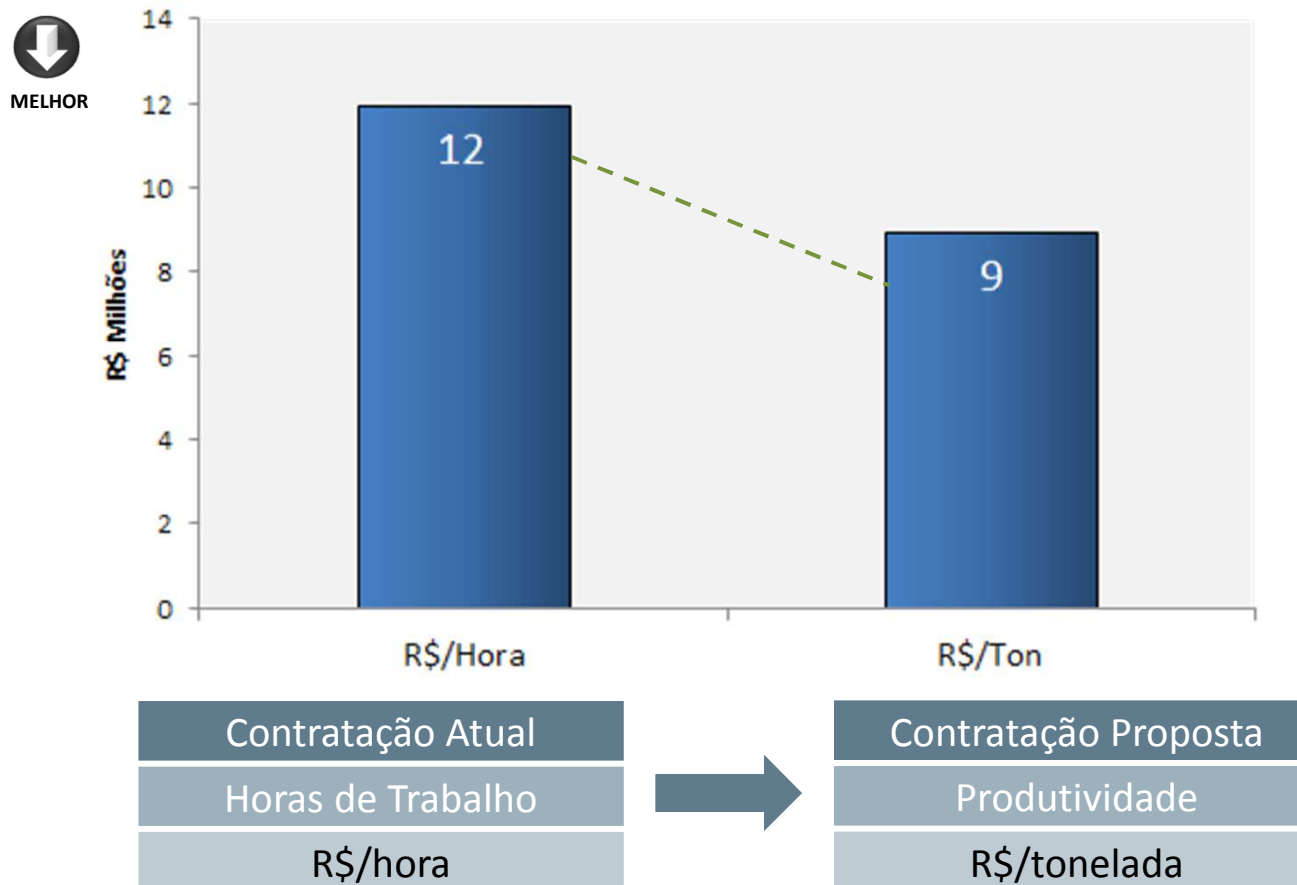
Para análise de preços de medicamentos, pode-se comparar os preços praticados no município com o preço de outras Atas de Registro de Preços.



## Exemplo de Análise: Revisão do parâmetro contratado

Em alguns casos, a alteração na forma de contratação do serviço, através da identificação do fato gerador do gasto, pode ser uma forma de identificação de oportunidades.

Exemplo: Limpeza e Manutenção das Áreas de Contenção de Enchentes



## Exemplo de Análise: Composição de preços



A análise detalhada da composição de preços também pode identificar erros conceituais.

### *Limpeza Mecânica de Sistema de Drenagem*

#### Critério Atual

1. Salários com encargo social de 120%
2. Cobrança por incentivo/participação nos lucros aos funcionários
3. Valores exacerbados de depreciação, manutenção e combustíveis incompatíveis com o tipo de serviço
4. Equipamentos (ex. rádio) excluídos na composição do BDI
5. BDI de 40%
6. Pagamento de juros de capital
7. Cobrança excessiva de água

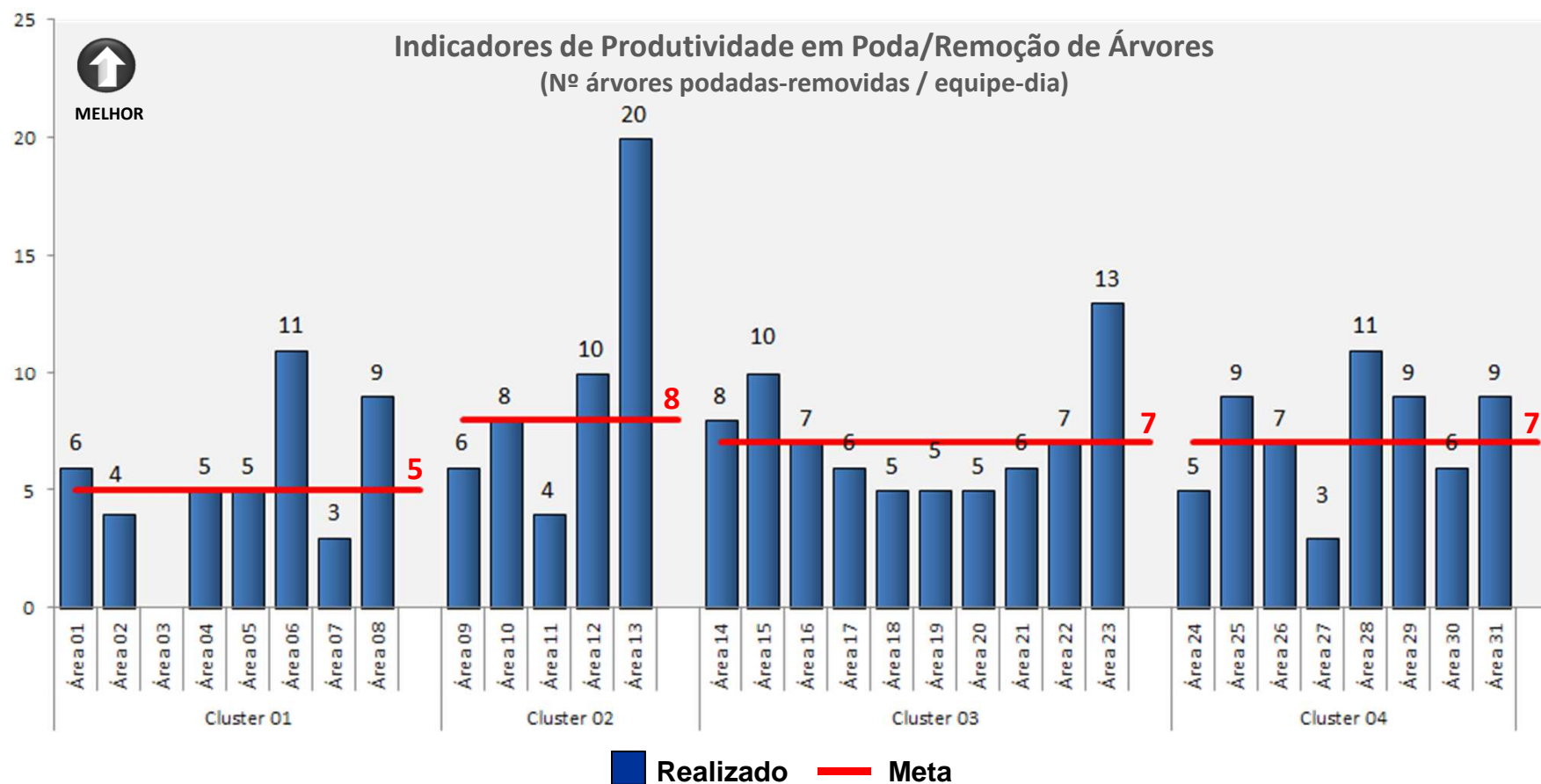
#### Critério Proposto

1. Salários com encargo social de 80%
2. Contratada responsável pelo incentivo/participação nos lucros aos funcionários
3. Adequação dos valores de depreciação, manutenção e combustíveis ao tipo de serviço
4. Equipamentos (ex. rádio) incluídos na composição do BDI
5. BDI de 23%
6. Não pagamento de juros de capital, pois é considerado encargo financeiro
7. Utilização de água de reuso

# Exemplo de Análise: Produtividade em serviços



A comparação da produtividade entre equipes pode identificar a possibilidade de redução da contratação de serviços.



