

A GESTÃO ORÇAMENTAL:
O CASO DA EMPRESA SIGMA

Sara da Glória Teixeira

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão

Orientadora:

Prof.^a Doutora Maria João Major, ISCTE Business School, Departamento de
Contabilidade

Setembro 2010

Resumo

Ao longo dos anos, o orçamento tem assumido um papel importante nas organizações. O tema gestão orçamental tem suscitado o interesse de vários investigadores, apresentando-se como uma questão relevante no contexto empresarial. Esta tese tem como função principal complementar as teorias existentes e identificar novos aspectos proeminentes.

A gestão orçamental pode ser definida como o planeamento sistemático das actividades numa organização, que se traduz no orçamento (expressão quantitativa dos objectivos da empresa), comparando-se, periodicamente, o real com o orçamentado.

Esta dissertação apresenta um *case study* sobre a gestão orçamental, numa empresa do sector bancário. O seu objectivo é, por um lado, melhorar o conhecimento sobre a gestão orçamental em empresas de prestação de serviços, e por outro, compreender este processo quanto à sua estrutura e implicações para as organizações.

O *case study* analisa o orçamento em todas as vertentes da empresa Sigma, uma financeira de um grupo automóvel multinacional, relacionando as teorias subjacentes a este tema com a execução real do orçamento nesta empresa.

Como resultados principais do *case study* conclui-se que a organização possui características intrínsecas a uma boa política orçamental e que o orçamento está assimilado na estratégia e planeamento da empresa. O orçamento é uma ferramenta importante na gestão da empresa, na medida em que facilita a coordenação e execução das actividades e estabelece objectivos.

Palavras-chave: Orçamento, planeamento, controlo orçamental, avaliação de desempenho

Classificação JEL: G21 – Banks

M41 – Accounting

Abstract

Throughout the years, the budget has assumed an important role in the organizations. The budgetary management subject has attracted the attention of several investigators, presenting itself as a relevant matter in the enterprise context. This thesis's main objective is to complement the already existing theories and to identify new prominent aspects.

The budgetary management can be defined as the systematic planning of the activities in an organization, which is reflected in the budget (goals' quantitative expression of the company), by comparing periodically these goals with the accomplishments.

This dissertation presents one case study about the budgetary management, in a company of the banking sector. Its objective is, firstly, to improve the knowledge of the budgetary management in professional corporations, and secondly, to understand this process both in terms of its structure and implications in organizations.

The case study analyzes the budget in all the strands of the company Sigma, a financial institution subsidiary of a multinational automobile group, linking the theories behind this theme with the real execution of the budget in this company.

Finally, we reach a conclusion that the organization has intrinsic characteristics of a good budgetary policy which is well assimilated in the strategy and planning of the company. The budget is an important tool in the management of the company, as it facilitates the coordination and execution of the activities and establishes objectives.

Key words: Budget, planning, budgetary control, performance evaluation

JEL Classification Number: G21 – Banks

M41 – Accounting

Agradecimentos

Esta dissertação resulta de um longo trabalho de pesquisa e empenho individual, que contou com a colaboração e incentivo de várias pessoas, às quais deixo as minhas palavras de agradecimento.

Desta forma, gostaria de agradecer à minha orientadora a Prof. Dr.^a Maria João Major, pela sua orientação, compreensão e apoio na realização desta dissertação.

Quero deixar uma palavra de agradecimento a todos os entrevistados da empresa Sigma, que se disponibilizaram a colaborar com os seus conhecimentos e opiniões sobre o tema em estudo e deste modo, permitiram a realização deste trabalho.

Por último, mas não menos importante, gostaria também de agradecer à minha família e amigos, por todo o apoio e compreensão que demonstraram ao longo de todos estes meses, por todas as palavras e gestos de incentivo.

A todos, muito obrigada.

ÍNDICE

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice de Figuras	vii
Glossário de Abreviaturas	viii
1. Introdução	1
1.1 Contextualização do Estudo	1
1.2 Enquadramento e Objectivos do Estudo	2
1.3 <i>Research Questions</i> e Metodologia de Investigação	2
1.4 Organização da Dissertação	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1 Planeamento	4
2.2 Orçamento	5
2.3 Tipologia de Orçamentos	6
2.3.1 Orçamento Anual Tradicional	7
2.3.2 Orçamento Incremental	7
2.3.3 Orçamento de Base Zero	7
2.3.4 Orçamento Contínuo	7
2.3.5 Orçamento Baseado nas Actividades (ABB).....	8
2.4 O Papel do Orçamento na Gestão	8
2.5 Implementação da Gestão Orçamental	10
2.6 Etapas do Processo Orçamental.....	13
2.7 Orçamentos e Sua Articulação	15
2.8 Dificuldades de Implementação	18
2.9 O Controlo Orçamental	19

2.10	Críticas ao Orçamento	21
2.11	Métodos Alternativos ao Orçamento Tradicional	22
2.11.1	<i>Key Performance Indicators (KPIs)</i>	22
2.11.2	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	23
2.11.3	<i>Rolling Financial Forecast</i>	23
2.11.4	<i>Beyond Budget</i>	23
3.	Metodologia de Investigação	25
3.1	Planeamento do <i>Case Study</i>	26
3.2	Preparação para a Recolha de Evidência	26
3.3	Recolha da Evidência	26
3.4	Análise da Evidência Recolhida no <i>Case Study</i>	29
3.5	Desenvolvimento e Redacção do <i>Case Study</i>	29
4.	Estudo do Sistema Orçamental da Empresa Sigma	30
4.1	Breve Apresentação da Empresa	30
4.1.1	A Empresa	30
4.1.2	Missão e Estratégia	31
4.1.3	O Crédito Especializado e a Empresa Sigma	31
4.1.4	Estrutura Organizacional	31
4.2	Breve Apresentação das Actividades e Produtos	32
4.2.1	Financiamento das Redes - Crédito de <i>Stock</i>	33
4.2.2	Financiamento de Retalho	34
4.2.3	Negociação Marcas – Direcções de Vendas	35
4.2.4	Recuperação de Crédito e Contencioso	36
4.3	Planeamento e Estratégia	37
4.4	O Orçamento	38
4.5	Etapas do Processo Orçamental	39
4.6	Interligação e Consolidação de Informação	43
4.6.1	Actividade de Retalho	44
4.6.2	Actividade Financiamento de <i>Stock</i>	51
4.6.3	Orçamento do Departamento de Recursos Humanos	52
4.6.4	Demonstração de Resultados Provisional	52
4.6.5	Balanço Provisional	53

4.7	Implementação da Gestão Orçamental	53
4.7.1	Sistema de Informação	54
4.7.2	Relações entre a Empresa Sigma e as Marcas	54
4.7.3	Órgão Orientador do Orçamento	55
4.7.4	Envolvência da Direcção-geral.....	55
4.7.5	Comunicação Interdepartamental	56
4.7.6	Cultura Organizacional.....	56
4.8	Implicações da Gestão Orçamental na Organização	57
4.8.1	Relevância da Gestão Orçamental	57
4.8.2	Avaliação de Desempenho	57
4.8.3	Definição de Objectivos	59
4.9	Controlo Orçamental	60
4.9.1	Análise de Desvios	60
4.9.2	Revisões Orçamentais.....	61
4.10	Obstáculos ao Processo Orçamental	62
5.	Conclusões	64
5.1	Síntese do Trabalho Realizado	64
5.2	Contribuições do Estudo	65
5.3	Limitações do Estudo e Sugestões para Futuros Estudos	66
6.	Referências Bibliográficas	67
7.	Anexos.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia de Planos	5
Figura 2 - Composição do Orçamento.....	16
Figura 3 - Organograma da empresa Sigma	32
Figura 4 - Tipologia de produtos da actividade de <i>stock</i>	33
Figura 5 - Tipologia de produtos da actividade de retalho	34
Figura 6 - Hierarquia de Planos da empresa Sigma.....	37
Figura 7 – Classificação de contratos de retalho	45
Figura 8 - Tipologia de Serviços	49

Glossário de Abreviaturas

ACAP	Associação de Automóveis de Portugal
ASFAC	Associação de Instituições de Crédito Especializado
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAV	Crédito Após Venda
CODIR	Comité de Direcção
DCF	Departamento de Controlo Financeiro
DCG	Departamento de Controlo de Gestão
DCS	Departamento de Crédito de <i>Stock</i>
DFGR	Direcção Financeira, Gestão e Risco
DG	Direcção-Geral
DM	Departamento de <i>Marketing</i>
DMO	Direcção de <i>Marketing</i> e Operações
DO	Departamento de Operações
DRCC	Departamento de Recuperação de Crédito e Contencioso
DRR	Departamento de Risco de Retalho
DVMX	Direcção de Vendas da Marca X
DVMY	Direcção de Vendas da Marca Y
<i>KPIs</i>	<i>Key Performance Indicators</i>
PdV	Pontos de Venda
PMP	Previsão a Médio Prazo
VN	Veículos Novos
VSN	Veículos Semi-Novos
VU	Veículos Usados

1. Introdução

Neste capítulo é descrito o contexto do presente trabalho e elaborada uma breve introdução ao tema de gestão orçamental, seguida pela ilustração do objectivo do estudo e do método de investigação adoptado. Finalmente, é descrita a forma como a presente dissertação se encontra estruturada.

