



Planeamento e Controlo de Gestão

Parte V

António Samagaio

Assistente do ISEG em Controlo de Gestão e Auditoria

Revisor Oficial de Contas

antonio.samagaio@iseg.utl.pt

2012

Planeamento, Orçamentação e Controlo

1. Estratégia e Planeamento

✗ Questões que decorrem da gestão estratégica:

- ♦ As estratégias pretendidas criam valor?
- ♦ A organização tem suficientes recursos para financiar a estratégia e sustentar o ciclo de exploração durante o ano?
- ♦ A organização cria valor suficiente para atrair recursos financeiros dos investidores que são fundamentais para financiar o plano de investimento a longo-prazo?



António Samagaio

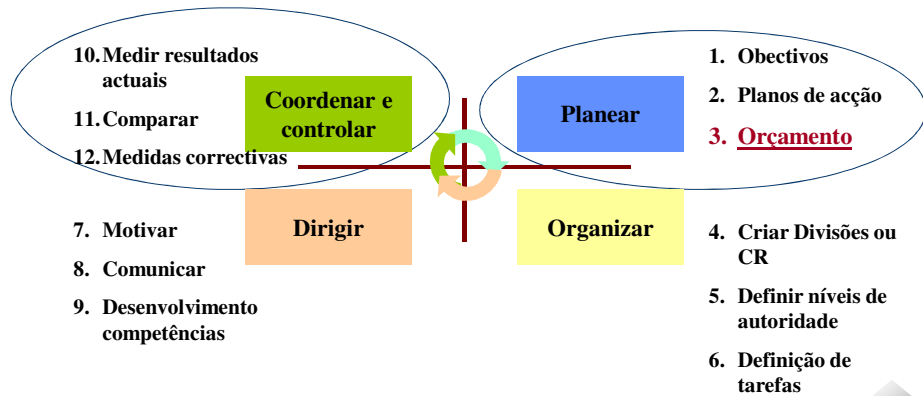
-2-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

1. Estratégia e Planeamento

✗Organização da função administrativa ou de gestão (Fayol)

Relação entre Planear e Controlar



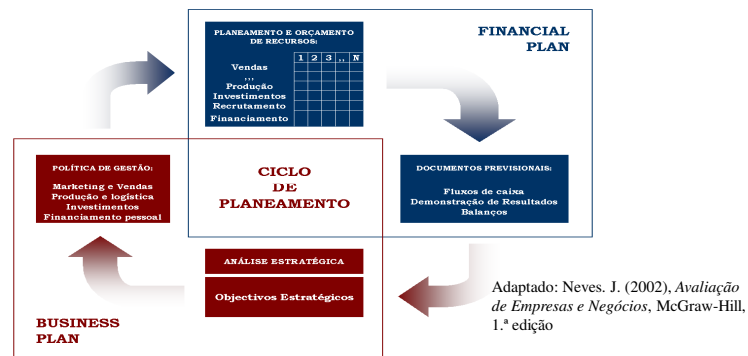
António Samagaio

-3-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

1. Estratégia e Planeamento

✗Ciclo de Planeamento nas Organizações



Adaptado: Neves, J. (2002), *Avaliação de Empresas e Negócios*, McGraw-Hill, 1.ª edição

Planeamento representa as crenças dos gestores sobre as relações de causa-efeito das suas acções futuras.