## Exemplo de Análise: Demanda contratada x utilizada



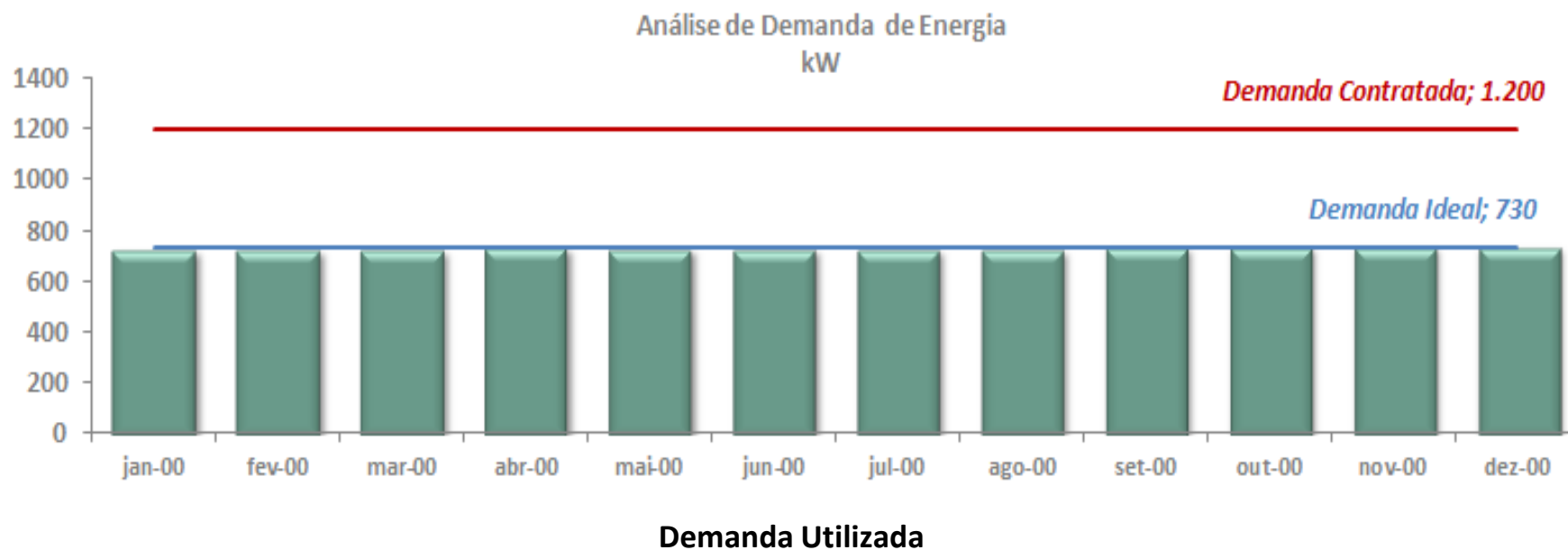
A análise do histórico de demanda utilizada pode identificar um perfil de uso de energia, com o objetivo de estabelecer uma demanda ideal e assim reduzir o valor da fatura.

