



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911



Planeamento e Controlo de Gestão

Parte VI

António Samagaio

Assistente do ISEG em Controlo de Gestão e Auditoria

Revisor Oficial de Contas

antonio.samagaio@iseg.utl.pt

2013

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?

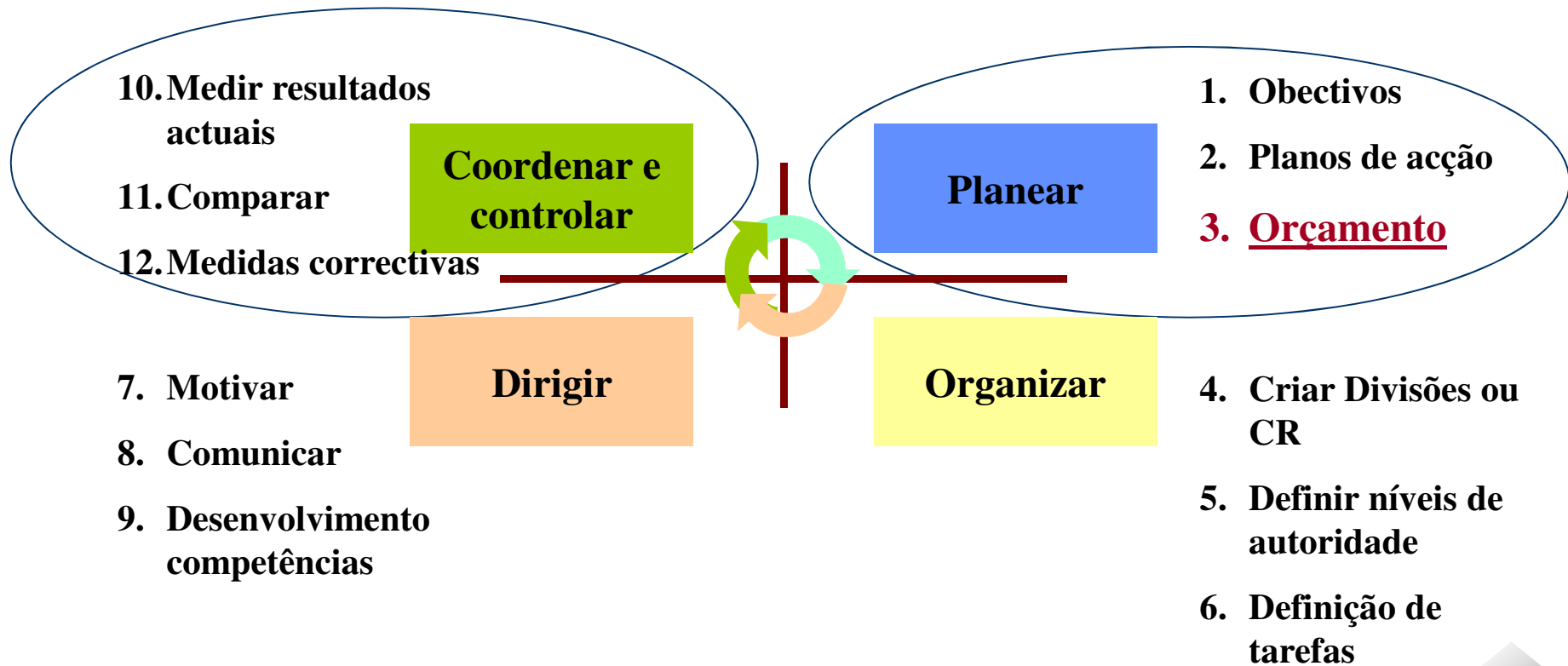


Planeamento, Orçamentação e Controlo

1. Estratégia e Planeamento

✘ Organização da função administrativa ou de gestão (Fayol)