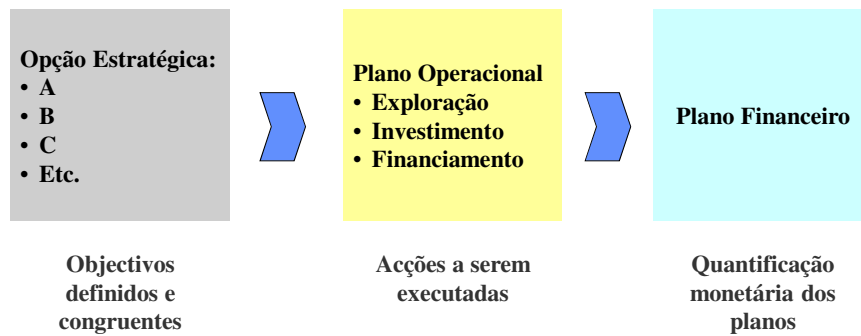
António Samagaio

-4-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

1. Estratégia e Planeamento

✗Relacionamento entre Plano de Negócios e Plano Financeiro



António Samagaio

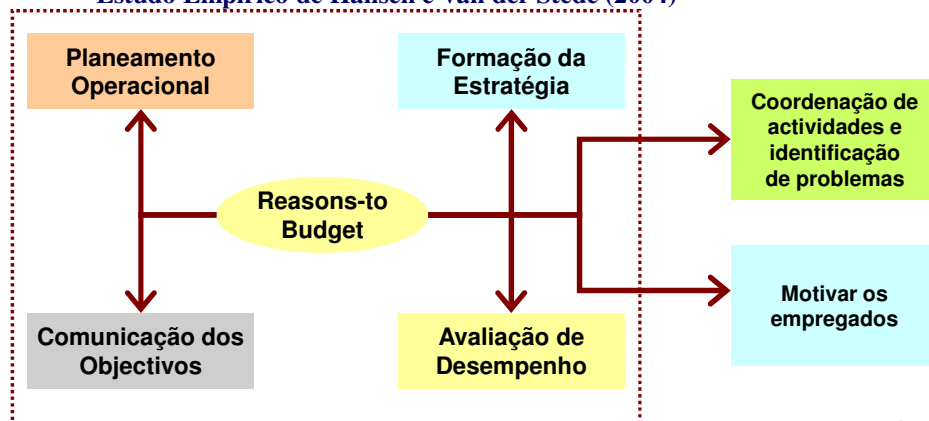
-5-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗Papel do Orçamento na Gestão das Empresas

Estudo Empírico de Hansen e Van der Stede (2004)



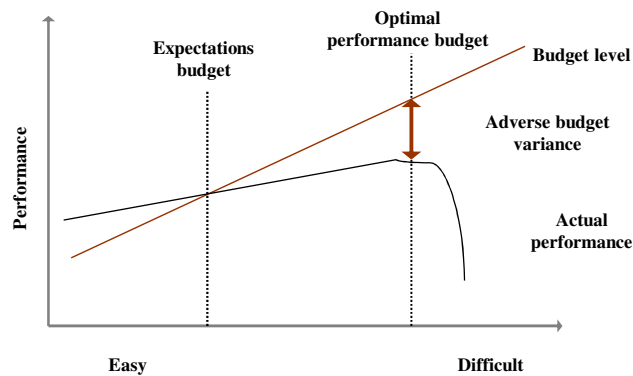
António Samagaio

-6-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗Papel do Orçamento na Gestão das Empresas – motivação dos actores



- ☑ Fixação dos objectivos devem motivar os empregados para maximizarem o seu desempenho. Objectivos irrealistas tem efeitos o nível da motivação e da gestão dos fluxos de caixa.

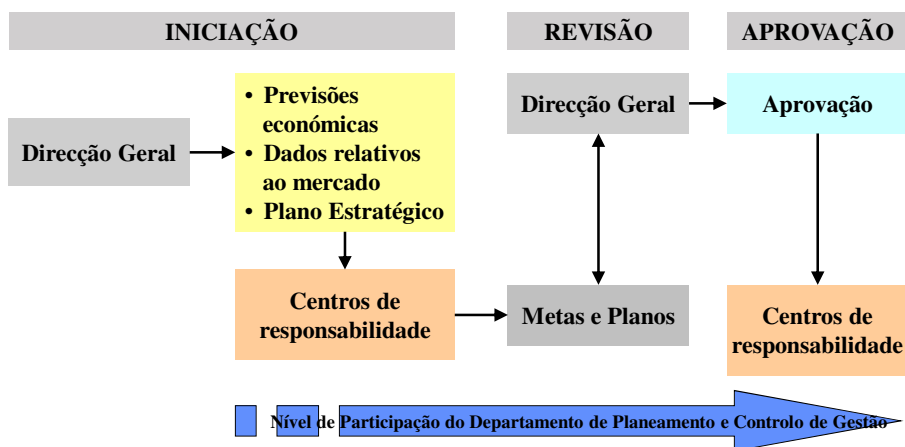
António Samagaio

-7-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗O Processo de Orçamentação – modelo de diálogo