1.1 Contextualização do Estudo

A gestão orçamental é objecto de estudo por parte de vários autores na área da contabilidade e da gestão (entre os quais Pereira e Franco, 1994 e Drury, 2004), na medida em que é um tema, cujo conhecimento é importante para o funcionamento eficaz das organizações. A abordagem dos investigadores é diversificada, existindo autores que abordam a realização desta prática como um processo de planeamento e coordenação da empresa (Anthony e Govindarajan, 2007), enquanto outros criticam esta ferramenta de gestão, afirmando que devia ser abandonada (Hope e Fraser, 2003) ou modificada (Hansen e Torok, 2004) por algum método alternativo ao orçamento tradicional.

Segundo Pereira e Franco (1994, p.451) a gestão orçamental pode ser definida “*como o tipo de gestão das organizações que se caracteriza pelo planeamento sistemático das actividades da organização, em que o planeamento se traduz por orçamentos que são planos de acção que fixam a cada gestor em quantidades, valores e prazos os meios a utilizar e os proveitos ou operações a realizar, comparando-se periodicamente aqueles objectivos com as realizações*”. O orçamento assume assim, um papel fundamental de planeamento visto que coordena os objectivos e os valores a atingir pelas actividades da empresa, estimando os seus gastos e réditos. O modelo orçamental é útil e vantajoso, na medida em que permite planear, coordenar e controlar as actividades anuais da empresa. Por fim, permite avaliar a *performance* da organização e individual dos gestores.

A gestão de uma organização moderna implica decisões rápidas, contínuas, precisas e eficazes. O caso da empresa Sigma reveste-se de características particulares típicas de uma organização prestadora de serviços como, segundo Hansen e Mowen (2003): intangibilidade, fragilidade, indivisibilidade e heterogeneidade.

Nesta organização, a gestão orçamental e o orçamento encontram-se implementados, pois servem como sistema de gestão estratégica de controlo na empresa e de sistema de informação. A utilização do orçamento na empresa Sigma é, assim, um processo complexo e vantajoso; contudo é indispensável a existência de um conjunto de condições e ferramentas que facilitem a elaboração, a execução e a avaliação final deste método.

1.2 Enquadramento e Objectivos do Estudo

O principal objectivo deste estudo é melhorar o conhecimento sobre a gestão orçamental em empresas de prestação de serviços, as quais têm sido frequentemente preteridas em detrimento das empresas industriais.

Este trabalho foca-se no estudo do processo orçamental de uma única empresa - a sucursal portuguesa de uma financeira pertencente a um dos maiores grupos automóveis europeus, que por questões de confidencialidade é denominada ao longo desta dissertação por empresa Sigma.

Compreender o processo de gestão orçamental envolve a obtenção de conhecimento sobre a forma como o orçamento é concebido, implementado e utilizado na organização. A dissertação inclui a descrição do conteúdo do orçamento e enfatiza a importância do orçamento no contexto empresarial, focando aspectos fundamentais para a sua realização.

Para além da realização física do sistema de gestão orçamental, são efectuadas algumas reflexões ao nível dos comportamentos humanos na organização, explorando deste modo, as actividades como a comunicação dos resultados, os fluxos de informação entre departamentos e a definição de objectivos.

1.3 *Research Questions* e Metodologia de Investigação

Este trabalho visa a descrição da elaboração do orçamento e investiga “como” este é elaborado. Neste sentido, o método de pesquisa adoptado para a realização deste trabalho foi um *case study* (Yin, 2003).

Após efectuada uma revisão de literatura sobre o tema da gestão orçamental procedeu-se à formulação das *research questions*:

- Como se efectua o processo orçamental numa empresa de prestação de serviços?
- Qual o impacto da gestão orçamental na empresa Sigma?

Para responder a estas questões, foi recolhida evidência diversa (relatórios internos da empresa Sigma e da empresa mãe, *outputs* do sistema de controlo de gestão, normas e plano de elaboração do orçamento) e realizadas entrevistas no período compreendido entre Outubro e Novembro de 2009. Simultaneamente foi revista a literatura considerada pertinente sobre o processo de orçamentação e a função planeamento. Posteriormente, procedeu-se à interacção da literatura com a evidência obtida, analisados os *findings* e iniciada a escrita da dissertação.

1.4 Organização da Dissertação

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo é a presente introdução, onde se apresenta um enquadramento ao estudo realizado. No capítulo dois é elaborada a revisão da literatura, referente à função planeamento e ao processo orçamental. No capítulo seguinte descreve-se a metodologia utilizada neste *case study*. No capítulo quatro faz-se a apresentação do *case study*, através da contextualização da empresa, descrição do processo orçamental e indicação das principais implicações da gestão orçamental na organização. Por fim, no capítulo cinco, são discutidas as conclusões deste estudo, assim como assinaladas as principais limitações do estudo e apresentadas sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo descreve-se os conceitos teóricos referentes ao tema da dissertação, tanto a nível do planeamento, como de todo o processo de gestão orçamental.

2.1 Planeamento

O processo de planeamento envolve a fixação de objectivos e linhas gerais de gestão que servem de base à definição da estratégia.

Pereira e Franco (1994) indicam que as instituições com níveis de gestão mais evoluídos devem possuir uma determinada estrutura base, com planos de acção definidos (plano estratégico, plano a médio/longo prazo e plano a curto prazo), que sejam uma referência para a elaboração das suas actividades. O planeamento é fundamental para uma orçamentação dinâmica, eficaz, bem elaborada e conseqüentemente para uma gestão de qualidade, cada gestor deve investigar e conhecer a metodologia e a funcionalidade dos diversos planos de acção que o compõem. O plano estratégico tem como desafio a escolha da estratégia para o desenvolvimento da organização, pelo que o mesmo deve apresentar um grau reduzido de complexidade. O plano ideal deve ser sustentável, exequível e aceite pelos membros da organização, ou seja, deve basear-se num conjunto de objectivos e ideias simples e passíveis de atingir.

Segundo Blocher *et al.* (2001) a estratégia deve ser definida com base numa análise de factores externos (através do estudo do meio envolvente, dos mercados, da concorrência e dos agentes económicos, políticos, sociais e meios legais, com o intuito de identificar novas oportunidades e possíveis ameaças) e de factores internos (cultura e estrutura organizacional e recursos existentes, devendo identificar as forças e fraquezas, bem como as vantagens competitivas da organização).

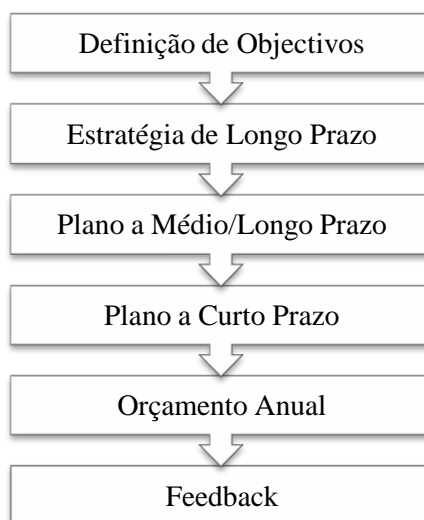
Após a selecção da estratégia devem ser criados planos a médio/longo prazo com a finalidade de implementar a estratégia e estabelecer as actividades, meios e recursos necessários para alcançar os objectivos.

