

As mudanças no mercado, o aumento da concorrência e as instabilidades econômicas vividas nos últimos anos impuseram vários desafios aos gestores, especialmente àqueles que lidam com os números de uma empresa. Muitos negócios precisaram reinventar seu modo de fazer gestão, tanto para minimizar os custos quanto para maximizar os resultados. Uma das alternativas encontradas foi trabalhar com um planejamento orçamentário adequado — por mais rotineiro que possa parecer, ainda há muitas empresas que deixam esse importante instrumento de gestão para depois.



Há diversas formas de elaborar e acompanhar este plano orçamentário. Uma delas é o orçamento matricial. Essa ferramenta de gestão, além de funcionar como instrumento no processo de alocação de recursos durante a elaboração do orçamento, ainda consegue apontar erros na fase do controle orçamentário, tornando a correção muito mais rápida e eficiente. Siga com a gente e entenda melhor o que é o orçamento matricial e como usá-lo!

O que você vai encontrar neste artigo:

[O que é orçamento matricial](#)

[Por onde começar?](#)

[Vantagens do gerenciamento matricial de despesas e receitas](#)

Outros benefícios do orçamento matricial

É preciso dar autonomia aos gestores e focar na comunicação!

Veja como funciona na prática

O que é orçamento matricial

O orçamento matricial, também denominado gerenciamento matricial de despesas (GMD), é uma metodologia gerencial para planejamento e controle orçamentário que vem ganhando cada vez mais adeptos, principalmente pela facilidade na elaboração e pela visão cruzada e objetiva que sua análise proporciona. Sua principal proposta é analisar e gerir as despesas e as receitas não mais por centros de custos, mas pela visão cruzada de entidades e pacotes, sendo:

Pacotes: os grupos de receitas, despesas, custos ou investimentos da empresa;

Entidades: as subdivisões da empresa (físicas ou virtuais), como unidades de negócios, centros de custos ou departamentos.

Sua implementação é baseada em 3 princípios:

Controle cruzado: significa que todas as despesas orçadas devem ser acompanhadas por 2 pessoas;

Desdobramento dos gastos: implica que, para a definição das metas, todos os gastos devem ser detalhados até o nível de atividades e de unidade orçamentária;

Acompanhamento sistemático: consiste em instituir uma dinâmica de acompanhamento dos resultados, comparando-os com as metas e definindo ações corretivas para os desvios. Daqui a pouco, vamos mostrar como montar uma matriz para a sua empresa e quais são os benefícios de usar o orçamento matricial.

Por onde começar?

O processo de elaboração do orçamento matricial é iniciado com a **elaboração dos pacotes de gastos e receitas, passando então para elaboração da relação das entidades da empresa, bem como com a definição de seus respectivos gestores.**

Um dos destaques da metodologia GMD está justamente na relação do pacote e seu responsável. Por exemplo: imagine que, no orçamento de despesas, um dos pacotes seja despesas de viagens e o responsável por ele seja um funcionário da área de logística, que é quem responde por todas as despesas de viagem da organização. Assim, todas as despesas de viagens que forem realizadas serão contabilizadas neste pacote, independentemente do

setor da pessoa que fez a viagem.

Isso significa que por mais que as viagens sejam feitas por funcionários da área comercial, da produção ou de qualquer outro setor, quem vai responder pelas despesas totais dessas atividades de campo e garantir que a meta seja atingida é o responsável pelo pacote. Assim, caberá a ele buscar, de todas as formas, minimizar as despesas para respeitar o que foi estabelecido.

E assim como foi identificado o pacote de viagens, podemos definir vários outros para montar a matriz orçamentária. Tudo vai depender das necessidades do negócio. Para ficar mais claro, vamos ver o exemplo de uma empresa de desenvolvimento e implementação de software, que faz atendimento in loco aos clientes.

Pacote \ Entidade	Produção (Jorge)	Comercial (Priscila)	Administração (Luciana)	RH (José)
Desenvolvimento (Antônio)				
Vendas (Teresa)				
Viagens (João)				
Administrativo (Adriana)				
Financeiro (Pedro)				
Pessoal (Ana)				

Para esta empresa, identificamos 6 pacotes e 4 entidades, sendo que dentro do Comercial e da Administração temos pessoas diferentes cuidando de cada pacote. Esses profissionais têm a tarefa de gerir e controlar os gastos em toda a empresa. É delas a responsabilidade de planejar e monitorar os valores do pacote para toda a companhia e também de garantir o seu alinhamento estratégico com os objetivos gerais.