António Samagaio

Periodicidade da revisão e planos de contingência

-8-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗ Dificuldades do Processo Orçamental

✧ Dificuldades de fundo:

VISÃO DO ORÇAMENTO TRADICIONAL



Leva à criação de almofadas orçamentais, ao corte indiscriminado de custos.

✧ Dificuldades de forma: calendário, formulários e processos/procedimentos

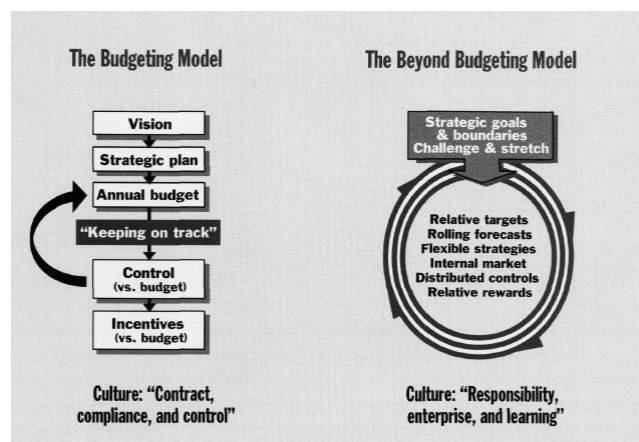
António Samagaio

-9-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗ Dificuldades do Processo Orçamental – Beyond Budgeting (Hope e Fraser)



António Samagaio

-10-

2. Gestão Orçamental

✗Dificuldades do Processo Orçamental – Beyond Budgeting (Hope e Fraser)

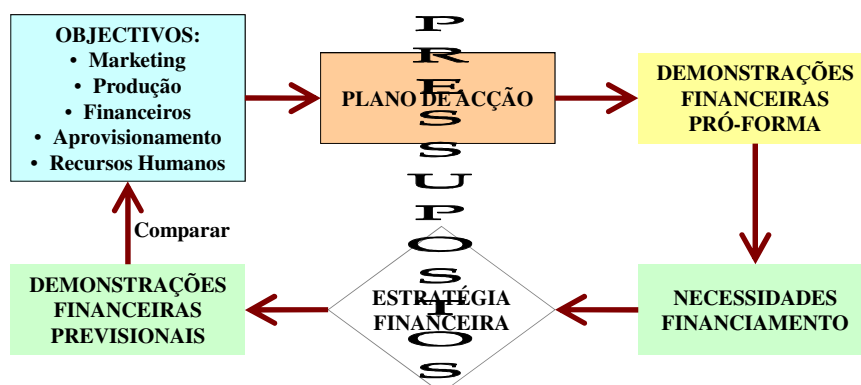
Críticas ao Budgeting Tradicional	Sugestões de Mudança
Excessiva confiança na extrapolação das tendências passadas	Relacionar a estratégia com o processo de orçamentação
Cortes “cegos” nos custos	Utilização ABB para suportar decisões de redução de custos
Analisa individualmente cada uma das áreas sem considerar as interdependências	Visão cross-functional das diferentes actividades que compõe a cadeia de valor
Ênfase numa análise de curto-prazo (miopia). Objectivo da reunião é de definir os custos	Ciclo da orçamentação deve estar concebido para possibilitar que a empresa beneficie. Actividades com um alcance de medio-prazo devem ser consideradas na avaliação das acções presentes
Preocupação com aspectos financeiros	Aspectos financeiros e não financeiros
Budget é utilizado somente no final do ano para a avaliação da performance	Informação periódica para os gestores para a melhoria contínua do desempenho