Os planos a curto prazo são construídos para facilitar a execução da estratégia, porque são mais precisos e detalhados, geralmente têm a durabilidade de um ano, sendo

constituídos pelos programas das actividades a desenvolver durante esse período e os objectivos e políticas a adoptar. Estes programas devem ter a capacidade de informar, motivar os gestores e possibilitar o controlo das suas acções, devendo estar alinhados com os planos a médio/longo prazo.

Todos os planos de acção têm as suas características bem definidas e individualizadas, mas deve-se ter em atenção que todos estes planos se relacionam entre si, sendo dependentes uns dos outros, estabelecendo assim uma hierarquia de planos, que se inicia pelos objectivos mais precisos, mas genéricos, e que se desenvolve com sentido para a acção. O resultado prático da referida hierarquia é o orçamento anual (Pereira e Franco, 1994).

Figura 1 – Hierarquia de Planos



Fonte: Adaptado de Pereira e Franco (1994, p.456)

2.2 Orçamento

Segundo Pereira e Franco (1994), um orçamento pode ser definido como a expressão quantitativa de um plano de acção. Este instrumento de gestão contribui para coordenar e implementar a acção numa organização. Neste sentido, o orçamento apresenta-se como um conjunto de quadros que fixam em termos previsionais e quantificados os valores a atingir pelas actividades da empresa, estimando os seus gastos e réditos.

Jordan *et al.* (2005, p.81) defendem que o orçamento é mais do que uma simples previsão, uma vez que este é um “*compromisso por parte dos responsáveis operacionais em atingir os seus objectivos, os quais deverão estar claramente expressos nos respectivos planos de acção*”. Contudo, este não se deve limitar aos valores do ano anterior com um ajustamento relativo à inflação a fim de satisfazer somente uma formalidade burocrática.

Tendo em conta a reflexão feita pelos referidos autores, pode-se afirmar que os objectivos propostos devem satisfazer algumas características fundamentais: (i) serem hierarquizados, uma vez que existem objectivos com maior relevância do que outros; (ii) serem mensuráveis, ou seja, serem acompanhados por uma unidade de medida (valor monetário, unidade de produção, horas de trabalho); (iii) serem motivantes, pois devem ser exigentes, mas alcançáveis de modo a apresentarem um desafio para os gestores; (iv) serem datados, estipulando o período durante o qual deverão ser alcançados.

Os autores argumentam ainda que a estipulação de objectivos possibilita aos gestores o conhecimento do que se comprometeram a realizar. Deste modo, permite uma avaliação equitativa, na medida em que são conhecidas as condições subjacentes à sua fixação e realização, originando também a definição de um plano de incentivos e de prémios, em função do grau de cumprimento dos objectivos de cada gestor.

Em suma, o orçamento é a expressão quantitativa de todo o plano anual agindo como um acto de previsão da gestão económica e administrativa. Este serve ainda como norma de acção para exercícios futuros, sendo limitado pelos recursos da própria empresa e pelo ambiente externo, mas assumindo um papel fundamental no processo de gestão de uma organização.

2.3 Tipologia de Orçamentos

Actualmente, o modelo tradicional de orçamento não se adequa à realidade empresarial. Neste sentido, autores como Hansen e Torok (2004), apresentam melhorias ao sistema orçamental tradicional.

Este ponto faz uma abordagem aos diversos tipos de orçamento, que diferem entre si quanto às técnicas utilizadas. Contudo, os seus objectivos são similares:

2.3.1 Orçamento Anual Tradicional

Funciona como um conjunto de quadros em que se prevê toda a actividade da organização, culminando na apresentação dos resultados esperados para o ano.

2.3.2 Orçamento Incremental

Tem como base o orçamento do ano anterior, ao qual acresce uma percentagem relativa à inflação. Este tipo de orçamento tem a vantagem de exigir poucos recursos para a sua elaboração e ser menos moroso. Contudo, não reflecte as mudanças ocorridas, sendo pouco informativo (Drury, 2004).

2.3.3 Orçamento de Base Zero

Este tipo de orçamento parte do zero, fazendo com que os gestores tenham que justificar detalhadamente todos os recursos solicitados e todas as despesas que prevêem efectuar, sempre que elaboram um novo orçamento. A elaboração do orçamento para cada ano é um exercício de planeamento independente, que identifica as actividades fundamentais, possibilitando uma alocação de recursos mais eficiente (Edwards *et al.*, 1993).

2.3.4 Orçamento Contínuo

Este orçamento é continuamente actualizado, acrescentando-se um novo período à medida que o tempo vai decorrendo, não sendo elaborado somente uma vez por ano. Na medida em que se adapta constantemente à realidade, assegura que o planeamento seja mais flexível e realista. Em contrapartida, também exige mais recursos e mais tempo para a sua elaboração (Horngren *et al.*, 1999).

2.3.5 Orçamento Baseado nas Actividades (ABB)

Este orçamento envolve a definição do nível de actividades necessárias em cada função da empresa e estima os recursos que lhes devem ser atribuídos no período orçamentado. Este modelo foca-se nas relações causa-efeito entre a procura de bens e serviços e as actividades e os recursos requeridos (Hansen e Torok, 2004).

2.4 O Papel do Orçamento na Gestão

Vários autores como Drury (2004), Merchant (1997), Pereira e Franco (1994), Anthony e Govindarajan (2007) apresentam as principais funções do orçamento numa organização:

- Planeamento anual das operações;
- Coordenação das actividades;
- Comunicação dos planos aos vários centros de actividades;
- Motivação dos gestores para atingir os objectivos da organização;
- Controlo das actividades;
- Avaliação da *performance*.

O orçamento tem um papel importante numa organização, facilitando o planeamento anual das várias áreas da empresa. No planeamento os gestores ao elaborarem as propostas de orçamento estão a prever as actividades a desenvolver, os meios a utilizar, os recursos necessários e principalmente os resultados e objectivos a atingir. Ao fornecer orientações para o futuro torna o processo de planeamento proactivo.

O orçamento permite a coordenação das várias áreas da empresa e ajuda a reconciliar os diferentes objectivos, promovendo a equidade entre departamentos. O processo orçamental exige uma coordenação vertical (articulação na estrutura hierárquica) e horizontal (alinhamento dos objectivos e dos planos de acção entre departamentos). A preparação do orçamento possibilita resolver inconsistências entre os requerimentos dos vários departamentos, sendo uma ferramenta importante na resolução de conflitos.

De forma a facilitar o processo orçamental devem ser fortalecidas as linhas de comunicação entre departamentos para que as partes envolvidas obtenham a informação necessária para executar um bom trabalho. Simultaneamente, o orçamento deve assegurar a comunicação dos planos actuais aos responsáveis dos vários centros de responsabilidade. Para além disso, o orçamento promove a troca de informação na organização de forma descendente através da informação por parte dos quadros superiores relativa aos objectivos e prioridades da empresa e de forma ascendente através da identificação de oportunidades e ameaças e recursos necessários por parte das camadas inferiores da hierarquia.

O orçamento não é, apenas, um conjunto de elementos técnicos, mas sim uma ferramenta útil, uma vez que influencia o comportamento e a motivação dos gestores para o alcance de bons resultados. Assim, a intervenção dos gestores no processo de planeamento e fixação de objectivos pode funcionar como uma fonte de motivação para o alcance dessas metas e da eficácia dos departamentos.

O orçamento ao ser elaborado permite, posteriormente, o controlo das actividades desenvolvidas pela organização através da comparação dos resultados actuais com os montantes orçamentados, numa tentativa de assegurar que os objectivos estão a ser alcançados, facilitando assim, a interpretação dos resultados e desenvolvimento de acções correctivas.

A avaliação da *performance* constitui um processo essencial para justificar a elaboração do orçamento, visto que a sua preparação pressupõe a existência de objectivos globais e individuais a atingir. A avaliação deve ter como base os desvios calculados através do apuramento dos resultados reais em comparação com o que tinha sido orçamentado e não face a períodos anteriores.