**Demanda Contratada: 1.200kW**

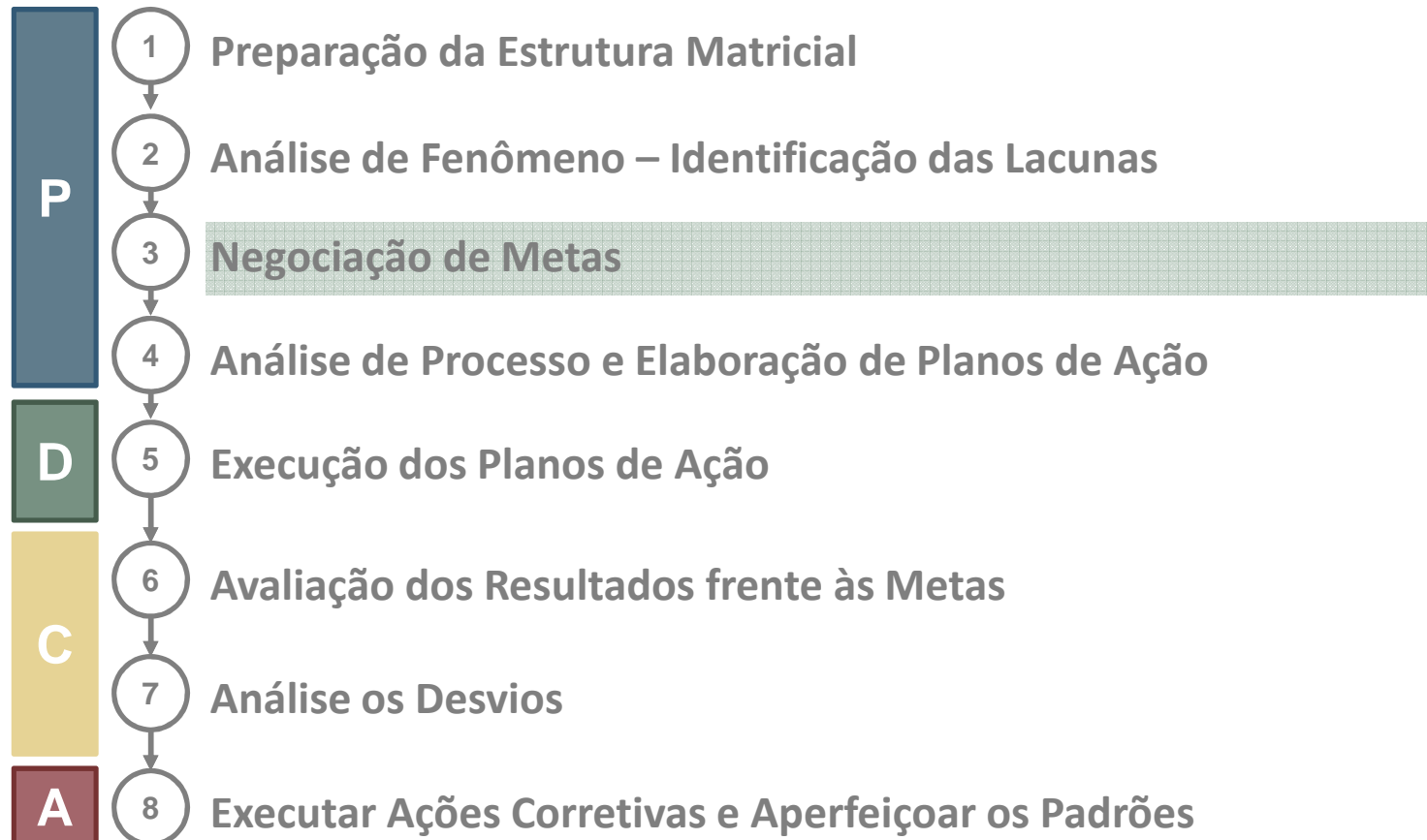
**Fatura Atual: R\$ 177.832,50**

**Demanda Meta: 730kW**

**Fatura Meta: R\$ 112.480,09**



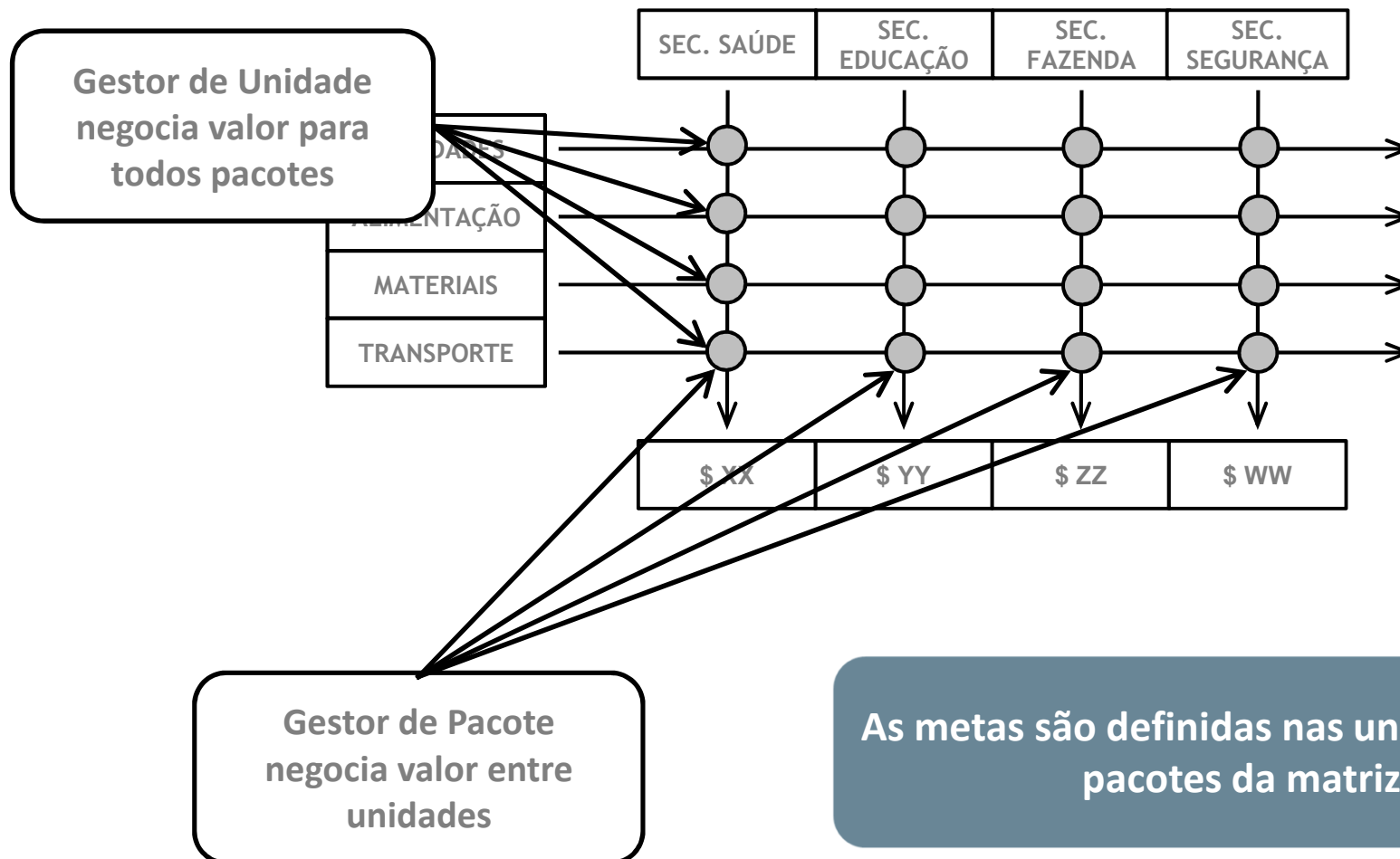
## Etapas do Gerenciamento Matricial da Despesa



## Negociação de Metas



A negociação é feita entre todos os pacotes e unidades da prefeitura, visando a pactuação das metas entre os envolvidos.

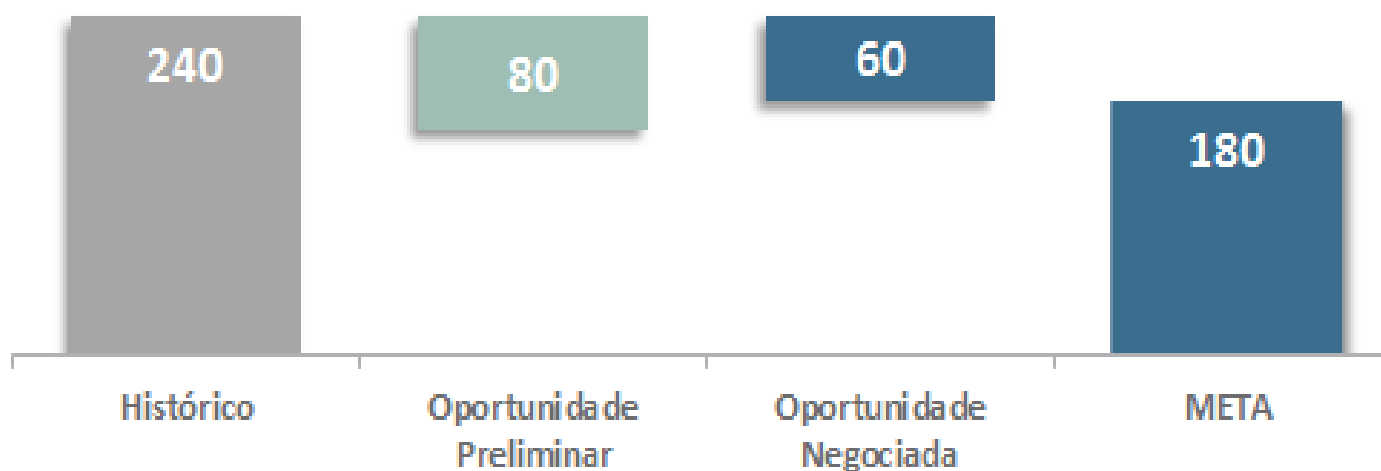


## Negociação de Metas



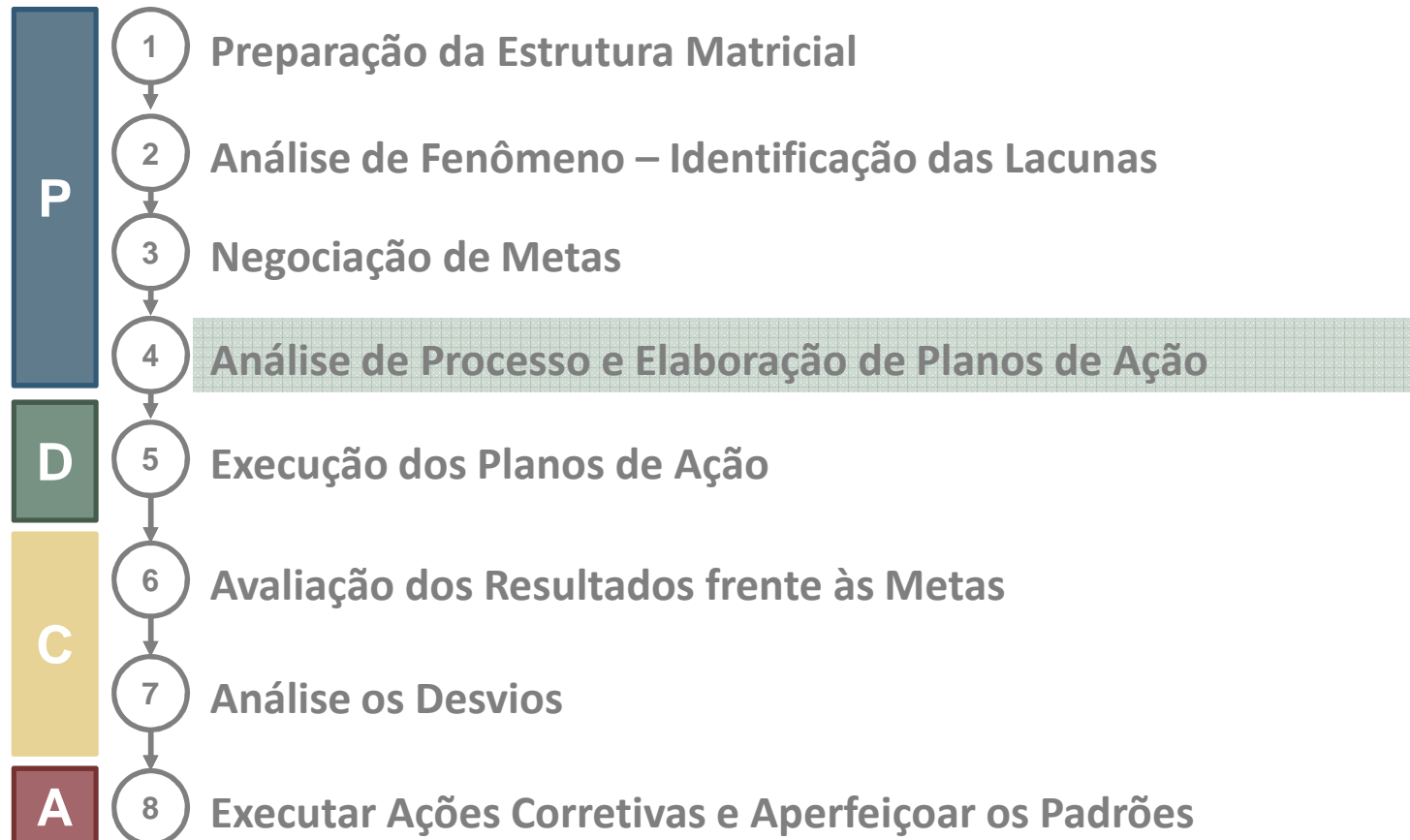
Os gestores das unidades avaliam as metas e propõem ajustes quando necessário, adequando as metas à realidade de cada Unidade.