António Samagaio

-11-

2. Gestão Orçamental

✗Método de Planeamento Integrado



António Samagaio

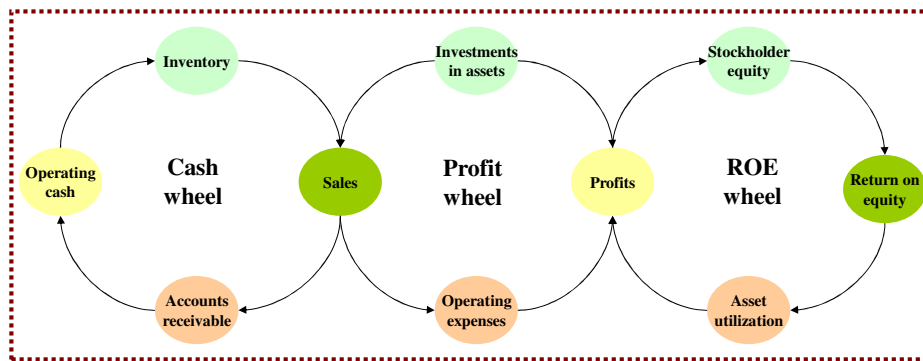
-12-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✖ Métodos de Planeamento Integrado

☀ Ciclos do planeamento (Simons, 2000)



Ciclo interactivo e como pano de fundo os objectivos estratégicos da organização

António Samagaio

-13-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✖ Método de Planeamento Integrado

☀ Profit Wheel

➡ Previsão do volume de negócios

- ✖ Crescimento do VN é o principal contribuinte para o crescimento do lucro
- ✖ Nível dos custos operacionais é em grande parte influenciado pelo VN

Factores Externos

- ✖ Factores macroeconómicos
- ✖ Legislação
- ✖ Movimentos da concorrência
- ✖ Procura dos clientes

Decisões Internas

- ✖ Mix e preços dos produtos
- ✖ Programas de marketing
- ✖ Novos e/ou descontinuação de produtos
- ✖ Alterações na qualidade e características do produto
- ✖ Capacidade de produção e distribuição
- ✖ Níveis de serviço ao cliente

António Samagaio

-14-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗ Método de Planeamento Integrado

☀ Profit Wheel

- Previsão dos custos de exploração



Custos Variáveis	Custos Fixos
<ul style="list-style-type: none">✗ Relação proporcional entre o custo e o nível de vendas ou <i>output</i> da produção✗ Mas atenção às:<ul style="list-style-type: none">- Economias de escala- Eficiência (reengenharia processos)- Negociação de preços c/ fornecedores- Renovação do design do produto- Aumento preço venda (altera a relação histórica)	<ul style="list-style-type: none">✗ Custos não variam com o nível de actividade✗ Tipos de custo:<ul style="list-style-type: none">- Custos comprometidos (decisões passadas)- Custos descrionários (custos que ocorrerão face às decisões tomadas hoje ou no futuro)- Custos indirectos tratados com ABC -> activity-based budgeting

António Samagaio

-15-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗ Método de Planeamento Integrado

☀ Profit Wheel

- Previsão do lucro esperado – NOPAT
- Estimativa dos investimentos em novos activos
 - ☑ Tipos e níveis de activos que são necessários para suportar o VN desejado
 - ☑ Novos activos: activo fixo e necessidade cíclicas (existências, clientes)
- Fecho do ciclo do lucro e teste aos pressupostos
 - ☑ Reflecte a estratégia e é suficientemente atractiva em termos económicos?
 - ☑ Análise de sensibilidade, análise de cenários, simulação de monte carlo



António Samagaio

-16-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗ Método de Planeamento Integrado

☀ Cash Wheel

- Cash-flows operacionais
 - ☑ Método directo: recebimentos exploração – pagamentos exploração
 - ☑ Método indirecto: EBITDA – Δ NC + Δ RC
- Cash-flows de investimento
 - ☑ Pagamento de novos investimentos e recebimento dos desinvestimentos
- Cash-flows de financiamento
 - ☑ Obtenção e reembolsos de empréstimos
 - ☑ Aumentos de capital
 - ☑ Pagamento de juros e dividendos
 - ☑ Estratégia de financiamento mais adequado