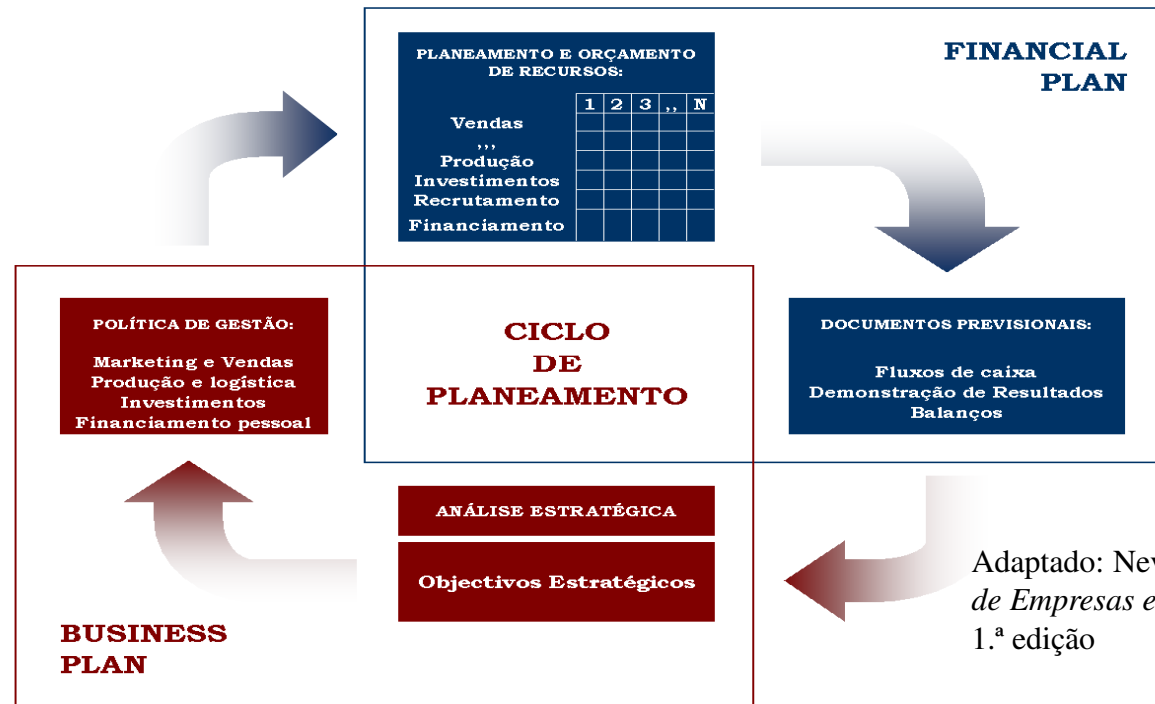
Relação entre Planear e Controlar



Planeamento, Orçamentação e Controlo

1. Estratégia e Planeamento

✗ Ciclo de Planeamento nas Organizações

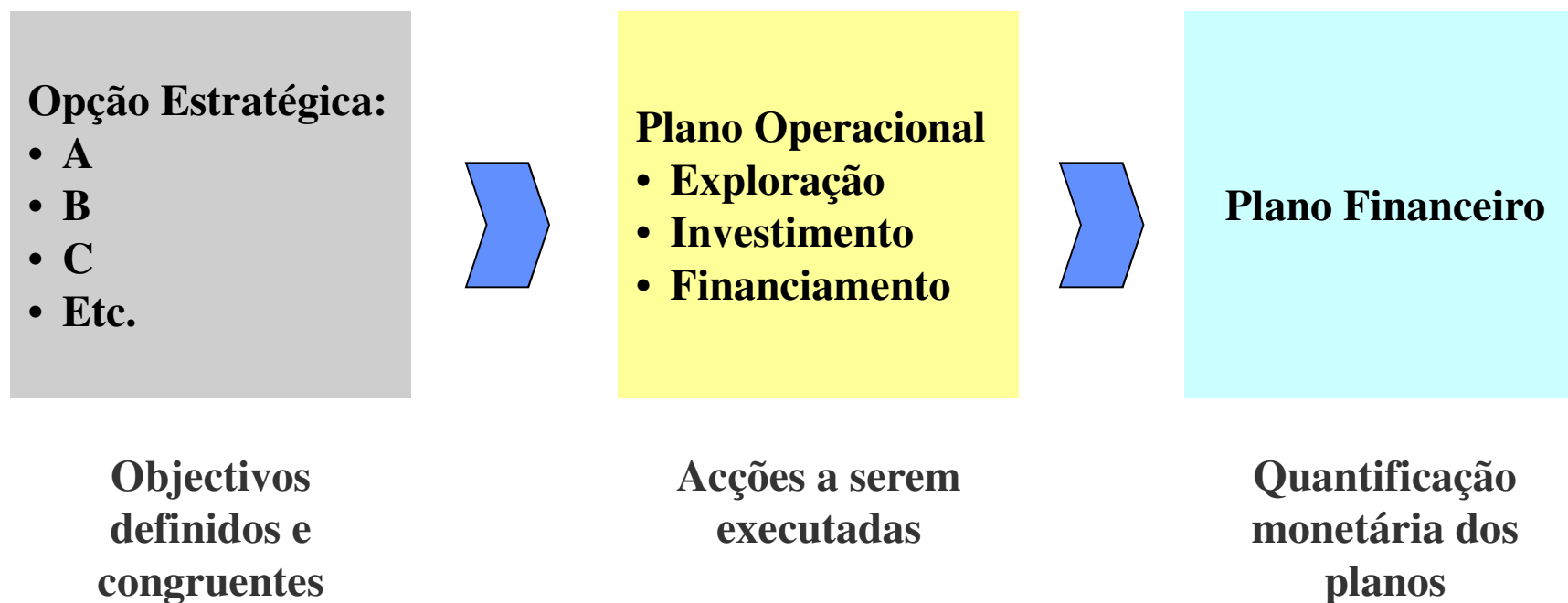


Adaptado: Neves. J. (2002), *Avaliação de Empresas e Negócios*, McGraw-Hill, 1.^a edição

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

1. Estratégia e Planeamento

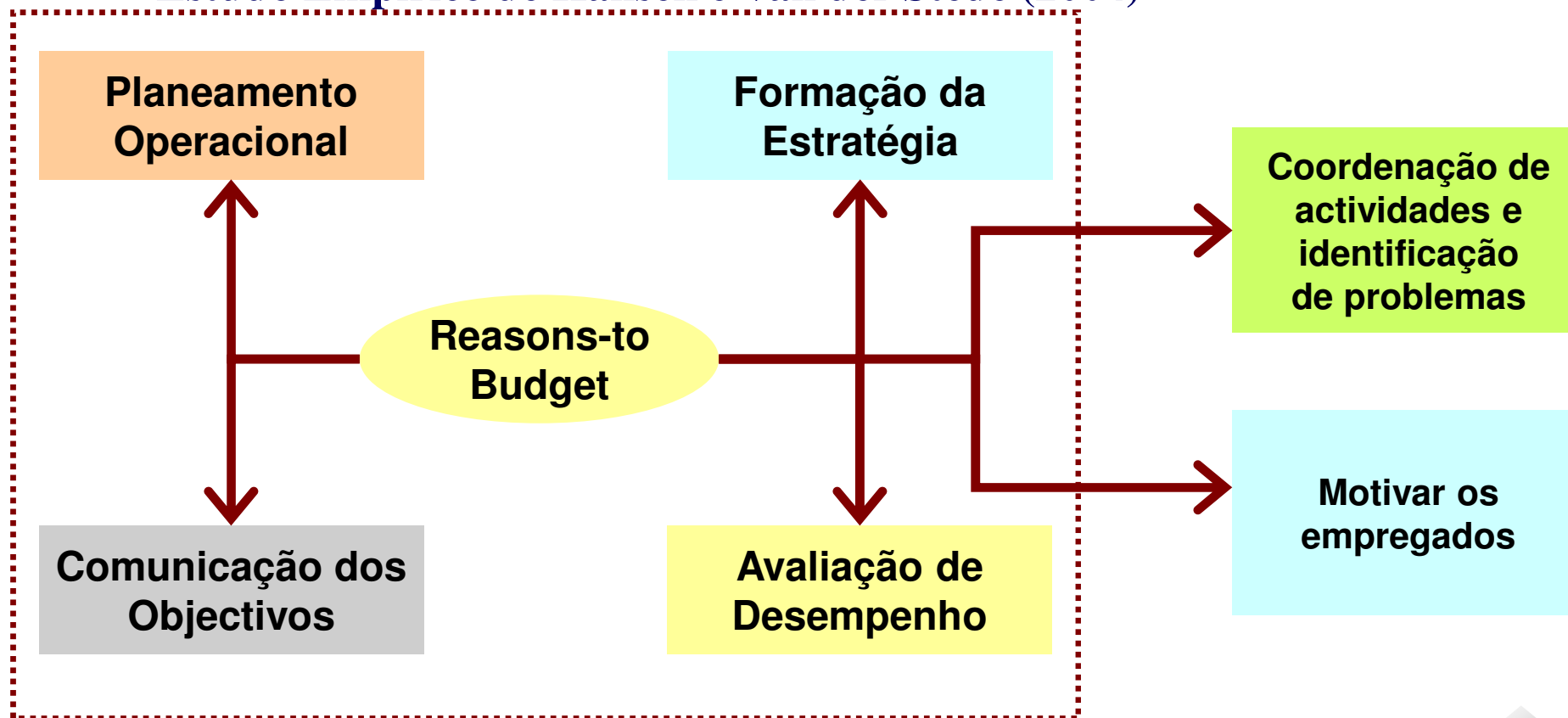
✗ Relacionamento entre Plano de Negócios e Plano Financeiro