### Resultados das Negociações de Meta (R\$MM)





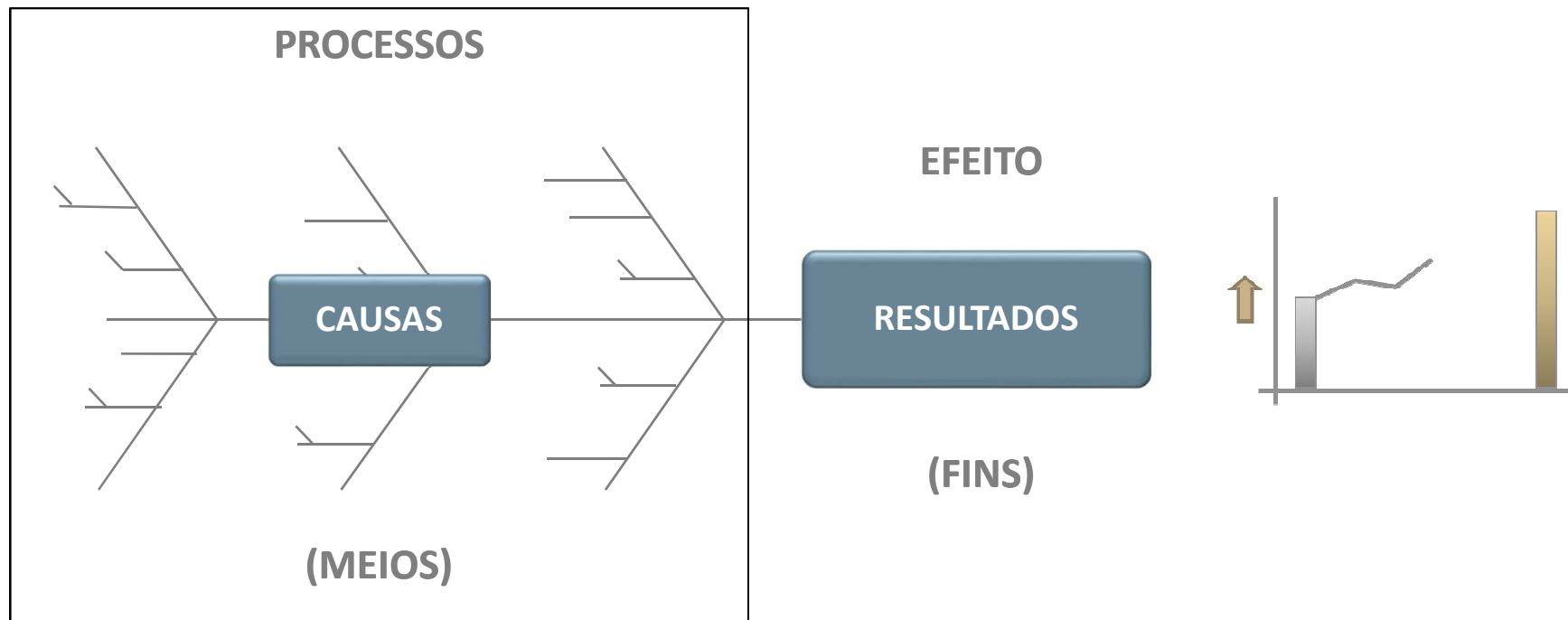
## Etapas do Gerenciamento Matricial da Despesa



## Análise de Processo



A análise de processo é realizada para cada meta definida, e tem como objetivo identificar as causas responsáveis pelo resultado aquém do potencial identificado.

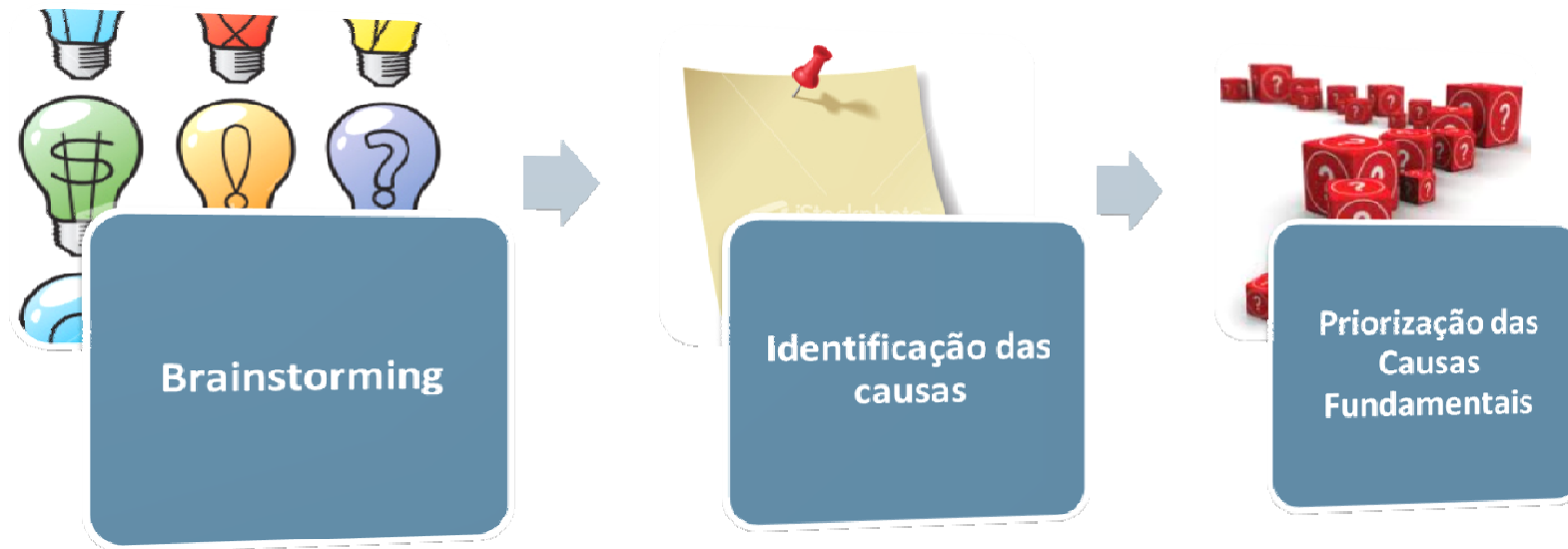


**Diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito)**

# Análise de Processo



A análise é composta por três etapas:



## Estabelecimento da relação Causa x Efeito



A pergunta chave para este passo é: **POR QUE** o problema acontece?