António Samagaio

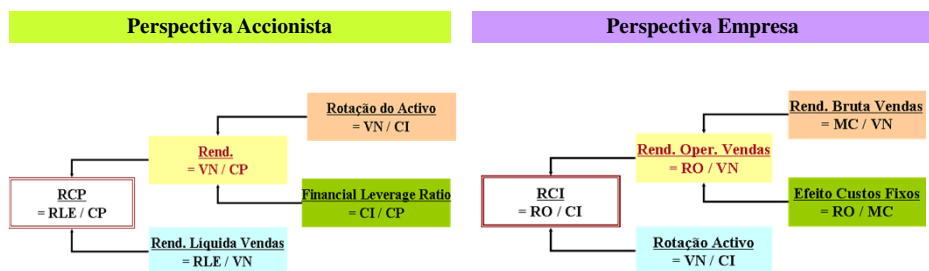
-17-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗ Método de Planeamento Integrado

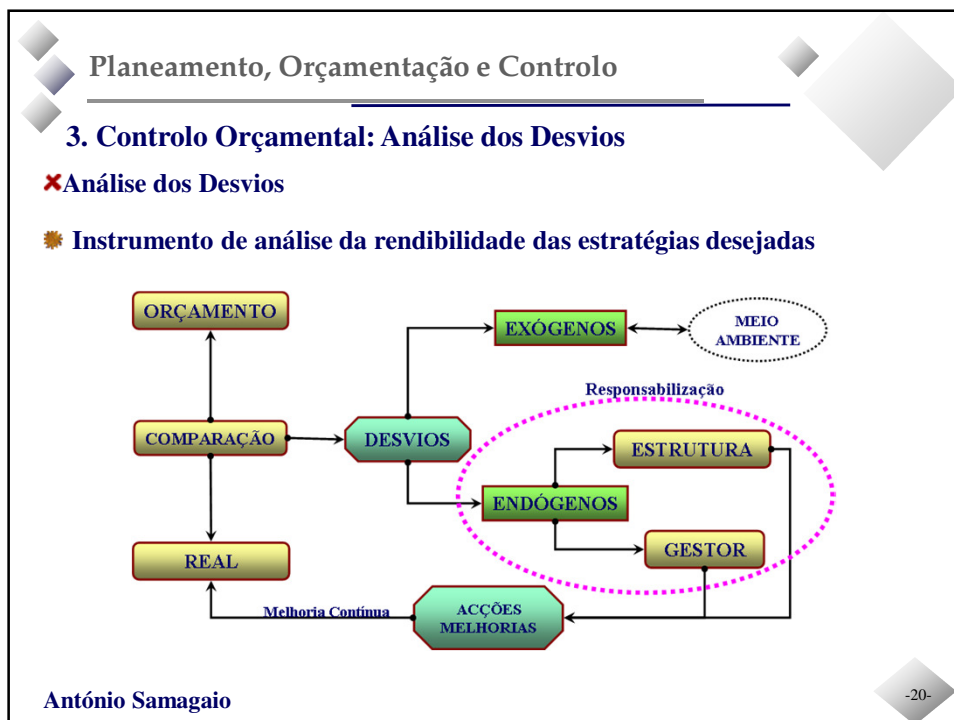
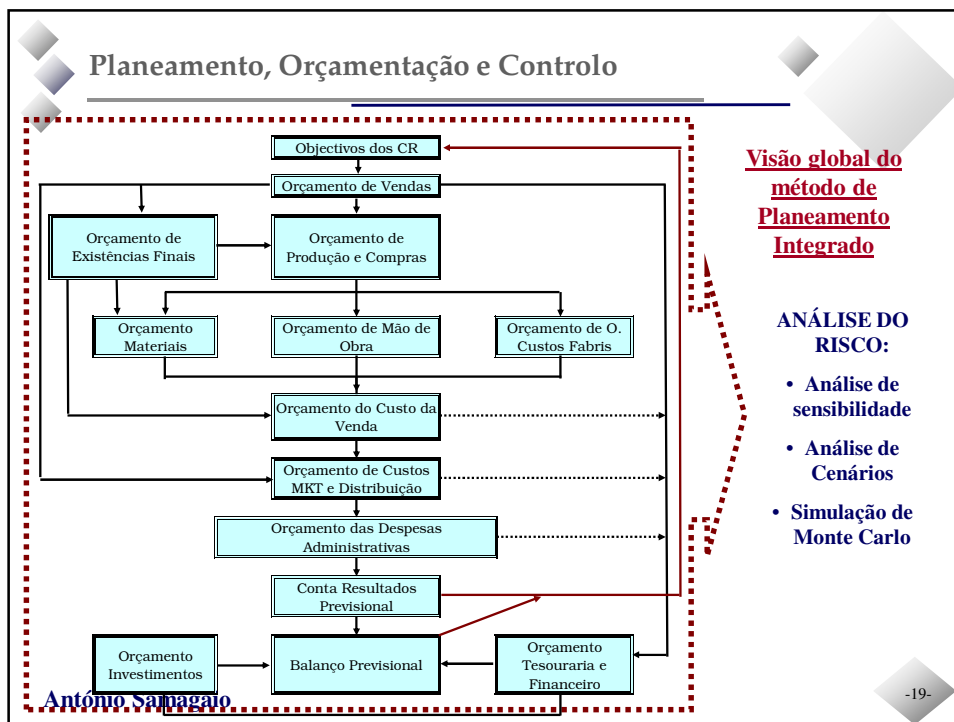
☀ ROE Wheel