2. Gestão Orçamental

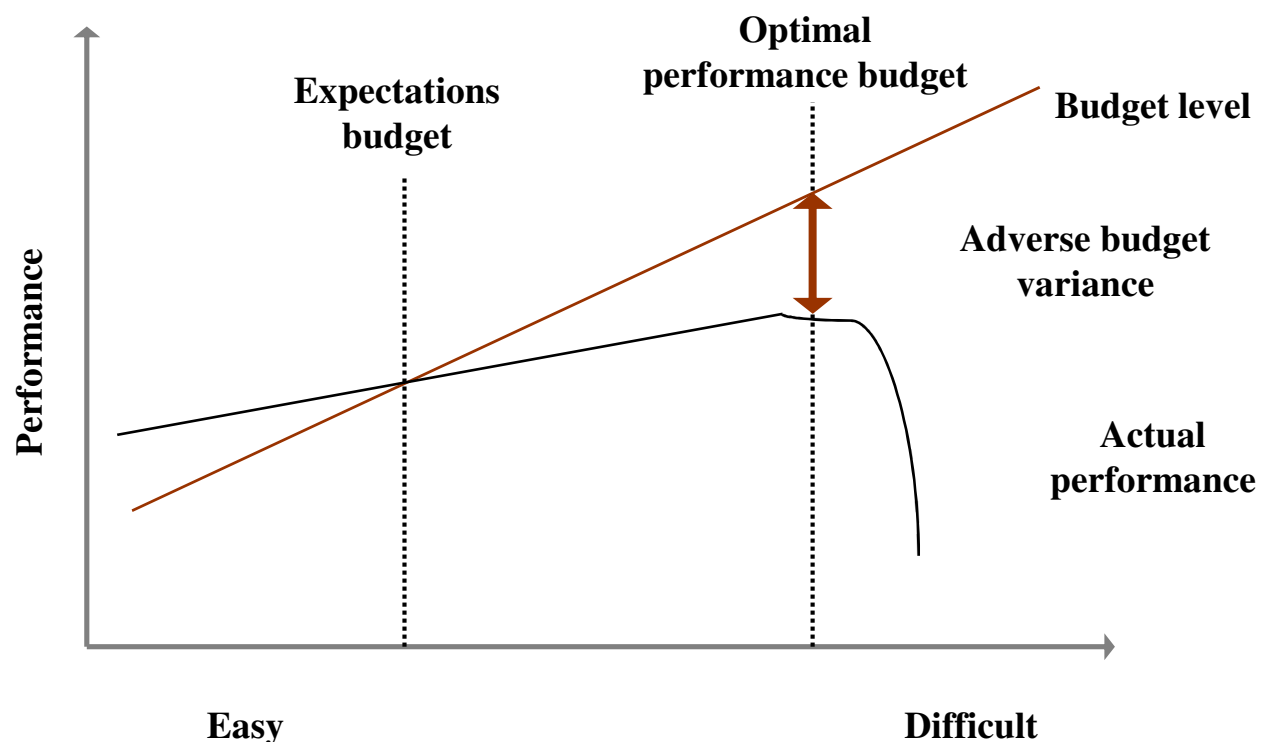
✗ Papel do Orçamento na Gestão das Empresas

Estudo Empírico de Hansen e Van der Stede (2004)



2. Gestão Orçamental

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

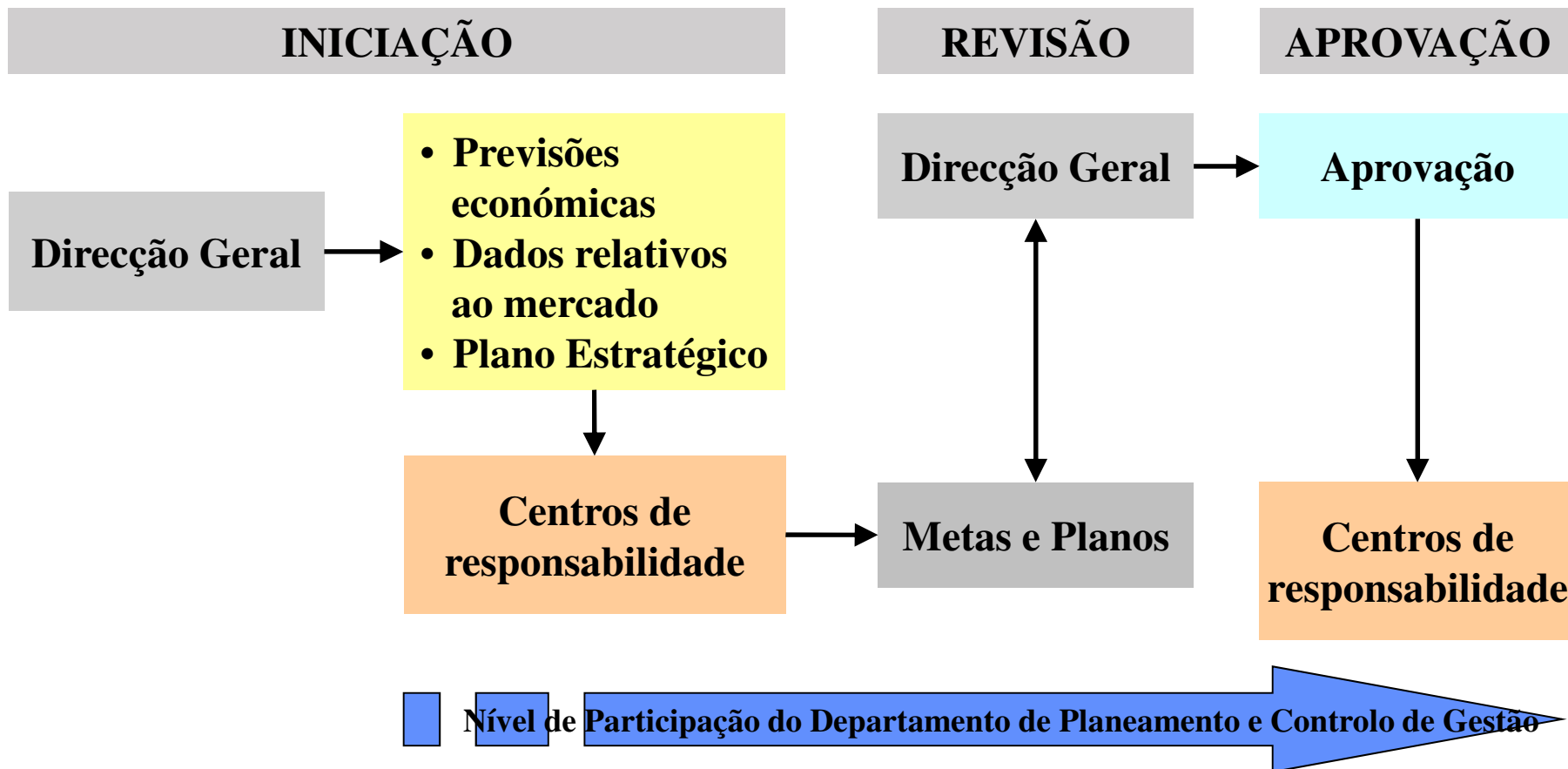


- ☑ **Fixação dos objectivos devem motivar os empregados para maximizarem o seu desempenho. Objectivos irrealistas tem efeitos o nível da motivação e da gestão dos fluxos de caixa.**