### O QUE É CAUSA?

**Cobrança de multas por atraso no pagamento das faturas**

**Consumo elevado de energia nas escolas**

### CAUSAS FUNDAMENTAIS

**Data limite inferior ao prazo de liberação da verba para pagamentos**

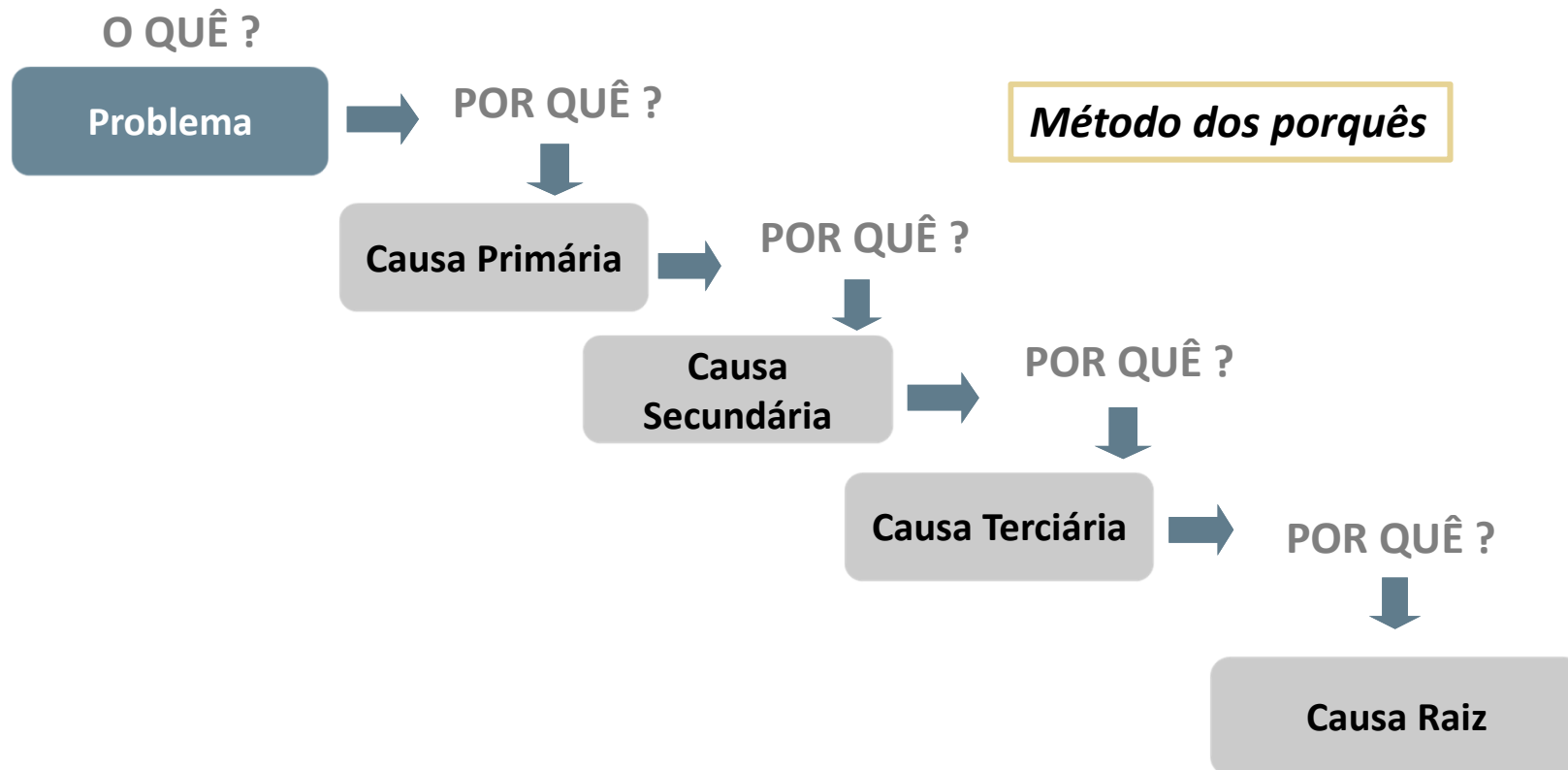
**Lâmpadas externas acesas durante o dia**

### O QUE É EFEITO?

**Aumento das despesas de energia**

## Causa Fundamental – Método dos Porquês

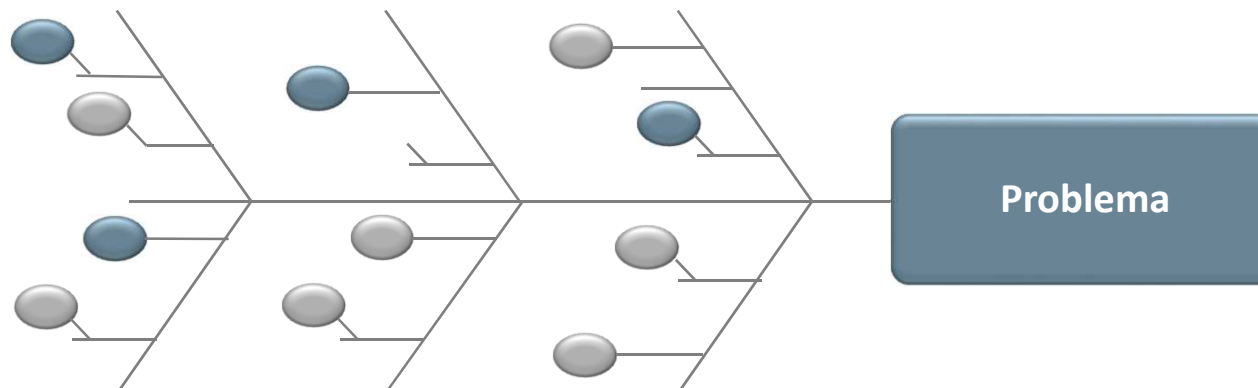
Deve-se repetir a pergunta “Por quê?” até se obter a CAUSA FUNDAMENTAL ou RAIZ.



## Priorização das causas



Para o mesmo problema podem ser identificadas diversas causas e estas serão priorizadas, conforme sua relevância, impacto que gera no resultado e esforço necessário para bloqueio.



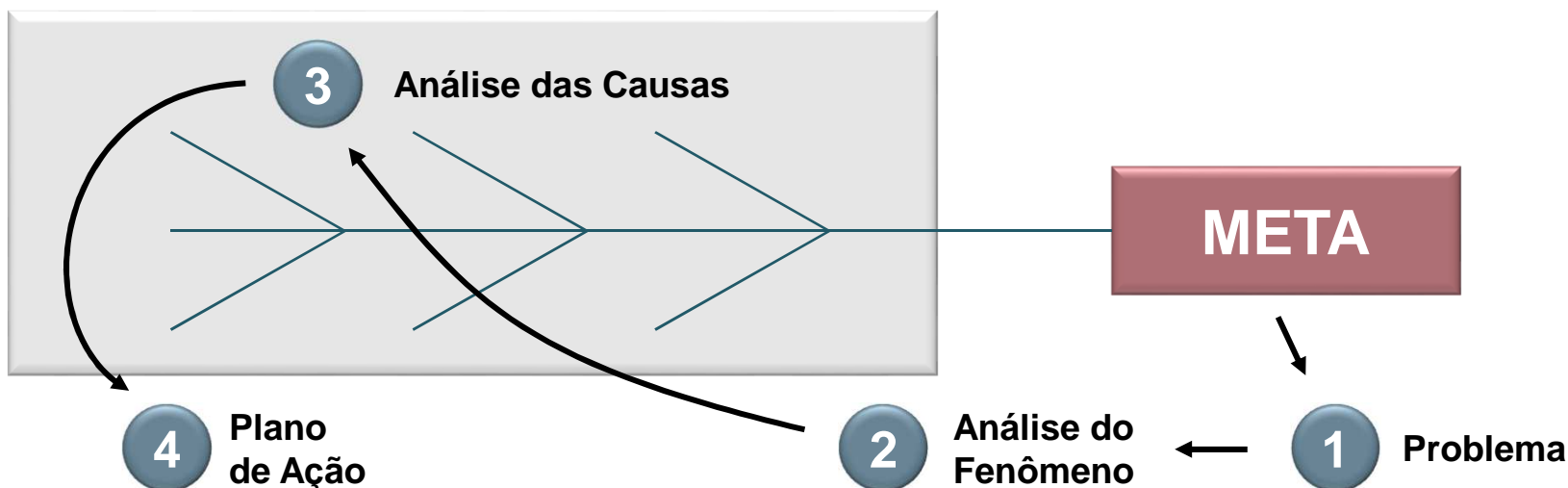
● + ● Causas Sugeridas    ● Causas priorizadas