Como você pode observar na matriz, também é indicado um responsável local para as entidades, cuja função é elaborar a previsão de gastos da empresa e realizar o seu efetivo controle, porém, sempre em conjunto com o responsável pelo pacote, concretizando a responsabilidade cruzada, um dos princípios da metodologia. Assim, a empresa pode sempre contar, para cada grupo de gastos relevantes (os pacotes), com 2 pessoas fazendo seu planejamento, realizando o seu controle e, principalmente, sendo responsabilizadas por quaisquer problemas.

A gestão matricial de despesas é um sistema bem interessante para organizar e

gerir o orçamento da empresa. E você pode implementá-la a qualquer momento!

Inclusive, deixamos aqui uma dica para ajudar: a planilha com modelo de GMD que disponibilizamos gratuitamente. Assim, você não precisa começar a sua organização do zero. Para acessar, basta clicar na imagem abaixo!



Vantagens do gerenciamento matricial de despesas e receitas

A gestão matricial de despesas força que cada um faça seu orçamento pensando estrategicamente em como serão realizados os gastos e avaliando se existem formas de aperfeiçoar a necessidade de recursos, que de outra maneira seriam orçados replicados para cada área (entidade).

Além disso, **é um modo eficaz de minimizar os riscos dos gestores inflacionarem seus custos para criarem uma “zona de conforto” para atingir as metas mais facilmente**, ou então gastarem a verba aprovada para não serem penalizados no próximo orçamento, já que normalmente a controladoria assume a despesa realizada no ano anterior como base.

Inclusive, este é mais um benefício do orçamento matricial, uma vez que no processo tradicional, o controle dos gastos é centralizado. Isso acaba criando um acúmulo de trabalho para o setor de planejamento e controladoria e gera o atraso na identificação dos desvios, que são detectados somente ao fazer a análise mensal do planejado x realizado e acabam sendo impostos somente ao gestor do centro de custos ineficiente.

Outros benefícios do orçamento matricial

O gerenciamento matricial de despesas, além de funcionar como um importantíssimo instrumento no processo de alocação de recursos na fase de elaboração do orçamento, traz como benefício indireto a antecipação de erros ainda na fase do controle orçamentário, tornando a correção muito mais rápida e eficiente.

O orçamento matricial proporciona também diversas outras vantagens qualitativas para a organização. Entre elas podemos destacar:

- Conhecimento detalhado dos gastos;
- Avaliação do desempenho individual de cada área;

Estabelecimento de metas justas e desafiadoras;
Melhora da qualidade da base de dados para a tomada de decisão;
Implementação de mudanças e melhorias contínuas no processo de gestão dos recursos;
Elaboração do orçamento de custos que assegure o alcance de uma diretriz anual de redução de despesas.

É preciso dar autonomia aos gestores e focar na comunicação!

O ponto-chave para o sucesso ou o fracasso na implantação de um modelo de orçamento matricial é a quebra da hierarquia. **É crucial que os gestores de pacotes tenham autonomia para realizar as cobranças sobre os desvios** — e isso deve ser formalizado e comunicado a todos na empresa, partindo da própria diretoria ou presidência.

É bastante comum encontrar empresas que implantaram esta metodologia, mas não conseguiram mantê-la por muito tempo, justamente pela falta de autonomia dos gestores de pacotes e entidades e de uma cobrança firme por parte da diretoria para que todos seguissem o método. Por isso, **antes de iniciar o processo de implementação, é importante deixar claro como a ferramenta funciona e que a hierarquia estabelecida nela será cumprida de forma integral, inclusive pelos níveis mais altos.**

Outra forma de garantir a autonomia dos responsáveis pelos pacotes e entidades é mostrar a todos os objetivos relacionados à metodologia. Quando todo mundo entende o por quê das coisas acontecerem de uma determinada maneira é mais fácil colaborar e fazer o projeto prosperar. E é nesse ponto que entra a comunicação.