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

✗ O Processo de Orçamentação – modelo de diálogo

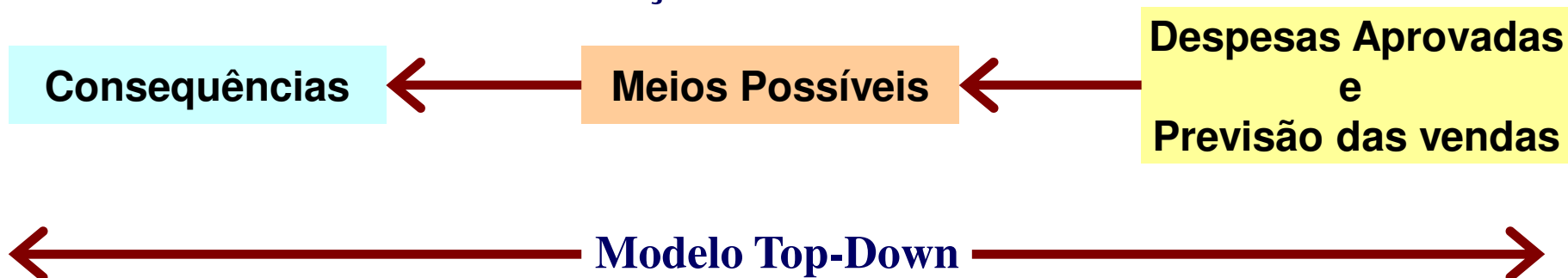


2. Gestão Orçamental

✘ Dificuldades do Processo Orçamental

✦ Dificuldades de fundo:

VISÃO DO ORÇAMENTO TRADICIONAL



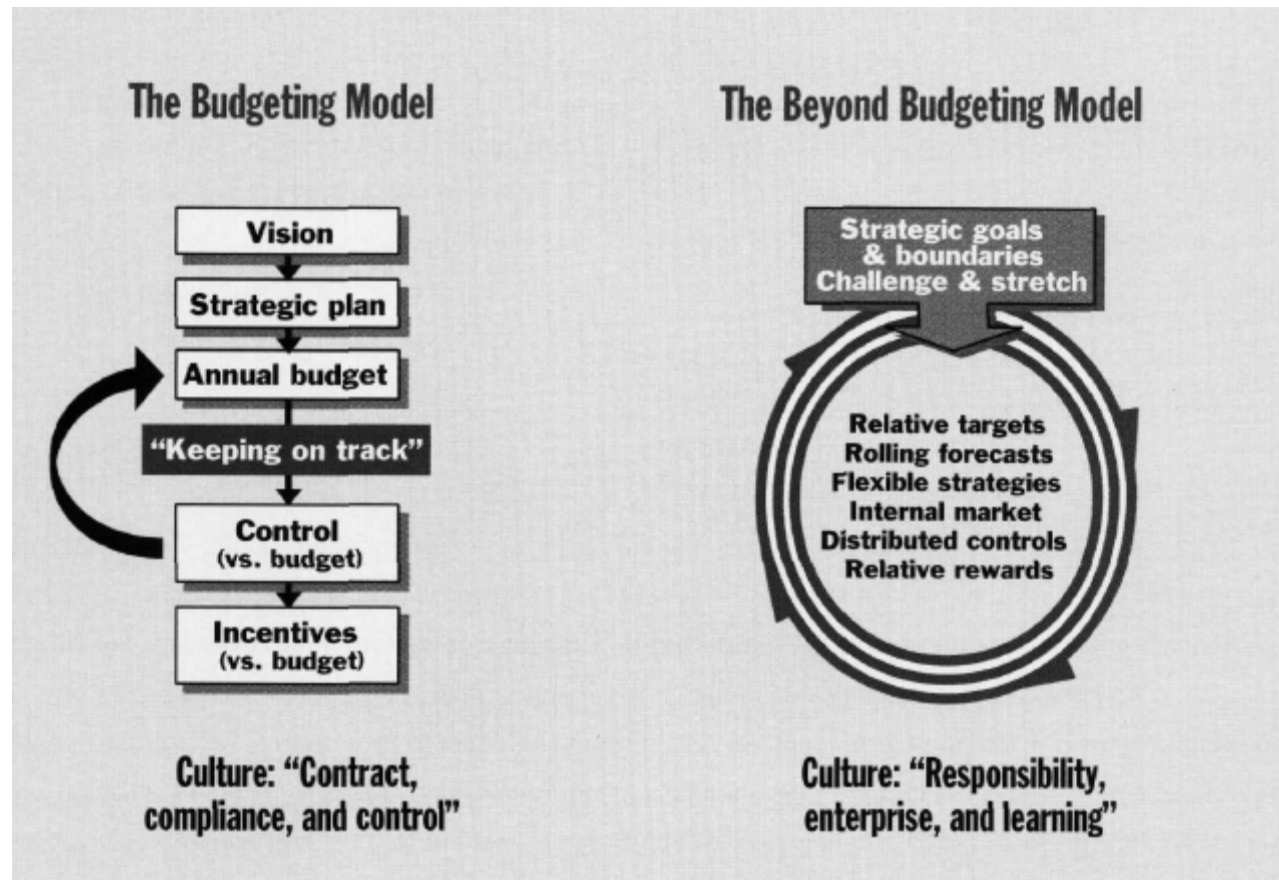
Leva à criação de almofadas orçamentais, ao corte indiscriminado de custos.