*Quais causas ocorrem com mais frequência? Quais as de maior impacto? Quais são as mais fáceis de serem atacadas? Quais as mais rápidas? Quais as mais baratas?*

# Plano de Ação



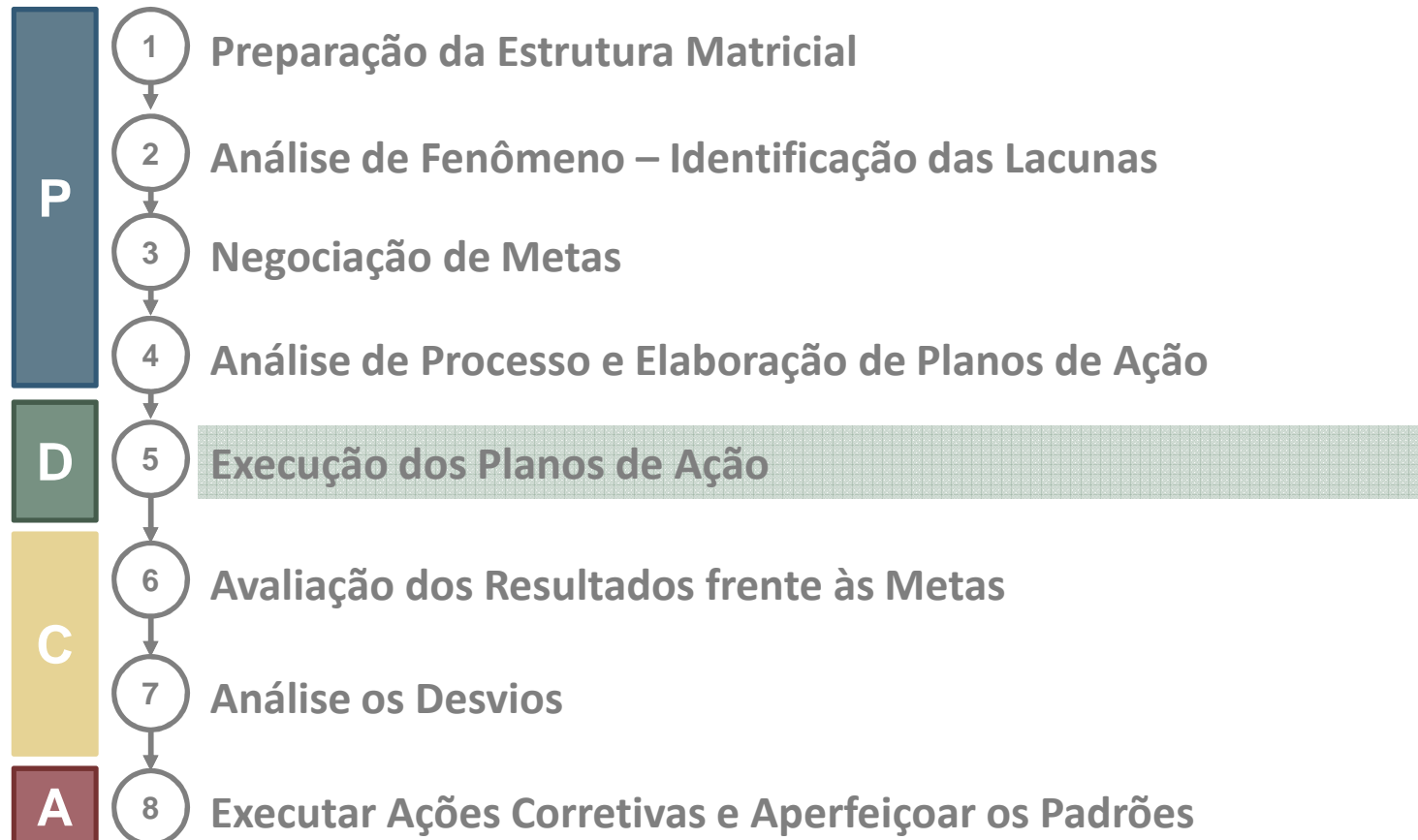
A partir das causas priorizadas, são propostas ações de bloqueio, que darão origem ao plano de ação.



O que	Quem	Onde	Por que	Quando	Como	Quanto Custa

***O plano de ação deverá conter as medidas prioritárias e suficientes para atingir uma meta.***

## Etapas do Gerenciamento Matricial da Despesa





## Execução dos planos de ação



Para garantir os resultados do projeto é necessário que as ações planejadas sejam implementadas e que o padrões de realização dos gastos seja executados.

*É na fase de execução que são gerados os resultados!*

- › Planos de ação melhorando a rotina do dia-a-dia
- › Padrões de gastos uniformizando as boas práticas
- › Gestores de Unidade realizam gastos segundo padrões e planos de ação