- Comparar o RCP e RCI como o mercado e expectativas dos investidores

António Samagaio

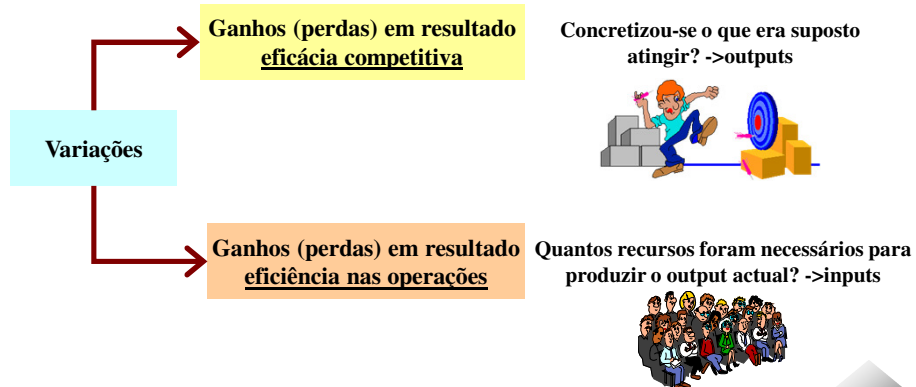
-18-



3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗ Decomposição dos Desvios por Causas

☀ Análise da Rendibilidade das Estratégias Desejadas

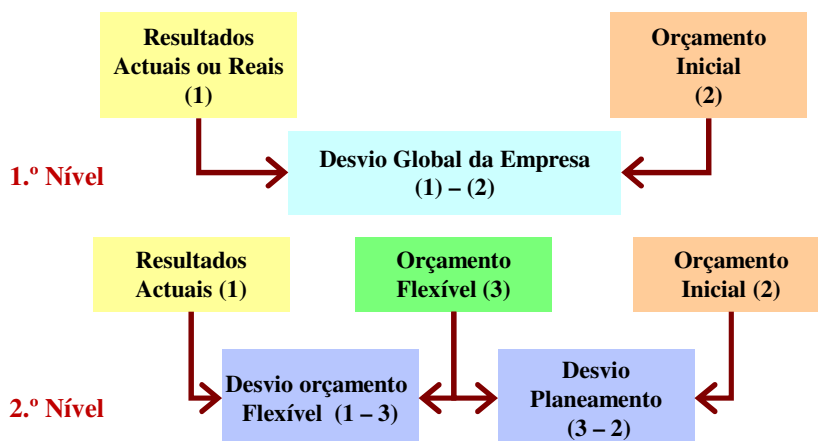


António Samagaio

-21-

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗ Decomposição dos Desvios por Causas