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

Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

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



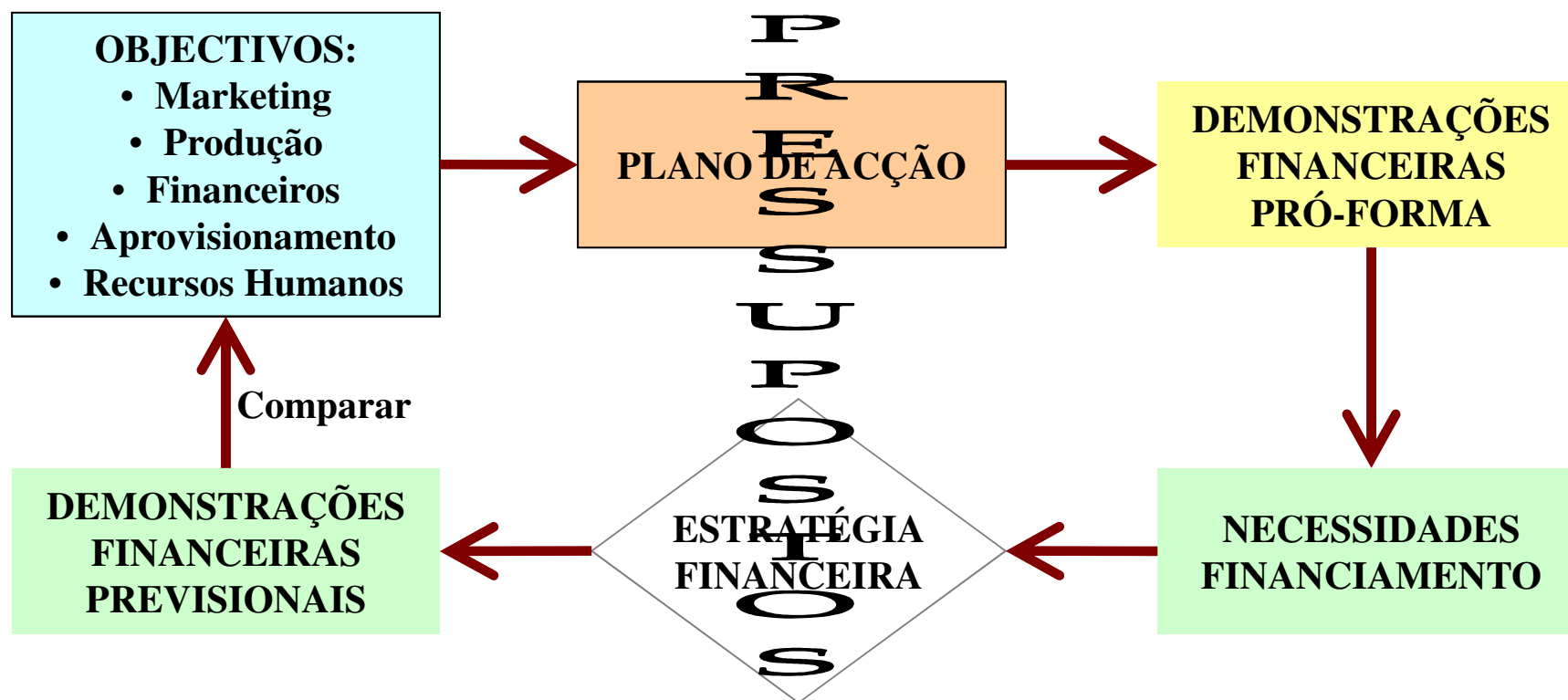
2. Gestão Orçamental

✘ 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

2. Gestão Orçamental

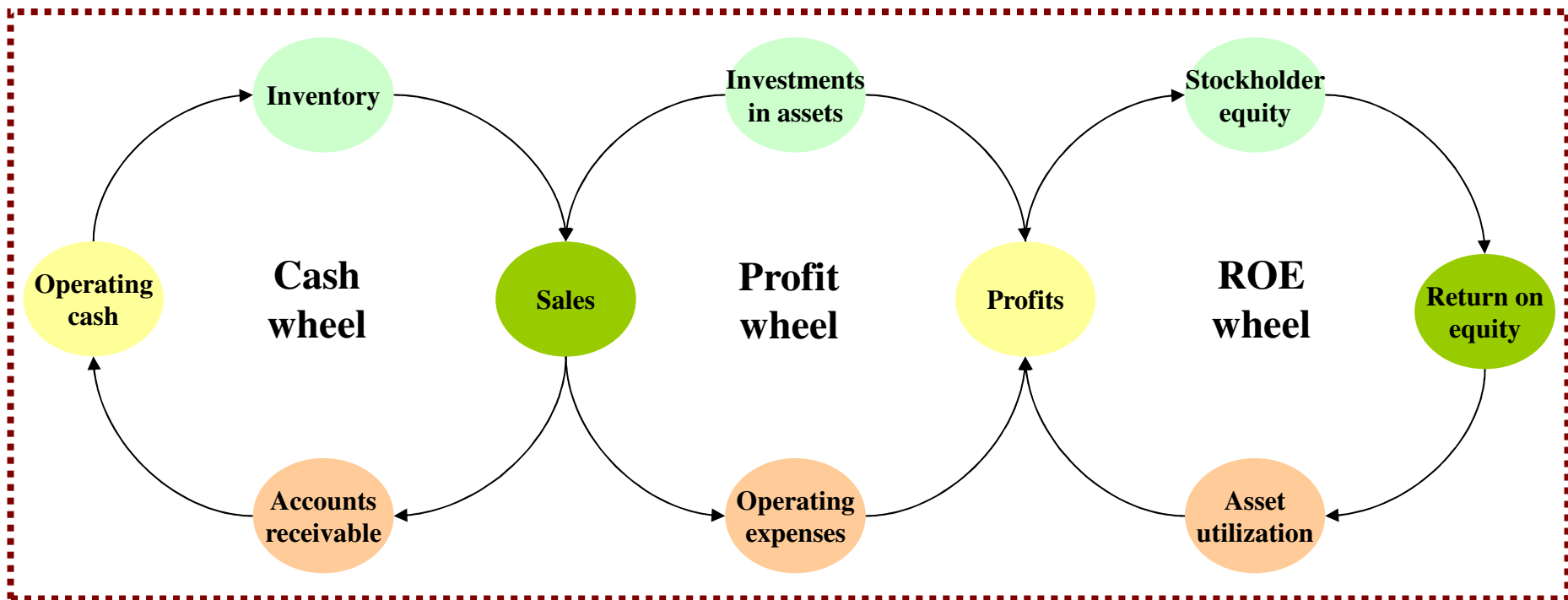
✘ Método de Planeamento Integrado



2. Gestão Orçamental

✘ Métodos de Planeamento Integrado

✦ Ciclos do planeamento (Simons, 2000)



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

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

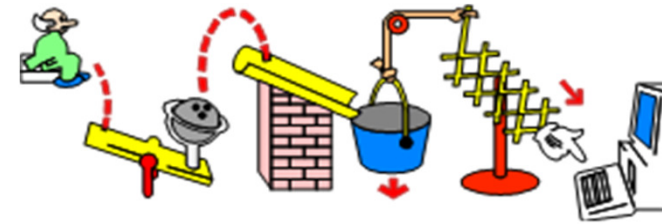
- ✘ Mix e preços dos produtos
- ✘ Programas de marketing
- ✘ Novos e/ou descontinuação de produtos
- ✘ Alterações na qualidade e características do produto
- ✘ Capacidade de produção e distribuição
- ✘ Níveis de serviço ao cliente

2. Gestão Orçamental

✗ Método de Planeamento Integrado

☀ Profit Wheel

➔ Previsão dos custos de exploração



Custos Variáveis

- ✗ Relação proporcional entre o custo e o nível de vendas ou *output* da produção
- ✗ Mas atenção às:
 - Economias de escala
 - Eficiência (reengenharia processos)
 - Negociação de preços c/ fornecedores
 - Renovação do design do produto
 - Aumento preço venda (altera a relação histórica)

Custos Fixos

- ✗ Custos não variam com o nível de actividade
- ✗ Tipos de custo:
 - Custos comprometidos (decisões passadas)
 - Custos descricionários (custos que ocorrerão face às decisões tomadas hoje ou no futuro)
 - Custos indirectos tratados com ABC -> activity-based budgeting

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



2. Gestão Orçamental

✘ Método de Planeamento Integrado

☀ Cash Wheel

➔ Cash-flows operacionais

- ☑ Método directo: recebimentos exploração – pagamentos exploração
- ☑ Método indirecto: $EBITDA - \Delta NC + \Delta RC$