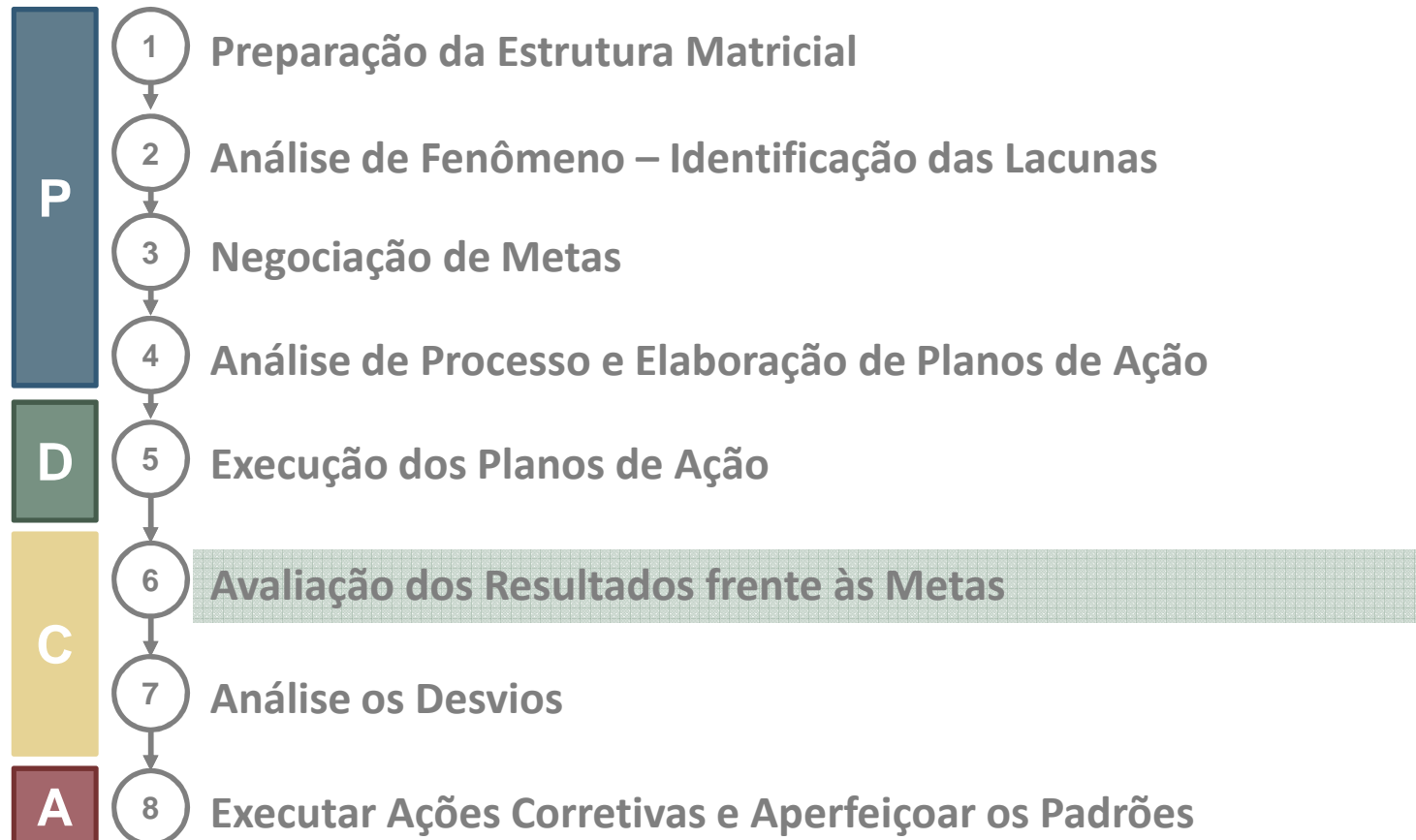
### Rotina do dia-a-dia



### Ações de redução



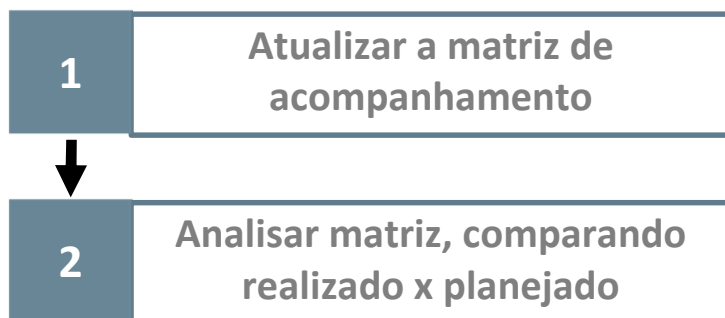
## Etapas do Gerenciamento Matricial da Despesa



## Processo de Acompanhamento de Resultados



A sistemática de acompanhamento compreende as análises dos resultados frente às metas estabelecidas.



### Princípio do Acompanhamento Sistemático

Matriz de Resultados				
<i>Pacote</i>	<i>Meta</i>	<i>Real</i>	<i>%</i>	<i>Farol</i>
Utilidades	13	11	85%	●
Medicamentos	10	9	90%	●
Alimentação	8	9	113%	●
Infraestrutura	6	5	83%	●
Materiais	4	4	100%	●
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>93%</b>	●

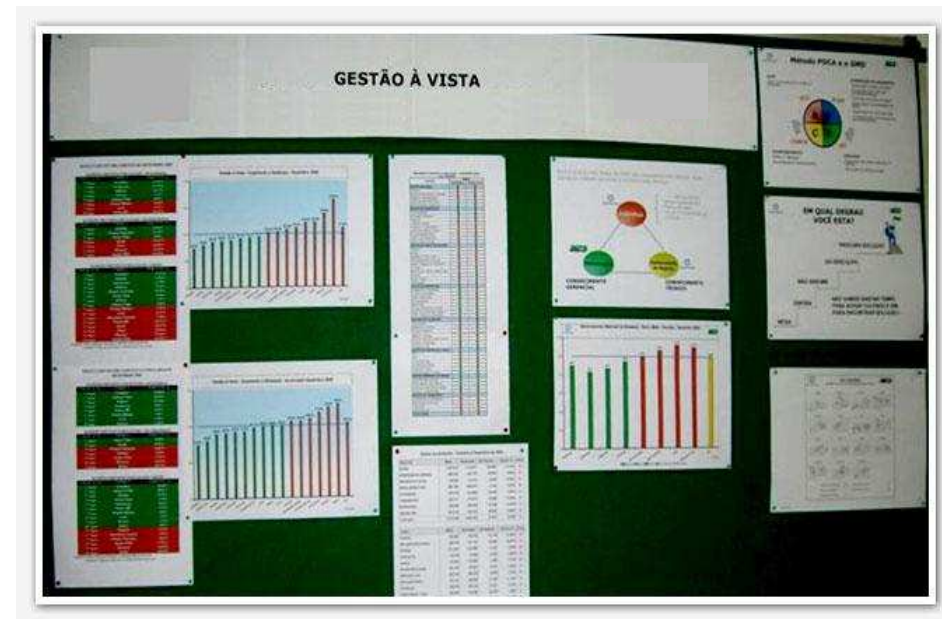
*Desvio*

## Processo de Acompanhamento de Resultados



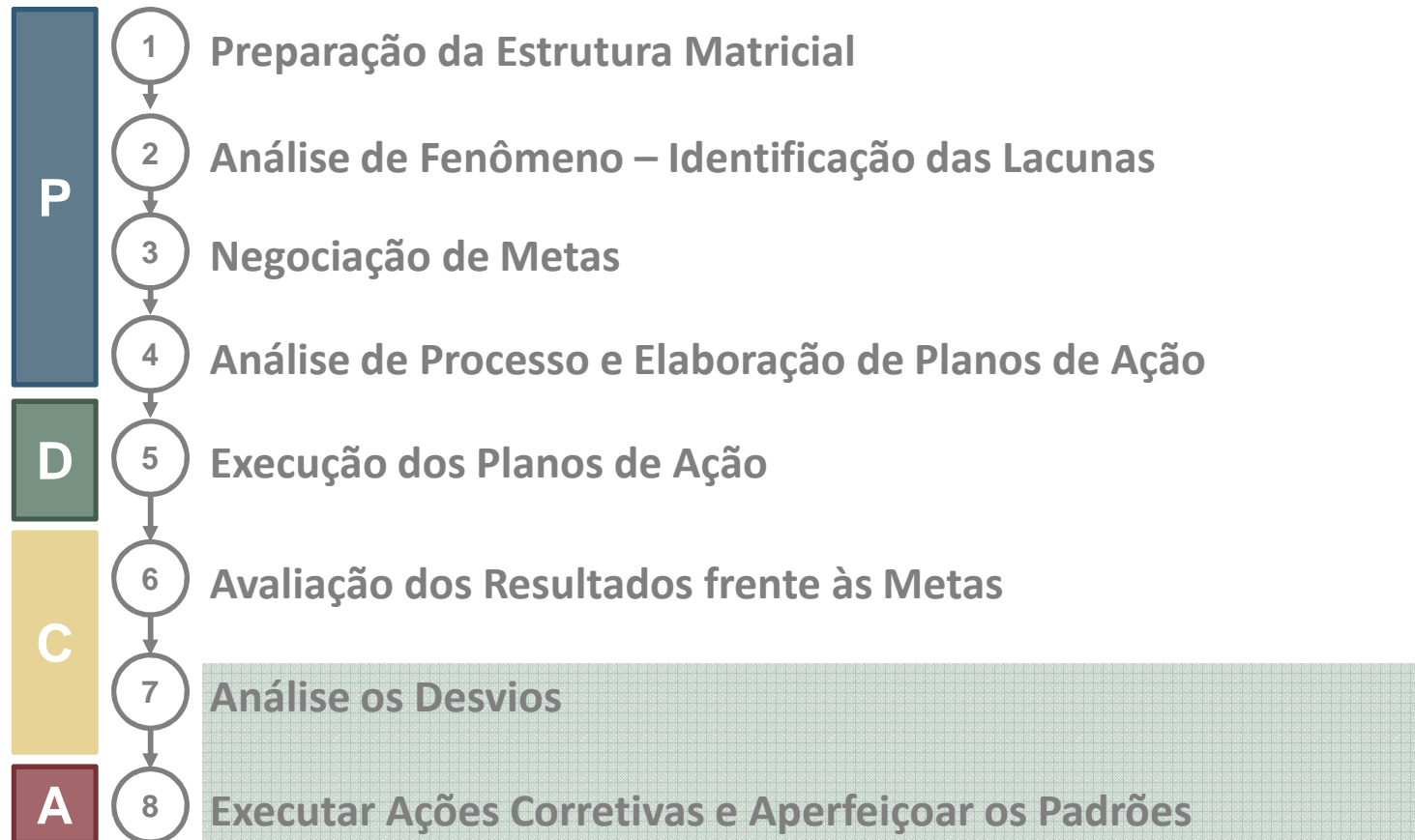
A Gestão à Vista é uma forte ferramenta de comunicação organizacional, baseada na disponibilização das informações de maneira clara, simples e de fácil assimilação.

- › Torna possível a divulgação de informações para muitas pessoas;
- › Ajuda a estabelecer a prática do compartilhamento do conhecimento;
- › Facilita a assimilação das informações por vários públicos;
- › Estimula a competição sadia;
- › Permite feedback dos resultados.