Jordan *et al.* (2005) acrescentam que o orçamento é um instrumento de descentralização, uma vez que a administração define os objectivos globais da empresa e participa na fixação dos objectivos dos centros de responsabilidade, mas delega a execução e controlo das tarefas aos responsáveis. Esta descentralização é feita paralelamente com a fixação dos objectivos.

Para Edwards *et al.* (1993) e Horngren *et al.* (1999) quanto maior for a incerteza acerca do futuro de uma organização, maior é a necessidade da elaboração de um orçamento, não podendo o contexto de incerteza ser motivo para o não cumprimento dos objectivos traçados: *“In fact, the less stable the condition, the more necessary and desirable it is to budget, although the process becomes more difficult”* (Edwards *et al.*, 1993 p.843).

Outra vertente da gestão orçamental é facilitar as relações inter-pessoais numa organização. Isto verifica-se porque este processo obriga a uma maior comunicação, uma vez que a sua elaboração necessita da intervenção dos gestores, responsáveis por perceberem os objectivos e políticas (o mesmo acontece com o plano de controlo) que definem a própria organização. Outro grande benefício inter-pessoal desta gestão é a aderência de um maior número de pessoas na resolução das actividades da empresa.

Com base num estudo de Hofstede (1968) o orçamento não tem efeito motivacional se não for aceite pelos gestores, porque existe uma forte ligação entre os objectivos pessoais dos gestores e o orçamento. As reacções destes aos objectivos são afectadas pelas suas concretizações pessoais, pela sua personalidade, pela cultura e pelas normas gerais da empresa. O orçamento é mais facilmente aceite quando existe uma boa comunicação na empresa. As reuniões entre departamentos são úteis e encorajam os gestores a aceitar melhor os objectivos gerais. Quanto mais difíceis forem os objectivos, mais relevantes são para o processo de tomada de decisão numa organização, contudo se forem inalcançáveis podem ter efeitos nefastos para a mesma.

2.5 Implementação da Gestão Orçamental

Para a implementação, realização e execução da gestão orçamental é fundamental que a empresa obtenha condições que facilitem todo o processo orçamental e que o tornem numa ferramenta de gestão eficaz.

Na realidade empresarial é fundamental criar uma cultura de planeamento para fortalecer a gestão orçamental. Esta deve ser encarada pelos gestores como uma forma de melhorarem o seu desempenho e de auxiliar o exercício das suas funções. Neste sentido, devem ser desenvolvidas acções de formação e informação para que todos

estejam despertos para o sistema orçamental e de controlo e assim possam manter uma atitude dinâmica e participativa.

Segundo Merchant (1997) deve ser preparado um manual do orçamento que descreva os elementos mais permanentes do processo de planeamento de modo, a descrever os objectivos, a coordenar os procedimentos envolvidos e facultar uma referência aos gestores responsáveis pela elaboração orçamental.

Pereira e Franco (1994) sintetizam os pontos chaves deste manual: i) a definição dos programas e orçamentos e a sua interligação; ii) os procedimentos gerais da elaboração, aprovação, execução e as orientações da direcção; iii) os ideais e princípios a seguir no orçamento. Este manual deve indicar ainda: iv) a informação que deve ser enviada pelo órgão de coordenação aos centros de responsabilidade no início do processo; v) os mapas a elaborar pelos centros de responsabilidade; vi) os mapas finais de apresentação do orçamento. Este manual deverá circular por todos os indivíduos responsáveis pela preparação do orçamento.

A administração tem um papel importante em todo o processo orçamental e deverá estar envolvida em todas as fases do processo, desde a elaboração até à execução e controlo. Cabe à administração a definição dos objectivos, políticas e orientações necessárias à realização do orçamento, sendo este órgão responsável pela sua aprovação. Para além disso, deve certificar-se que o orçamento é realista e reflecte os objectivos idealizados, devendo ter um papel de órgão coordenativo, apaziguando os conflitos e exigindo a apresentação de relatórios de execução nos prazos definidos.

Anthony e Govindarajan (2007) indicam-nos a importância do departamento de coordenação do orçamento (*budget department*) no processo orçamental, enumerando as suas principais tarefas: i) publicação dos procedimentos do orçamento; ii) calendarização das tarefas; iii) assistência na preparação do orçamento; iv) incitação para a interligação e a comunicação entre departamentos; v) coordenação e atribuição de responsabilidades; vi) fornecimento de informação base para preparação do orçamento; vii) análise e interpretação dos resultados aquando da execução do orçamento.

Os sistemas de informação apresentam um papel preponderante na elaboração de um orçamento anual. Frequentemente, ocorrem situações em que os analistas despendem demasiado tempo a reunir e a formatar informação em relatórios para apresentar aos gestores, não deixando tempo para a análise dos dados e explicação dos desvios. Muitas organizações continuam a utilizar somente folhas de cálculo para o planeamento e controlo de gestão, uma vez que no passado eram ferramentas adequadas para as tarefas tradicionais de modelização de negócio, planeamento e controlo. No entanto, estes modelos de orçamento apresentam-se desajustados ao novo contexto empresarial pela sua morosidade, falta de fiabilidade dos dados e dispersão da informação. Deste modo, é necessário dotar as empresas com ferramentas e sistemas que automatizem a recolha e formatação de dados, libertando os analistas das tarefas que não geram valor.

A elaboração orçamental decorre geralmente no quarto trimestre, sendo normalmente planeado para doze meses (cada mês corresponde a um período de controlo) ou trimestralmente. A sua execução inicia-se no começo do ano civil, efectuando-se as revisões e controlos orçamentais no decorrer desse ano (Merchant, 1997) e (Pereira e Franco, 1994).

A complexidade do processo orçamental varia consoante a dimensão e estrutura organizacional das instituições. Uma instituição relativamente pequena, que não esteja dividida em unidades de negócio, pode apresentar um orçamento simples, quantificado numa página. No entanto, uma empresa de grande dimensão pode acarretar um sistema de orçamento complexo, que contenha informação específica para cada departamento (Anthony e Govindarajan, 2007).

Uma questão focada por vários autores, entre os quais Edwards *et al.* (1993) é o nível de participação dos gestores no processo orçamental. Podem definir-se dois tipos de orçamento quanto ao grau de participação: orçamentos impostos (*top-down budgeting*) e orçamento participativo (*bottom-up budgeting*). Segundo Solomon *et al.* (1993) um orçamento imposto verifica-se quando a maioria dos desenvolvimentos da gestão orçamental estão a cargo dos gestores de topo, sendo que o orçamento é imposto aos funcionários de linhas inferiores. Para Horngren *et al.* (1999) um orçamento participativo implica a formulação do orçamento com a participação activa de todos os trabalhadores afectados.

2.6 Etapas do Processo Orçamental

Drury (2004) apresenta um conjunto de etapas decorrentes do processo orçamental:

a) Preparação e comunicação das linhas de orientação

Numa fase inicial, é importante que a administração e os gestores definam os objectivos, orientações e instruções essenciais. Muitas decisões afectam o orçamento anual e têm de ser tomadas previamente como parte integrante do plano a longo prazo, pois este deve ser o ponto de partida para a preparação do orçamento. A administração deve comunicar o plano a médio/longo prazo aos gestores, para que haja coerência entre o orçamento e a estratégia.

b) Determinação da variável decisiva da empresa

Antes de preparar o orçamento é necessário que a administração determine a variável decisiva, pois esta determina o ponto de partida para o orçamento anual. Na maioria das organizações essa condição corresponde ao montante de vendas. No entanto, é possível que seja a capacidade de produção, quando as vendas previstas excedem a capacidade produtiva.

c) Preparação do orçamento de vendas

O volume e o *mix* de vendas determinam o nível em que a empresa opera, quando as vendas são a variável decisiva da empresa. Por este motivo, o orçamento de vendas é o mais importante do processo de orçamento anual. No entanto, este orçamento é o mais difícil de elaborar, porque o total das receitas proveniente de vendas depende do comportamento da procura por parte dos consumidores e de outros factores externos, como o estado da economia e iniciativas dos concorrentes.