➔ 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

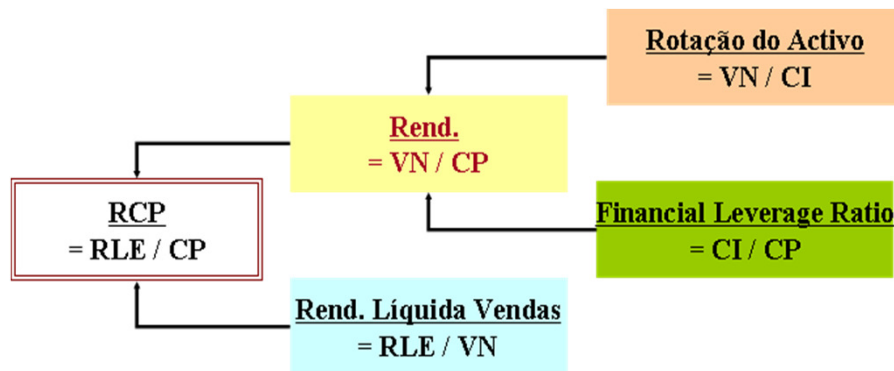
Planeamento, Orçamentação e Controlo

2. Gestão Orçamental

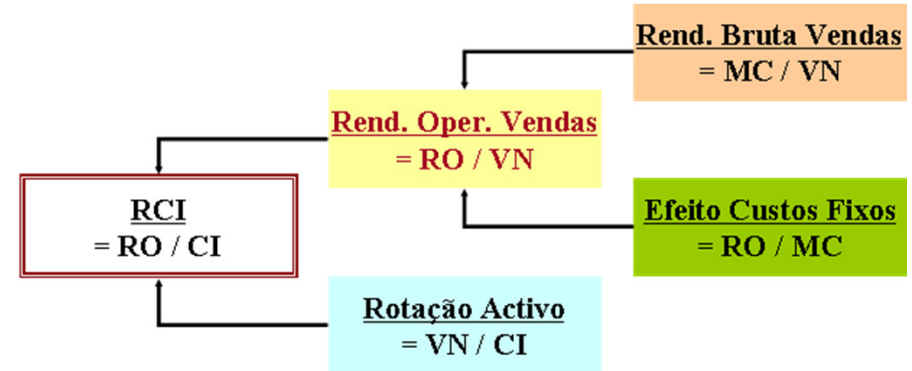
✘ Método de Planeamento Integrado

☀ ROE Wheel

Perspectiva Accionista

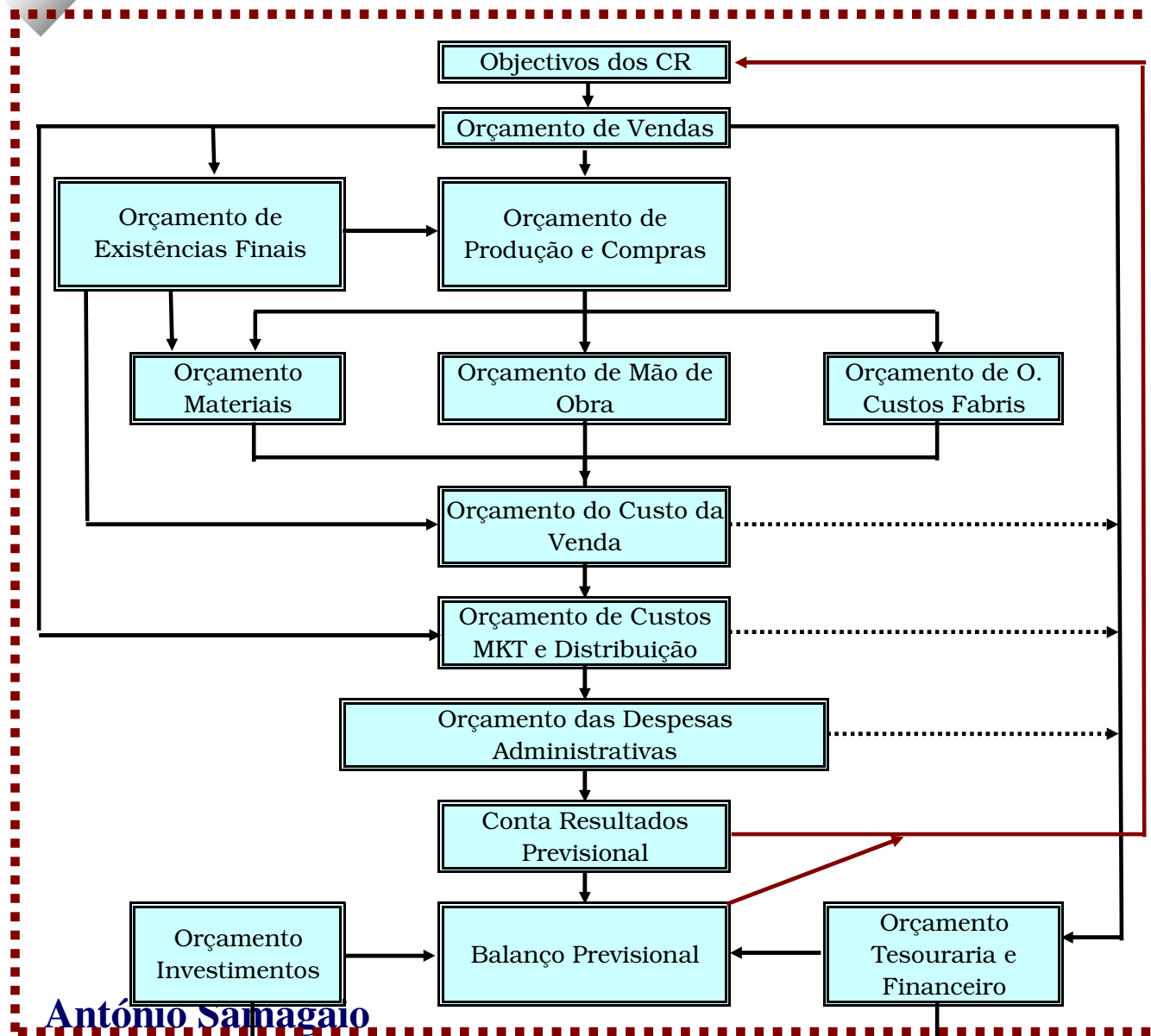


Perspectiva Empresa



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

Planeamento, Orçamentação e Controlo



Visão global do método de Planeamento Integrado

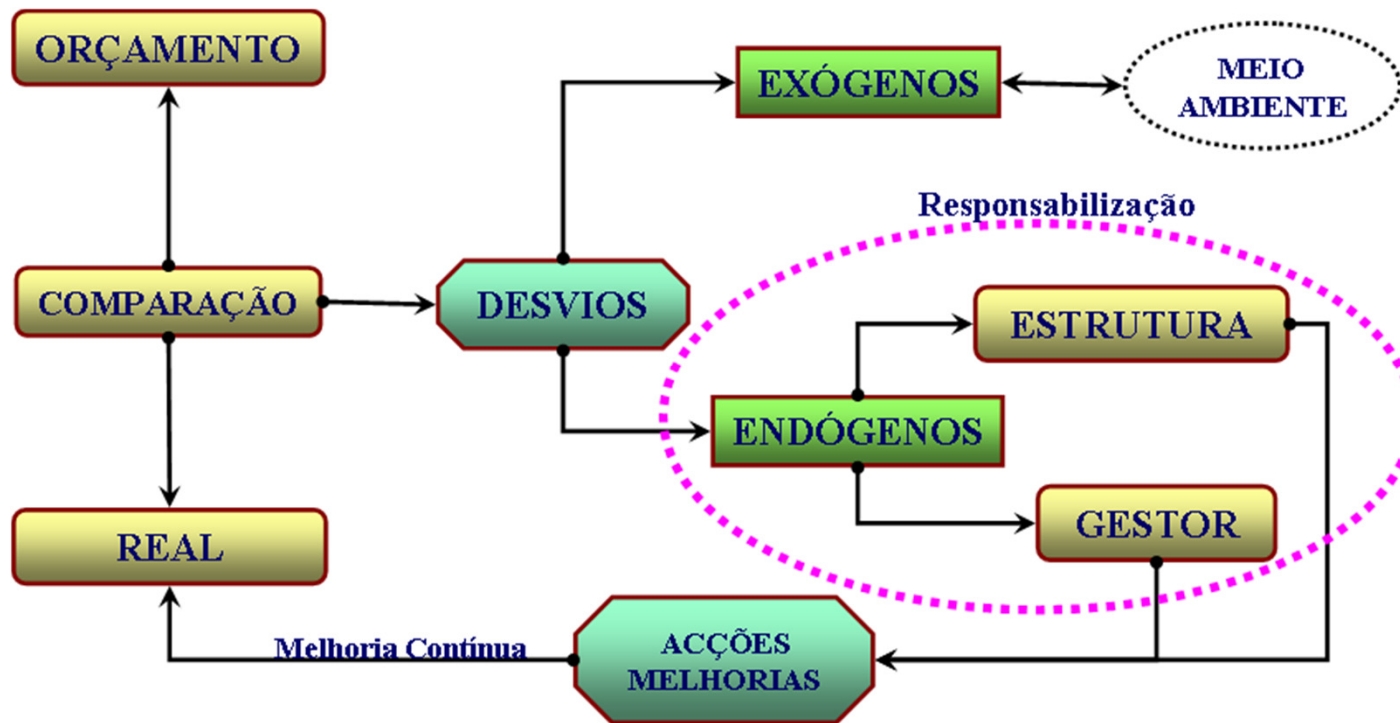
ANÁLISE DO RISCO:

- **Análise de sensibilidade**
- **Análise de Cenários**
- **Simulação de Monte Carlo**

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✘ Análise dos Desvios

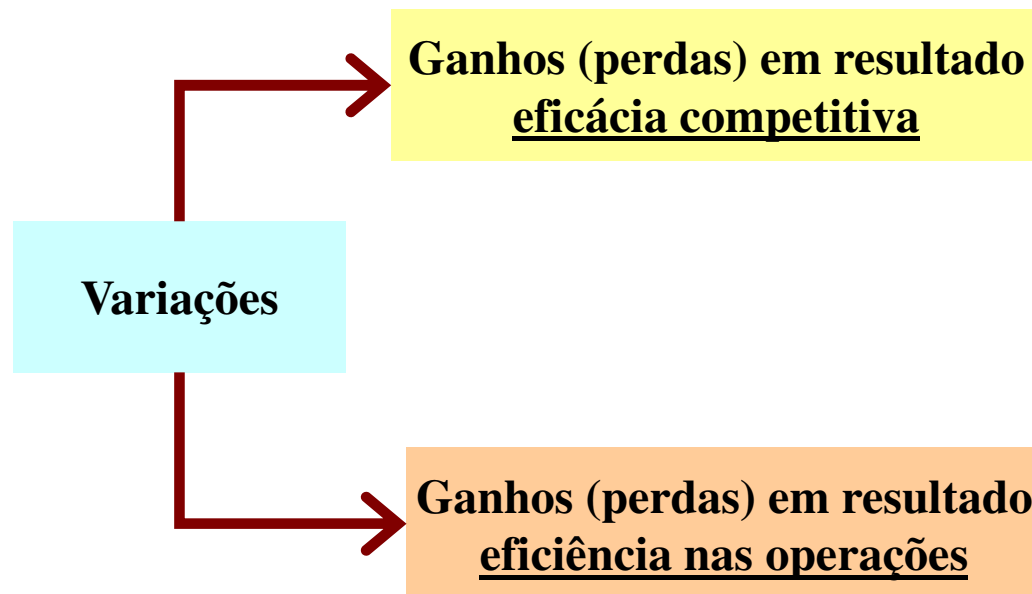
☀ Instrumento de análise da rendibilidade das estratégias desejadas



3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✘ Decomposição dos Desvios por Causas

✿ Análise da Rendibilidade das Estratégias Desejadas



Concretizou-se o que era suposto atingir? ->outputs

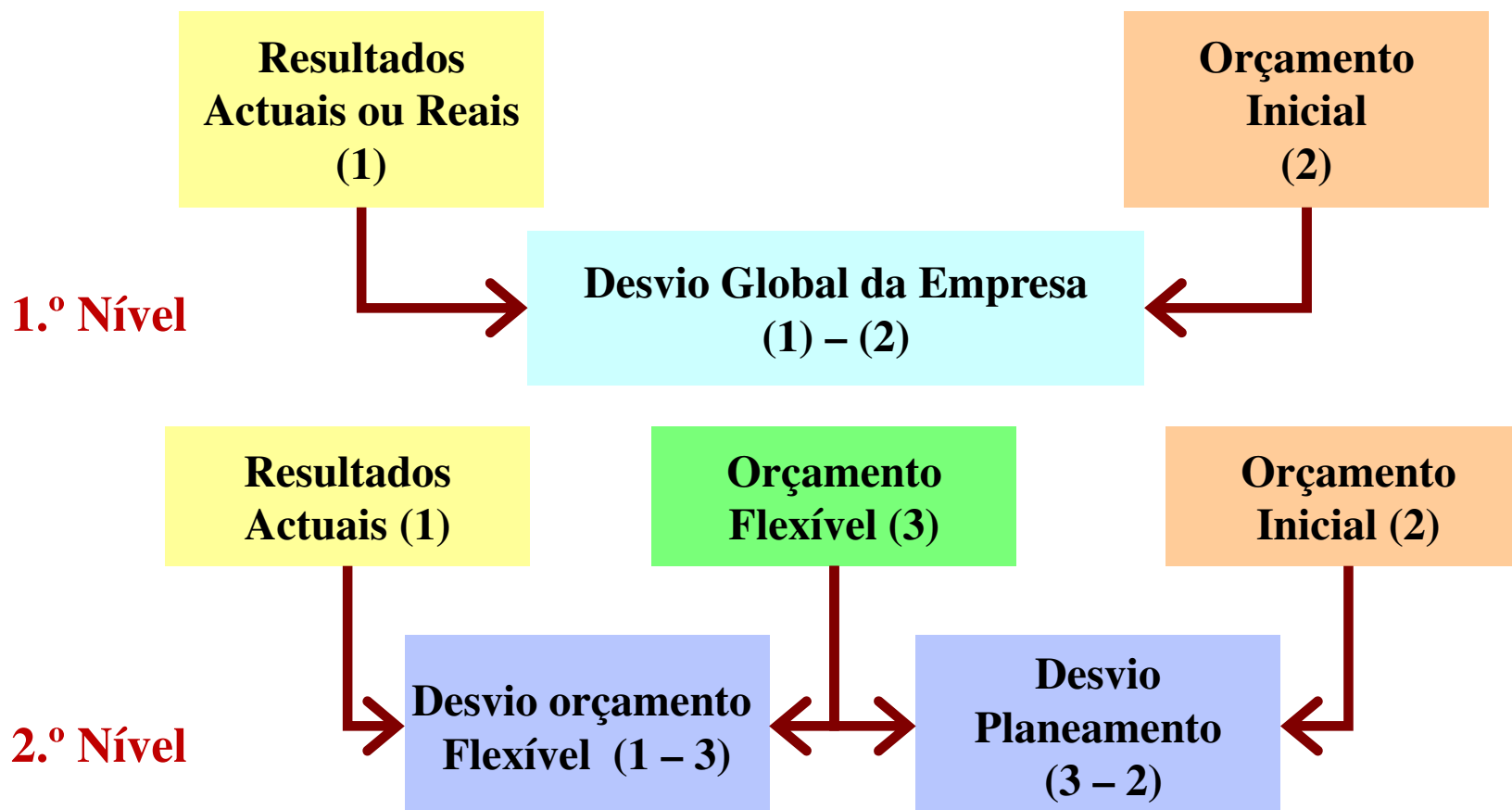


Quantos recursos foram necessários para produzir o output actual? ->inputs



3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✘ Decomposição dos Desvios por Causas