***A principal finalidade é buscar o envolvimento e a participação da equipe na busca pela melhoria contínua, além de agilizar a divulgação das informações dentro da empresa***

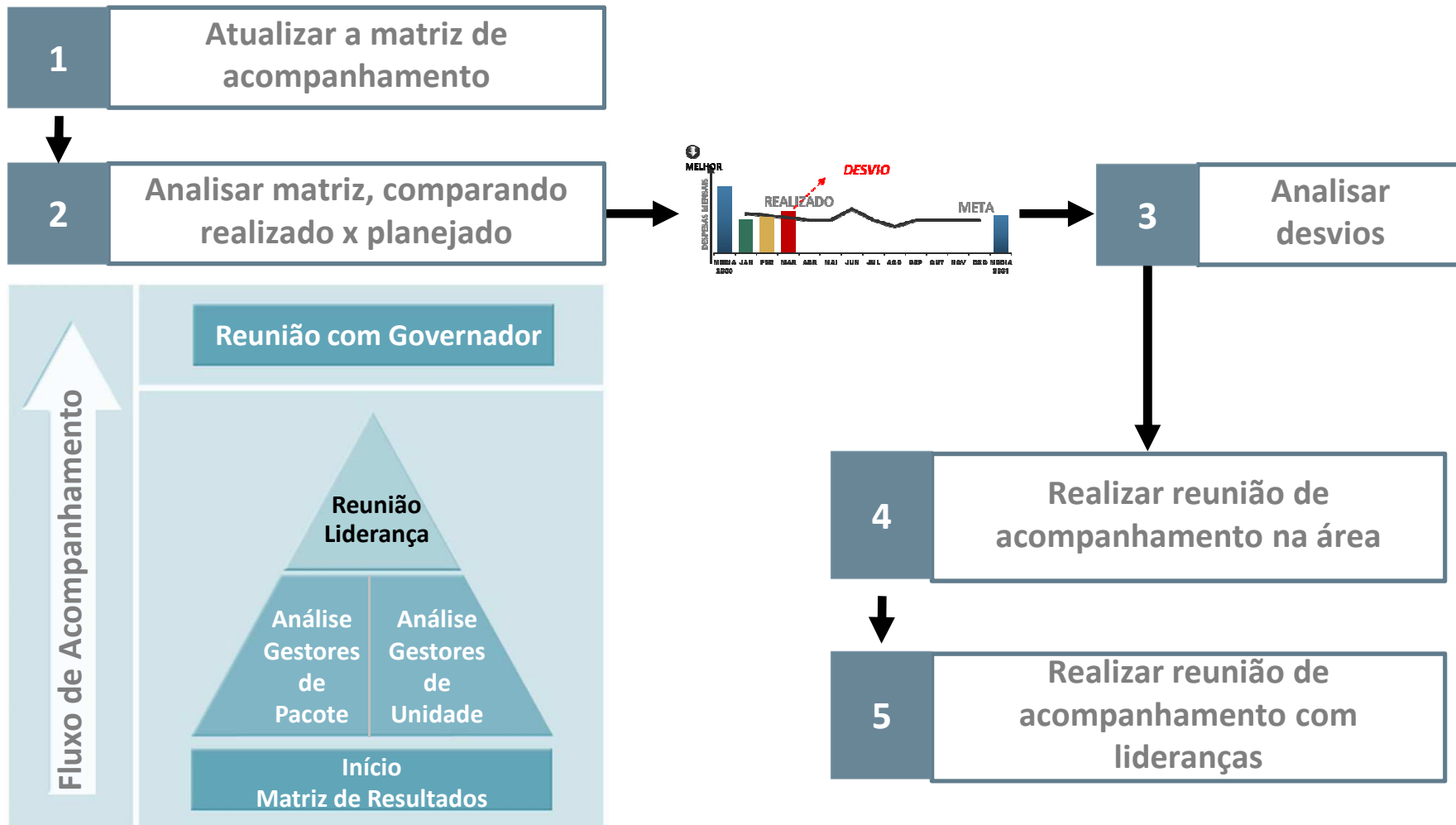
## Etapas do Gerenciamento Matricial da Despesa



# Identificação de Desvios



A análise de desvio tem como foco as metas que não foram alcançadas. Quando há um desvio é necessário analisar suas causas e propor novas ações para auxiliar no alcance da meta.



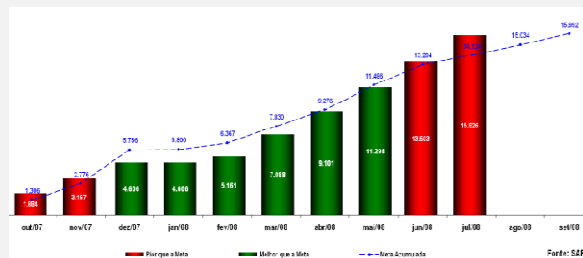
# Ações Corretivas ou Padronização



A análise de desvio tem como foco as metas que não foram alcançadas. Quando há um desvio é necessário analisar suas causas e propor novas ações para auxiliar no alcance da meta.

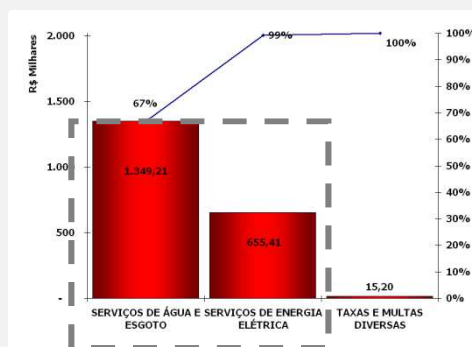
1

## Desvio Identificado



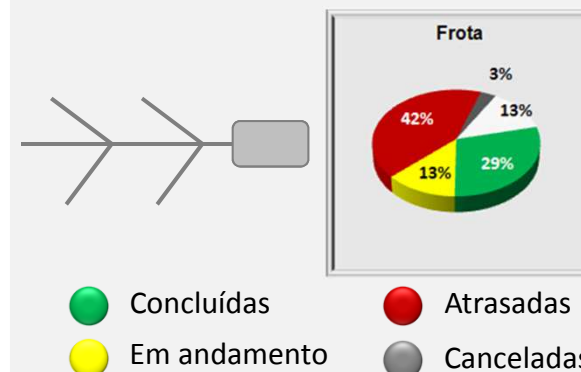
2

## Análise do Fenômeno



3

## Análise de Processo



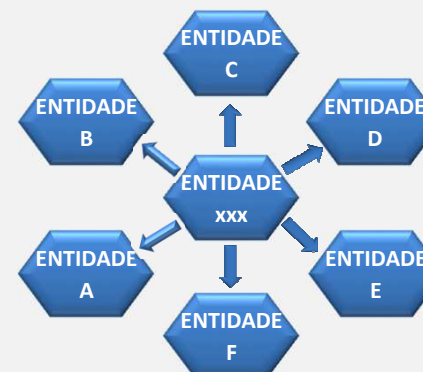
4a

## Contramedidas

Ação	Responsável	Local	Previsto		Status
			Início	Término	
Contratar em caráter temporário técnicos PF das próprias regiões para realizar serviços de manutenção na rede elétrica	Luciana Oliveira	SEED	17/10/07	14/12/07	3
Controlar os gastos com energia elétrica nas escolas	Luciana Oliveira	SEED	22/10/07	30/11/07	1
Estabelecer metas de consumo de energia elétrica para as escolas	Luciana Oliveira	SEED	01/12/07	30/12/07	1
Implantar o Procel na Educação	Luciana Oliveira	SEED	17/10/07	30/11/07	3
Confeccionar cartilha de orientação quanto ao uso da energia e divulgar na rede de ensino	Evandro Barbosa	SEED	05/11/07	20/12/07	1
Cancelar matrículas extra de energia junto às concessionárias	Luciana Oliveira	SEED	29/01/08	29/02/08	3

4b

## Boas Práticas



## Próximos Passos



O que	Como	Quem	Quando
Obtenção dos termos contratuais e aditivos ainda não obtidos	Entrando em contato com os órgãos e solicitando		
Definir parâmetros e indicadores para cada um dos subelementos			
Obter base com quantidade e preço dos itens da base de despesa			
Entender o processo de obtenção dos serviços / produtos do pacote			





FALCONI

CONSULTORES DE RESULTADO