d) Preparação inicial dos orçamentos por centros de responsabilidade

A preparação do orçamento deve ser um processo “*bottom-up*”, ou seja o orçamento deve ter origem nos níveis mais baixos da hierarquia e deve ser ajustado e coordenado pelos níveis superiores. Desta forma, os gestores ficam aptos para participar na preparação do orçamento, para além de aumentar a probabilidade de aceitação dos

objectivos apresentados. Os dados históricos poderão ser um ponto de partida para a produção do orçamento. No entanto, as mudanças devem ser levadas em consideração.

e) Negociação do orçamento com os superiores

Cada responsável de departamento deve participar activamente na elaboração do orçamento final, e o seu superior deve ter em atenção as argumentações dos seus subordinados para a inclusão de dados no orçamento, de modo a promover a motivação. Ao longo da linha hierárquica os orçamentos por centro de responsabilidade devem ser negociados entre os responsáveis de departamento e respectivos directores para a conciliação de ideias. É necessário que a negociação do orçamento não seja facilitada por nenhuma das partes, pois corre-se o risco de se aprovar orçamentos irrealistas, que sejam muito fáceis ou inacessíveis. Por outro lado, nem o responsável deve elaborar orçamentos básicos a fim de facilitar a aprovação, nem o superior deve impor objectivos muito difíceis na esperança que uma abordagem autoritária produza os resultados desejados.

O processo de negociação tem uma importância vital na gestão orçamental e pode determinar a eficácia do orçamento. Se os gestores conseguirem estabelecer uma posição de confiança com os subordinados, a negociação irá produzir melhorias no processo orçamental e na sua futura execução.

f) Coordenação e revisão dos orçamentos

Como os orçamentos individuais são elaborados ao longo da hierarquia organizacional, após a consolidação devem ser examinadas as relações entre os vários orçamentos para que estes sejam coerentes entre si, caso contrário, deve proceder-se às modificações necessárias. Durante o processo de coordenação, a contabilização de gastos e réditos, o balanço e os fluxos de caixa devem ser preparados para assegurar que todas as partes se ajustam e que se alcança o resultado pretendido. Por vezes são necessários ajustamentos e mudanças ao orçamento original.

g) Aceitação final do orçamento

Quando todos os orçamentos estão consolidados chega-se ao orçamento anual, o *master budget*, que consiste na agregação de todos os orçamentos, gastos e réditos, balanço e mapa de fluxos de caixa provisionais. Depois da sua aprovação é da responsabilidade de cada responsável de departamento, promover a execução do orçamento na sua área de actividade.

h) Revisões orçamentais

O processo orçamental não termina com a aceitação do orçamento, este deve ser revisto durante todo o ano, num processo contínuo e dinâmico. Periodicamente, os resultados reais devem ser comparados com os resultados orçamentados. Esta comparação deve ser realizada numa base mensal e comunicada aos envolvidos na sua preparação, com vista a maximizar o impacto motivacional. Assim, os gestores ficam aptos para identificar os pontos divergentes do orçamento e investigar as causas dessas diferenças, podendo ser tomadas acções correctivas. Se as diferenças resultarem de um orçamento irrealista, ou se as condições actuais forem muito diferentes das antecipadas, o orçamento deve ser revisto e ajustado. Esta revisão orçamental deve ser feita através de planos operacionais formais para o restante período do ano civil.

2.7 Orçamentos e Sua Articulação

Vários autores entre os quais Engler (1993) e Hansen e Mowen (2003) enumeram as componentes do “*master budget*”, este pode variar nas diferentes organizações. Contudo, apresentam geralmente as seguintes componentes:

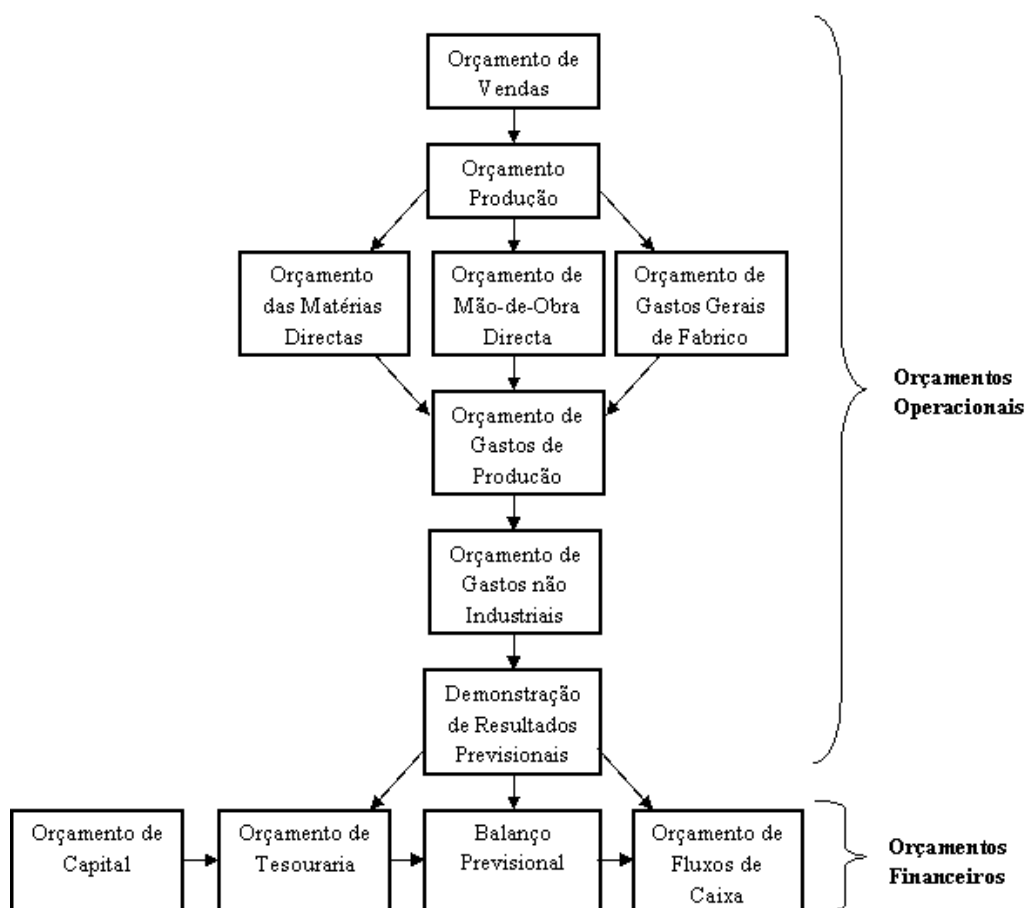
Orçamentos Operacionais

- a) Orçamento de Vendas
- b) Orçamento de Produção
 - i) Matérias Directas
 - ii) Mão-de-obra Directa
 - iii) Gastos Gerais de Fabrico
- c) Orçamento de Gastos de Produção
- d) Orçamento de Gastos não Industriais
- e) Demonstração de Resultados Provisional

2) Orçamentos Financeiros

- a) Orçamento de Capital
- b) Orçamento de Tesouraria
- c) Balanço Previsional
- d) Orçamento de Fluxos de Caixa

Figura 2 - Composição do Orçamento



Fonte: Engler (1993, p.400)

Com a elaboração do orçamento é fácil perceber as diversas interacções existentes entre departamentos e dentro de todos os programas e orçamentos da empresa.

Articulação Orçamental

Outros autores, entre os quais Pereira e Franco (1994), abordam a interligação dos vários orçamentos da empresa. A partir do programa de vendas e da política comercial definida para o ano, inicia-se o orçamento de vendas e o orçamento de custos comerciais variáveis. Com a previsão da quantidade vendida e dos preços de venda de

cada produto, pode determinar-se o valor das vendas e paralelamente os custos comerciais associados.

Sabendo o volume previsto de vendas e tendo por base a política de *stocks* de produtos acabados da empresa, é possível determinar a quantidade a produzir, a qual irá ser determinante para a elaboração do programa de actividade das secções e do programa de compras.

Através do programa de actividade das secções elabora-se o orçamento dos custos de produção onde se prevê os custos directos, quer fixos quer variáveis.