A melhor forma de apresentar a metodologia GMD à empresa é manter uma comunicação clara e objetiva com todos os funcionários, desde a fase de implementação até a divulgação dos responsáveis diretos sobre cada pacote e entidade. Assim, todos vão saber a quem se dirigir quando for necessário e também poderão colaborar no controle orçamentário. Essa comunicação pode ser feita de vários modos, como em reuniões com as equipes, treinamentos e informativos internos.

Veja como funciona na prática

Como dissemos, o orçamento matricial uma metodologia bem interessante para todos os tipos de empresa, independentemente do segmento e do porte, pois consegue dar uma visão ampla de cada setor, possibilitando que erros sejam previstos e corrigidos sem causar

maiores danos ao negócio. E, pelo que vimos até aqui, não é algo tão complexo assim de ser implementado, certo? E para que você não fique com mais nenhuma dúvida sobre o tema, que tal conhecer um exemplo real de implementação da GMD?

Convidamos você a ouvir o nosso Controller Cast #02 - Como implantar a Gestão Matricial de Despesas (GMD), com Daniela Sousa. Nele, a controller de uma holding conta sua experiência na implantação da metodologia em um grande grupo de empresas. Escute agora mesmo pelo player abaixo ou, se preferir, acesse nosso canal no Soundcloud.

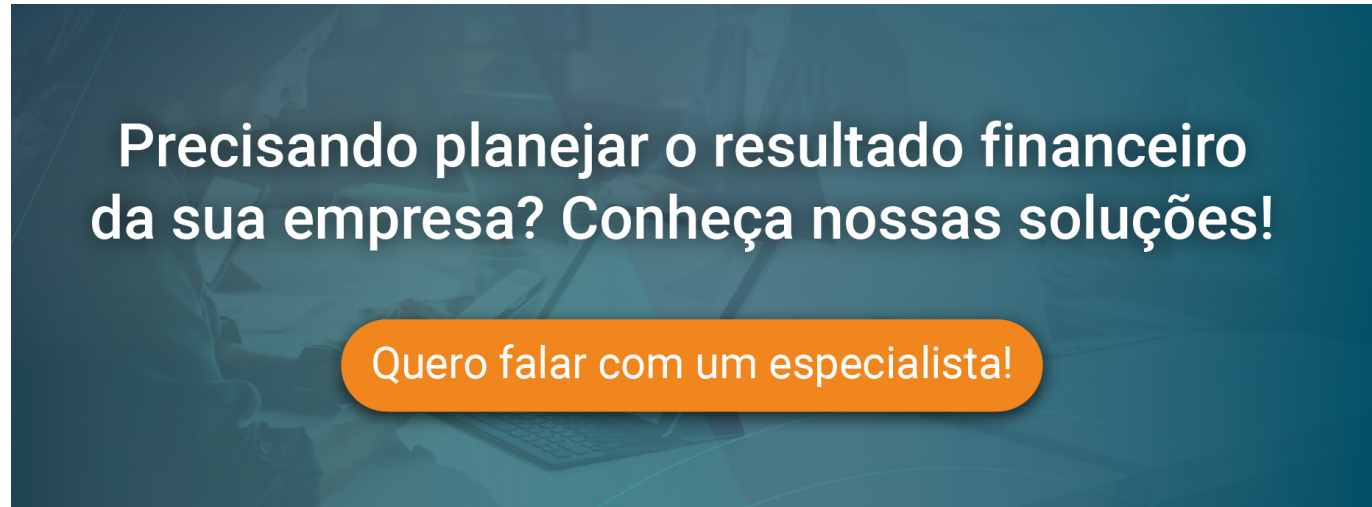
Esperamos que este artigo tenha sido útil a você. Deixe um comentário contando o que achou e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o assunto. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

Toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, white papers e e-books.

Portanto, se você ainda não é assinante de nosso newsletter, cadastre-se para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos acompanhe nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui!

***Este artigo foi revisado em 24/08/2018**

Também publicado em Medium.



Precisando planejar o resultado financeiro da sua empresa? Conheça nossas soluções!

Quero falar com um especialista!