António Samagaio

-22-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗ Decomposição dos Desvios por Causas

ORÇAMENTO	FÓRMULA	TIPO DE DESVIO	<div>Legenda:</div> <ul style="list-style-type: none">• V = quantidade• M = mix• E = eficiência ou coeficiente• P = preço• S = padrão• R = real
Orçamento Inicial	$V_S \times M_S \times E_S \times P_S$	Desvio Volume ou Flexible Budget	
Orçamento Flexível n.º 1	$V_R \times M_S \times E_S \times P_S$		
Orçamento Flexível n.º 2	$V_R \times M_R \times E_S \times P_S$	Desvio Mix	
Orçamento Flexível n.º 3	$V_R \times M_R \times E_R \times P_S$	Desvio Eficiência	
Real	$V_R \times M_R \times E_R \times P_R$	Desvio Preço	

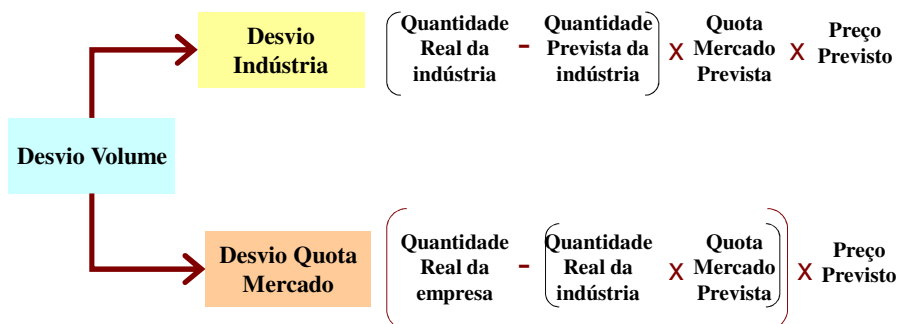
António Samagaio

-23-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗ Decomposição do Desvio Volume no Caso das Vendas



António Samagaio

-24-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗Decomposição dos Desvios por Causas

☀ Exemplo

Rúbricas	Orçamento	Real	Desvio	Tipo
Vendas	4.300.000	4.450.050	150.050	F
Custo dos produtos vendidos:				
Materias	1.595.000	1.686.672	91.672	D
Mão-de-obra	505.000	514.696	9.696	D
GGF	480.000	490.650	10.650	D
Resultado bruto	1.720.000	1.758.032	38.032	F
Custos administrativos e venda	505.000	488.500	-16.500	F
Custos com publicidade	516.000	520.700	4.700	D
Custos financeiros	64.000	76.200	12.200	D
Resultado antes impostos	635.000	672.632	37.632	F

António Samagaio

-25-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗Exemplo

Vendas	Total	Cadeiras	Bancos
Quantidade real do sector	1.268.293		
Quantidade prevista do sector	1.250.000		
Quota de mercado prevista	0,80%	7.000	3.000
Preço previsto	430 €	400 €	500 €
Preço real	428 €	396 €	495 €
Actividade real	0,82%	7.050	3.350

Custos Variáveis	Budget	Real
Materiais		
Madeira (kg) por unidade produzida	22,680	23,134
Custo da madeira (kg)	7,03 €	7,01 €
Mão-de-obra		
Horas por unidade produzida	5	4,9
Custo da hora	10,10 €	10,10 €

António Samagaio

-26-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗Exemplo – Desvio nas Vendas

DESVIO VOLUME

	Vr	x	Ms	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 1	Orçamento Inicial	Desvio
Cadeiras		x	70%	x	1	x	400 €	2.912.000 €	2.800.000 €	-112.000 €
Bancos		x	30%	x	1	x	500 €	1.560.000 €	1.500.000 €	-60.000 €
Total	10.400							4.472.000 €	4.300.000 €	-172.000 €