A partir do programa de compras, o qual é elaborado atendendo simultaneamente à produção prevista e à política de *stocks* de matérias-primas, elabora-se o orçamento de compras onde se prevêem as quantidades das diversas matérias que devem ser adquiridas e os seus respectivos custos. O orçamento de compras compreende apenas custos externos, pelo que, para determinar os custos das matérias em armazém, elabora-se o orçamento de custos das compras. Neste orçamento, adicionam-se os custos internos, através da imputação dos custos das secções que auxiliam o aprovisionamento (descarga, arrumação nos armazéns e armazenagem). Como nesta altura já se dispõe dos custos das matérias-primas e também dos custos das unidades de obra das secções principais, elabora-se o orçamento dos gastos de produção onde se determina, para cada produto, o custo industrial unitário.

Após se conhecerem os custos unitários, pode-se elaborar o orçamento de *stocks* de produtos acabados, onde se calcula o seu valor no final de cada mês. É também importante elaborar o orçamento das secções não industriais (comercial, administrativa e financeira) e prever os gastos, réditos, investimentos e desinvestimentos da empresa, com o intuito de elaborar o balanço previsional. Todos estes orçamentos operacionais permitem a previsão dos resultados da empresa e a obtenção de informação sobre os gastos e réditos.

O orçamento de tesouraria prevê os pagamentos e recebimentos correntes, o que releva a sua importância em todo o processo orçamental, pois este considera a situação patrimonial da empresa. Em consequência directa do orçamento de tesouraria, temos o orçamento financeiro, já que é este que avalia o défice ou excesso de tesouraria que

deve ser financiado ou aplicado e prevê o movimento de capitais, quando se calcula o custo das necessidades financeiras.

Após elaborados os orçamentos parciais e estimados os gastos e réditos das várias actividades elabora-se a demonstração de resultados previsionais e constrói-se o balanço previsional, para que os gestores possam avaliar e observar todas as alterações na situação financeira e patrimonial da empresa, procedendo-se posteriormente ao orçamento de fluxos de caixa.

2.8 Dificuldades de Implementação

A gestão orçamental enfrenta obstáculos na sua implementação, realização e execução. Neste sentido, os gestores e responsáveis pela realização do orçamento devem estar atentos e minimizar as dificuldades encontradas ao longo de todo o processo.

Jordan *et al.* (2005) apresentam dois tipos de obstáculos ao processo orçamental: as dificuldades de forma e de fundo.

As dificuldades de forma são relativas à estrutura e organização do processo orçamental, que se podem reflectir em atrasos e desorganização entre departamentos. Neste sentido, Pereira e Franco (1994) apresentam as dificuldades quanto à estrutura orgânica e sistemas de informação. A estrutura orgânica deve estar definida e identificar claramente os diversos centros de responsabilidade. Os sistemas de informação devem fornecer informação atempada para que seja possível o controlo orçamental.

As dificuldades de fundo resultam de hábitos enraizados nos processos de trabalho: ausência de objectivos, de planos de acção e de negociação entre gestores na elaboração do orçamento. Estas dificuldades complicam todo o processo, tornando-o num mero exercício contabilístico, ao invés de promover o planeamento da actividade e a motivação dos gestores (Jordan *et al.* 2005).

Pereira e Franco (1994) argumentam que é fulcral que a organização possua uma cultura de planeamento bem definida e eficiente e que os gestores devem conter uma boa formação base.

A fixação de objectivos é uma das principais dificuldades de todo o processo. Como referido anteriormente estes não devem ser fáceis, mas devem ser alcançáveis, de modo a serem motivantes. Os objectivos a fixar devem estar alinhados com os objectivos do respectivo superior hierárquico. Desta forma, os objectivos não são impostos, mas sim aprovados pelo órgão superior, na medida que os responsáveis devem possuir um certo poder negocial na arbitragem de conflitos.

Solomon *et al.* (1993) apresentam as relações humanas como uma das principais limitações à gestão orçamental. O orçamento deve ser encarado por todos os gestores da empresa como uma ferramenta importante para a gestão. A reacção dos quadros apresenta um factor importante na realização do orçamento, uma vez que se os gestores se sentirem controlados poderão desmotivar e assim rejeitar todo o processo. O objectivo do orçamento não é controlar a acção dos diversos quadros, mas proporcionar-lhes um instrumento importante de planificação das actividades. Os administradores devem estar cientes que o orçamento não é somente um exercício financeiro, mas que envolve os vários gestores e subordinados.

2.9 O Controlo Orçamental

O controlo orçamental é a metodologia utilizada pelos gestores e pelas respectivas organizações, para analisar ao longo do tempo, a evolução do orçamento anual e a forma como está a ser executado. Permite medir a *performance* através de marcas de referência, como a comparação de réditos, gastos e resultados reais com aqueles que se idealizaram no orçamento anual, informando a gestão para a devida correcção. O controlo orçamental funciona assim como “*um instrumento de acompanhamento dos objectivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito activo no processo da gestão orçamental*” (Jordan *et al.*, 2005 p.183).

O controlo orçamental apresenta-se como um importante instrumento de gestão, tanto para a empresa como para os gestores. Para que a empresa consiga atingir os objectivos propostos no orçamento, torna-se necessário que durante a execução do plano haja uma confirmação de que o mesmo está a ser cumprido.

Para os gestores, o controlo orçamental também se torna fundamental, pois obriga-os a determinar objectivos atingíveis e a escolher planos de acção exequíveis (envolve um conhecimento sobre a sua empresa e o seu departamento). Os gestores devem acompanhar a sua actividade com comparações das realizações efectuadas com as actividades previstas. Por fim, os gestores têm que realizar acções correctivas e elaborar projectos novos com concepções, métodos, e recursos diferentes.

A eficácia da função de controlo é simplificada pela gestão orçamental, comparando a actividade real com o que se previu nos orçamentos, dando origem aos desvios. Autores como Pereira e Franco (1994) abordam a questão dos desvios indicando que estes são fixados em intervalos de controlo, com o objectivo de serem analisados somente os desvios significativos. Esta abordagem é denominada de *gestão por excepção*. Nesta, os gestores apenas analisam, por excepção, as questões que não se encontrem em conformidade com o que se orçamentou, com a finalidade de desenvolver medidas correctivas.

A incapacidade - por motivos técnicos ou organizacionais - de efectuar análises de controlo orçamental, com a rapidez suficiente para suportar a tomada de decisão e actuar em tempo útil com acções correctivas leva a tomadas de decisão baseadas em informação insuficiente ou desactualizada, impedindo desta forma, a obtenção de importantes vantagens competitivas.

Segundo Drury (2004) um outro aspecto importante é o grau que um dado gestor tem de controlo, traduzindo-se nos denominados factores controláveis e não controláveis. Os factores controláveis são aqueles que o gestor pode e deve exercer influência, de forma a conseguir o máximo de eficiência. Os factores não controláveis caracterizam-se pelo facto da influência e a da responsabilidade já não serem directamente do gestor. Quando a quantidade de factores não controláveis é superior à quantidade de factores controláveis dificulta a avaliação da *performance*, pois os gestores podem não estar preparados para o erro e consequentes efeitos. Os empregados são adversos ao risco e preferem que a sua *performance* e recompensas dependam directamente de resultados que possam influenciar do que de factores que não possam controlar.

Os factores controláveis e não controláveis podem ser determinados *à posteriori* para estarem bem definidos na linha orçamental e devem ser excluídos dos *reportings de performance* e mostrados em separado.

2.10 Críticas ao Orçamento

Para Jensen (2001, p.95) “*Traditional budgeting processes waste time, distort decisions, and turn honest managers into schemers*”. A orçamentação é uma tarefa difícil, que consome recursos (humanos e financeiros) às organizações desta forma, muitos autores consideram que a gestão baseada no orçamento é um processo antiquado, baseado em actividades *time-consuming*, com enfoque no trabalho de dados ao invés da análise de informação e na simulação de cenários.