3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗ Decomposição dos Desvios por Causas

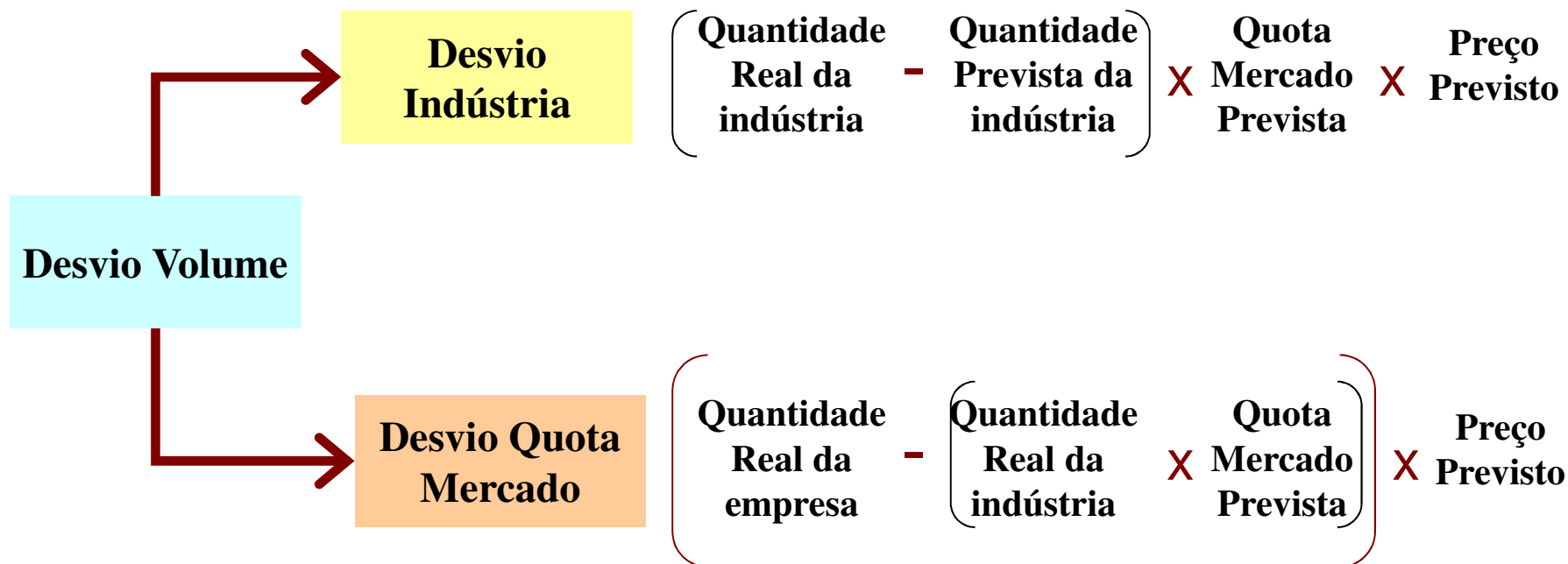
ORÇAMENTO	FÓRMULA	TIPO DE DESVIO
Orçamento Inicial	$V_S \times M_S \times E_S \times P_S$	Desvio Volume ou Flexible Budget
Orçamento Flexível n.º 1	$V_R \times M_S \times E_S \times P_S$	
Orçamento Flexível n.º 2	$V_R \times M_R \times E_S \times P_S$	Desvio Mix
Orçamento Flexível n.º 3	$V_R \times M_R \times E_R \times P_S$	Desvio Eficiência
Real	$V_R \times M_R \times E_R \times P_R$	Desvio Preço

Legenda:

- V = quantidade
- M = mix
- E = eficiência ou coeficiente
- P = preço
- S = padrão
- R = real

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗ Decomposição do Desvio Volume no Caso das Vendas



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

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
Material		
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 €

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	1,000	x	400,00 €	2.912.000 €	2.800.000 €	112.000 € F
Bancos		x	30%	x	1,000	x	500,00 €	1.560.000 €	1.500.000 €	60.000 € F
Total	10.400							4.472.000 €	4.300.000 €	172.000 € F

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	1,000	x	400,00 €	2.820.000 €	2.912.000 €	-92.000 € D
Bancos	3.350	x	1,000	x	500,00 €	1.675.000 €	1.560.000 €	115.000 € F
Total	10.400					4.495.000 €	4.472.000 €	23.000 € F

DESVIO PREÇO

	Vr x Mr x Er x Pr	Valor Real	Orçamento Flexível 2=3	Desvio
Cadeiras	2.791.800	2.791.800 €	2.820.000 €	-28.200 € D
Bancos	1.658.250	1.658.250 €	1.675.000 €	-16.750 € D
Total	4.450.050	4.450.050 €	4.495.000 €	-44.950 € D

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 € D
Bancos		x	30%	x	22,680	x	7,03 €	497.640 €	478.500 €	19.140 € D
Total	10.400							1.658.800 €	1.595.000 €	63.800 € D

DESVIO MIX

	Vr x Mr	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 2	Orçamento Flexível 1	Desvio
Cadeiras	7.050	x	22,680	x	7,03 €	1.124.475 €	1.161.160 €	-36.685 € F
Bancos	3.350	x	22,680	x	7,03 €	534.325 €	497.640 €	36.685 € D
Total	10.400					1.658.800 €	1.658.800 €	0 €

No global não temos desvio Mix porque ambos produtos consomem a mesma quantidade de materiais

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

✗ Exemplo – Desvio nos custos variáveis (materiais)

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 € D
Bancos	77.498	x	7,03 €	545.012 €	534.325 €	10.687 € D
Total	240.589			1.691.976 €	1.658.800 €	33.176 € D

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 € F
Bancos	543.303	543.303 €	545.012 €	-1.709 € F
Total	1.686.672	1.686.672 €	1.691.976 €	-5.304 € F

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 € D
Bancos		x	30%	x	5,000	x	10,10 €	157.560 €	151.500 €	6.060 € D
Total	10.400							525.200 €	505.000 €	20.200 €

DESVIO MIX

	Vr x Mr	x	Es	x	Ps	Orçamento Flexível 2	Orçamento Flexível 1	Desvio
Cadeiras	7.050	x	5,000	x	10,10 €	356.025 €	367.640 €	-11.615 € F
Bancos	3.350	x	5,000	x	10,10 €	169.175 €	157.560 €	11.615 € D
Total	10.400					525.200 €	525.200 €	0 €

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

3. Controlo Orçamental: Análise dos Desvios

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

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 € F
Bancos	16.415	x	10,10 €	165.792 €	169.175 €	-3.384 € F
Total	50.960			514.696 €	525.200 €	-10.504 € F

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 €

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