Desvio Indústria = 62.928€ e Desvio Quota de Mercado = 109.072€

DESVIO MIX

	Vr x Mr	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 2	Orçamento Flexível 1	Desvio
Cadeiras	7.050	x	1	x	400 €	2.820.000 €	2.912.000 €	92.000 €
Bancos	3.350	x	1	x	500 €	1.675.000 €	1.560.000 €	-115.000 €
Total	10.400					4.495.000 €	4.472.000 €	-23.000 €

DESVIO PREÇO

	Vr x Mr x Er x Pr	Valor Real	Orçamento Flexível 3	Desvio
Cadeiras	2.791.800	2.791.800 €	2.820.000 €	28.200 €
Bancos	1.658.250	1.658.250 €	1.675.000 €	16.750 €
Total	4.450.050	4.450.050 €	4.495.000 €	44.950 €

António Samagaio

-27-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗Exemplo – Desvio nos custos variáveis (materiais)

DESVIO VOLUME

	Vr	x	Ms	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 1	Orçamento Inicial	Desvio
Cadeiras		x	70%	x	22,680	x	7,03 €	1.161.160 €	1.116.500 €	-44.660 €
Bancos		x	30%	x	22,680	x	7,03 €	497.640 €	478.500 €	-19.140 €
Total	10.400							1.658.800 €	1.595.000 €	-63.800 €

DESVIO EFICIÊNCIA

	Vr x Mr x Er	x	Ps	Orçamento Flexível 3	Orçamento Flexível 2	Desvio
Cadeiras	163.092	x	7,03 €	1.146.965 €	1.124.475 €	-22.490 €
Bancos	77.498	x	7,03 €	545.012 €	534.325 €	-10.687 €
Total	240.589			1.691.976 €	1.658.800 €	-33.176 €

DESVIO PREÇO

	Vr x Mr x Er x Pr	Valor Real	Orçamento Flexível 3	Desvio
Cadeiras	1.143.369	1.143.369 €	1.146.965 €	3.596 €
Bancos	543.303	543.303 €	545.012 €	1.709 €
Total	1.686.672	1.686.672 €	1.691.976 €	5.304 €

Não temos desvio Mix porque ambos produtos consomem a mesma quantidade de materiais

António Samagaio

-28-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗Exemplo – Desvio nos custos variáveis (mão-de-obra)

DESVIO VOLUME

	Vr	x	Ms	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 1	Orçamento Inicial	Desvio
Cadeiras		x	70%	x	5,000	x	10,10 €	367.640 €	353.500 €	-14.140 €
Bancos		x	30%	x	5,000	x	10,10 €	157.560 €	151.500 €	-6.060 €
Total	10.400							525.200 €	505.000 €	-20.200 €

DESVIO EFICIÊNCIA

	Vr x Mr x Er	x	Ps	Orçamento Flexível 3	Orçamento Flexível 2	Desvio
Cadeiras	34.545	x	10,10 €	348.905 €	356.025 €	7.121 €
Bancos	16.415	x	10,10 €	165.792 €	169.175 €	3.384 €
Total	50.960			514.696 €	525.200 €	10.504 €

DESVIO PREÇO

	Vr x Mr x Er x Pr	Valor Real	Orçamento Flexível 3	Desvio
Cadeiras	348.905	348.905 €	348.905 €	0 €
Bancos	165.792	165.792 €	165.792 €	0 €
Total	514.696	514.696 €	514.696 €	0 €

Não temos desvio Mix porque ambos produtos consomem a mesma quantidade de horas

António Samagaio

-29-

Planeamento, Orçamentação e Controlo

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗Relatório dos Desvios

ELEMENTO	TIPO DE DESVIO				TOTAL
	VOLUME	MIX	EFICIÊNCIA	PREÇO	
Vendas	-172.000	-23.000	0	44.950	-150.050
Custos Variáveis	-84.000	0	-22.672	5.304	-101.368
Custos Fixos				-11.050	-11.050
Total					-37.632

Nota:

- Matriz elaborada para a empresa como um todo, para a filial, centros de responsabilidade, segmentos de negócio.
- No caso dos Custos Indirectos serem imputados com base em Quotas ou então tratados através do ABC, é possível determinar os desvios volume, eficiência e preço para esses custos.

António Samagaio

-30-