Autores como Jensen (2001), Hope e Fraser (2003) defendem que o orçamento agrega pouco valor para a empresa, uma vez que esta ferramenta surge para controlar o comportamento dos gestores e funcionários, ao invés de contribuir para as vantagens competitivas da empresa. Tendo em conta que o orçamento utiliza um sistema de recompensas e penalizações – *pay-for-performance* – em que o prémio é dado, apenas, quando se atinge a meta, esse controlo pode levar a efeitos disfuncionais graves. Tal comportamento deve-se ao facto de ao ser estabelecido um plano para um ano, os gestores serem levados a tentar atingir metas por vezes, através da falsificação de resultados e manipulação de dados. Ao agirem desta forma os gestores acabam por prejudicar os resultados reais da empresa. Esta quebra dos valores éticos leva à desconfiança dentro da organização, criando um sistema de informação limitado, lento e incorrecto, e nos casos mais graves pode levar mesmo à falência.

A falta de confiança no plano traduz-se na apatia dos gestores intermédios, especialmente nos casos em que os orçamentos são impostos, utilizando pressupostos não sustentados ou demasiado ambiciosos que vão ao encontro dos desejos dos gestores de topo e/ou accionistas, mas não espelham as condições do mercado ou a real capacidade da organização. Por vezes, a própria dinâmica dos negócios leva a uma construção infrutífera do plano anual. As condições de mercado alteram-se de forma tão radical que o plano construído no ano anterior é completamente esquecido por não ser o mais adequado.

Outra das principais críticas apontadas ao modelo tradicional de gestão orçamental radica no facto do orçamento gerar desmotivação e desincentivos. O orçamento é considerado por muitos como um ritual destrutivo, devido às avaliações de desempenho e da produtividade dos trabalhadores. Este tipo de avaliação acaba por ter um impacto negativo na motivação das pessoas, gerando efeitos contrários aos desejados.

Assim, é evidente que o modelo de gestão baseado no orçamento pode acarretar alguns problemas, nomeadamente financeiros, estratégicos (modelo estático e centralizado) e comportamentais. No entanto, como refere Horngren (2004, p.210) “...*budgets are inanimate tools. They can be used wisely or stupidly*”.

2.11 Métodos Alternativos ao Orçamento Tradicional

Com a evolução dos tempos e perante um mundo cada vez mais globalizado e competitivo têm surgido novos métodos que permitem a optimização dos processos de planeamento e gestão de desempenhos.

Assumindo que o orçamento é uma forma de controlo e um processo pouco participativo, novas técnicas de gestão sem orçamento tendem agora a descentralizar responsabilidades, adoptando uma nova postura de gestão em que os colaboradores passam contribuir para a definição de objectivos que melhorem o desempenho geral da organização.

A gestão sem orçamento não procura suprimir as metas, mas antes identificar os objectivos de desempenho mais relevantes e exequíveis. Algumas dessas novas técnicas são:

2.11.1 Key Performance Indicators (KPIs)

Os “Indicadores Chave de *Performance*” são ferramentas de avaliação de desempenho nas empresas. Estes têm a grande vantagem de serem veículos de comunicação, facilitando a transmissão dos objectivos estratégicos a todos os níveis hierárquicos da empresa.

2.11.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Esta abordagem foi criada com a intenção de medir melhor a *performance* das organizações. Nesta perspectiva, os objectivos estratégicos são criados a partir de uma visão comum e traduzidos em acções concretas para o seu sucesso. No BSC não se avalia apenas o desempenho financeiro, sendo também consideradas as perspectivas dos clientes, a melhoria de processos internos e a cultura organizacional. As medidas adequadas e o alinhamento dos objectivos possibilitam, segundo o sistema BSC, a integração entre as acções e os resultados de toda a empresa.

2.11.3 *Rolling Financial Forecast*

Este método é utilizado como uma simulação de despesas e receitas financeiras contínua. Ao contrário do orçamento, que é desenvolvido para o período de um ano, o *Rolling Financial Forecast* tem uma visão mais realista do mercado, que está em constante mudança, e por isso visa estimular a acção contínua e flexível.

2.11.4 *Beyond Budget*

Tal como o BSC, o *Beyond Budget* também é desenvolvido de forma a descentralizar o planeamento da gestão de topo, expandindo-o a níveis operacionais. Além disso, o *Beyond Budget* define objectivos de *benchmark*, procurando direccionar a organização para os acontecimentos exteriores, comparando-a, assim, com a concorrência (Hope e Fraser, 2003).

Estes modelos apresentam comparativamente ao modelo de orçamento tradicional, uma gestão mais flexível. Em vez de planos fixos anualmente, que acabam por forçar os gestores a executar acções pré-determinadas, os objectivos são flexíveis e revistos com frequência, tendo por base a concorrência e *benchmarks* de excelência, durante períodos mais curtos (trimestralmente ou adaptável consoante a necessidade), e utilizando indicadores chave.

Desde logo, pelo facto de deixar de ser necessário realizar-se um orçamento, poupa-se tempo e recursos, libertando dinheiro e mão-de-obra para outras tarefas mais importantes e com mais impacto para o futuro da empresa. Para além disto, existe uma grande probabilidade das ferramentas utilizadas para a substituição do orçamento serem mais eficientes. Isto porque consideram aspectos fulcrais para a estratégia que o orçamento negligencia, como por exemplo, a satisfação dos clientes ou os indicadores de qualidade.

A implementação de modelos deste tipo implica que se efectue uma forte descentralização dentro da empresa, permitindo que a tomada de decisão e o compromisso de desempenho estejam a cargo dos gestores operacionais. Estes novos modelos acabam por criar um ambiente de “auto gestão” de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal, o que por sua vez implica maior motivação, aumentos de produtividade e melhoria no serviço ao cliente. O resultado será uma empresa dinâmica, adaptável e ética, com potencial de crescimento e capaz de fazer face aos seus concorrentes.

3. Metodologia de Investigação

Este capítulo é dedicado ao método de investigação *case study* e metodologia adoptada na condução do presente estudo.

Este *case study* tem como objectivo principal compreender o processo orçamental numa empresa não industrial e estudar o impacto da sua elaboração a nível organizacional e individual.

Como refere Yin (2003, p. 1) “*um case study é uma de várias formas de fazer pesquisas em ciências sociais*”, permitindo estudar os fenómenos inseridos na complexidade e riqueza dos seus contextos. Face ao tipo de questões principais formuladas (ver em baixo), as quais visam estudar e explicar o processo orçamental de uma empresa específica, o método escolhido foi o *case study* explanatório.

Como referido anteriormente, após ter sido efectuada a revisão de literatura sobre o tema de gestão orçamental procedeu-se à formulação das seguintes duas *research questions*:

- Como se efectua o processo orçamental numa empresa de prestação de serviços?
- Qual o impacto da gestão orçamental na empresa Sigma?

As principais etapas seguidas na realização do *case study* conduzido foram:

1. Planeamento do *case study*;
2. Preparação para a recolha de evidência;
3. Recolha de evidência;
4. Análise da evidência recolhida no *case study*;
5. Desenvolvimento e redacção do *case study*.

Seguidamente, explica-se com maior detalhe cada uma das etapas.

3.1 Planeamento do *Case Study*

O planeamento do presente *case study* foi efectuado no início deste estudo com a finalidade de estruturar a investigação a desenvolver e garantir a coerência das acções a serem desenvolvidas. Ainda durante esta etapa foi realizada uma primeira revisão de literatura relativa às metodologias de investigação em ciências sociais de modo a permitir seleccionar o método de investigação mais adequado ao tema em estudo - a gestão orçamental.

3.2 Preparação para a Recolha de Evidência

Para que fosse possível a recolha de informações, esta segunda etapa teve início com a autorização da empresa Sigma para a realização do *case study*. A escolha da empresa Sigma deveu-se, essencialmente, à possibilidade de acesso facilitado à informação e pelo conhecimento prático do contexto e do processo orçamental nesta organização. Deste modo, foi elaborado um enquadramento da empresa a nível da sua estrutura e actividades, para se proceder a etapa seguinte (recolha da evidência).

3.3 Recolha da Evidência

Para a elaboração do presente estudo efectuou-se uma recolha de diversas fontes de informação, para evitar resultados enviesados. Deste modo, para além da participação-observação, procedeu-se à realização de entrevistas, recolha de documentos diversos e consulta de registos de arquivo.

a) Participação-observação

A investigação deste *case study* teve por base um estilo participação-observação por parte da investigadora, uma vez que esta é participante nos eventos que estão a ser investigados. No entanto, nesta observação a investigadora tem acesso apenas a algumas das fases do processo. Esta observação decorreu durante o processo de elaboração do

orçamento (entre Setembro e Novembro de 2009) e nos meses posteriores, durante a fase de implementação e revisões orçamentais.

Segundo Yin (2003), este tipo de investigação apresenta vantagens e desvantagens. Entre as principais vantagens destaca-se o acesso facilitado à informação e ao processo. Deste modo, obteve-se um conhecimento mais profundo de todo o processo orçamental, bem como das ferramentas utilizadas.

Por outro lado, a principal desvantagem deste processo prende-se com a questão do investigador poder ser influenciado pelos seus pontos de vista e deste modo, ter uma postura menos objectiva face ao objecto em estudo, ou seja, pode trazer eventuais problemas de objectividade quer na recolha, quer no processo de análise da evidência. No entanto, estes riscos foram minimizados com a utilização de outras fontes de evidência.

b) Entrevistas

As entrevistas realizadas revelaram-se uma fonte de evidência muito importante para a compreensão do processo geral da orçamentação e para a sua contextualização na empresa. Para além disso, a elaboração de entrevistas permitiu captar as diferentes perspectivas dos entrevistados. Para a sua realização foi efectuada a definição do universo de pessoas a entrevistar, selecção do tipo de entrevistas a adoptar e definição das questões de suporte através da preparação de um guião de entrevista (ver anexo 1). As entrevistas foram semi-estruturadas com questões abertas, o que permitiu um estilo de entrevista mais dinâmico, com uma maior interacção por parte dos entrevistados. Estas foram realizadas de forma presencial, individual e não foram registadas em suporte audiovisual. Contudo, ao longo das entrevistas foram apontadas as respostas de cada entrevistado e após cada entrevista foram organizadas de modo a que não se perdesse informação.

Na escolha dos entrevistados procurou-se captar as perspectivas das diferentes direcções da empresa (foi efectuada uma entrevista com os quatro directores da empresa Sigma) e com quatro responsáveis de departamento que estão directamente ligados à elaboração do orçamento (departamentos de Controlo de Gestão, de Crédito de *Stock*, de Recuperação de Crédito e Contencioso e de *Marketing*). No caso das entrevistas aos

directores tentou obter-se uma perspectiva global da empresa e da direcção em específico. Relativamente às entrevistas aos responsáveis de departamento foram abordados temas específicos do departamento. Com o recurso a entrevistas como fonte de evidência procurou-se minimizar um possível enviesamento provocado pela participação-observação.

c) Documentação

Durante e após o período da elaboração do orçamento foram recolhidos diferentes tipos de documentação, de origem externa e interna. Os documentos externos consistiram, essencialmente, em relatórios e estatísticas de associações de automóveis - Associação de Automóveis de Portugal (ACAP) e de associações de crédito - Associação de Instituições de Crédito Especializado (ASFAC). Foram também recolhidos relatórios e contas da empresa e informações contidas nos *websites* da empresa Sigma e das marcas do grupo automóvel focado. Internamente, reuniu-se informação através da intranet da empresa Sigma, *outputs* do sistema de contabilidade e controlo de gestão, apresentações *PowerPoint*, documentação de suporte à conceptualização do orçamento (normas e plano de elaboração do orçamento), *e-mails* (internos e com a casa-mãe) decorrentes do período de elaboração e execução.

d) Registos de Arquivo

Os registos de arquivo resumiram-se à consulta do organograma da empresa Sigma e à recolha de dados quantitativos referentes ao orçamento nomeadamente, repositórios relativos aos orçamentos e previsões dos anos anteriores.

e) Artefactos

Corresponde essencialmente aos *outputs* dos programas do controlo de gestão nomeadamente, a informação do orçamento de 2009 e os ficheiros de análise de desvios.

A utilização de todas estas fontes de evidência teve por finalidade, compreender o contexto da empresa Sigma e as actividades no global e analisar o processo de elaboração do orçamento. Para além disso, a utilização de várias fontes de evidência

permitiu validar e confirmar a informação obtida e fazer uma melhor triangulação da informação.

3.4 Análise da Evidência Recolhida no *Case Study*

No desenvolvimento deste *case study* procurou-se “*adoptar métodos apropriados e credíveis*” (Ryan *et al.* 2002, p. 155), tendo-se desenvolvido um plano de investigação detalhado, com um planeamento adequado e formulação das questões de investigação.

Ao longo da investigação procurou-se recorrer a fontes de evidência que pudessem fundamentar os resultados do estudo, tendo-se organizado e arquivado a informação obtida.

Para além da recolha de várias fontes de evidência, foi feita uma triangulação da informação obtida das várias fontes, de forma a validar a informação e analisar a evidência de forma integrada.

Após recolhida a evidência e conduzidas as entrevistas, a investigadora procedeu à sua leitura por diversas vezes. Depois de revista toda a evidência procedeu seguidamente à sua interação de forma a obter repetições e padrões que pudessem indicar procedimentos e comportamentos habituais e rotineiros na empresa. Após identificados esses padrões, a investigadora avançou para a resposta às questões de investigação formuladas anteriormente.

3.5 Desenvolvimento e Redacção do *Case Study*

Embora seja considerada a última etapa, este *case study* foi redigido ao longo de todo o processo de investigação. Como já indicado, devido a questões de confidencialidade, o nome da empresa foi alterado para um nome fictício. Como é um *case study* explanatório, na redacção das conclusões foi utilizada a revisão de literatura como suporte à explicação das conclusões obtidas.

4. Estudo do Sistema Orçamental da Empresa Sigma

Este *case study* centra-se no estudo do sistema orçamental da sucursal portuguesa da financeira de um dos maiores grupos de automóveis europeus. Por razões de confidencialidade, a empresa será designada por Sigma.

4.1 Breve Apresentação da Empresa

4.1.1 A Empresa

A empresa Sigma, como referido anteriormente, pertence a um dos maiores grupos automóveis multinacionais, fazendo parte integrante da estratégia desse grupo. Este está representado no mercado, essencialmente, por duas empresas de fabrico, distribuição e comercialização de automóveis (marca X e marca Y)¹ e é complementado com os serviços financeiros prestados pela empresa Sigma, com o objectivo de proporcionar um serviço de qualidade e completo ao cliente.

O princípio fundamental do grupo baseia-se na partilha, por parte das marcas e da empresa Sigma, de recursos técnicos, administrativos e financeiros. A multinacional está presente em diversos mercados geográficos, dos quais se destacam a Europa Ocidental e de Leste, a América do Sul e a China.

A empresa Sigma surgiu em Portugal na década de 80, sendo uma instituição financeira especializada, cujos canais de venda e práticas de negócios se centram na concessão de crédito, essencialmente através de um conjunto de distribuidores independentes (concessionários), recorrendo ocasionalmente a canais próprios, como a internet e telefone.

A empresa emprega, actualmente, 63 colaboradores e subcontrata 10 funcionários a empresas externas de *outsourcing*, sendo que a equipa se tem mantido estável ao longo dos anos.

¹ Por questões de confidencialidade são ocultados os nomes reais das duas marcas.

4.1.2 Missão e Estratégia

Sendo uma financeira cativa de marca tem como missão desenvolver produtos e serviços com o objectivo de apoiar as marcas automóveis, os importadores e os concessionários, no sentido de em conjunto apresentarem uma oferta global ao cliente final, tendo uma participação activa no processo de fidelização das marcas.

4.1.3 O Crédito Especializado e a Empresa Sigma

Nos últimos anos, a actividade do crédito especializado assistiu a um crescimento elevado, próprio de uma actividade emergente, caminhando para uma fase madura com tendência para a estabilização. O crescimento do crédito especializado teve como base factores de âmbito estrutural que resultam do equilíbrio entre uma maior disponibilidade e capacidade financeira dos agentes, alterações nos padrões culturais e uma maior predisposição das famílias portuguesas para o consumo. O mercado do crédito ao consumo apresenta uma forte componente concorrencial.

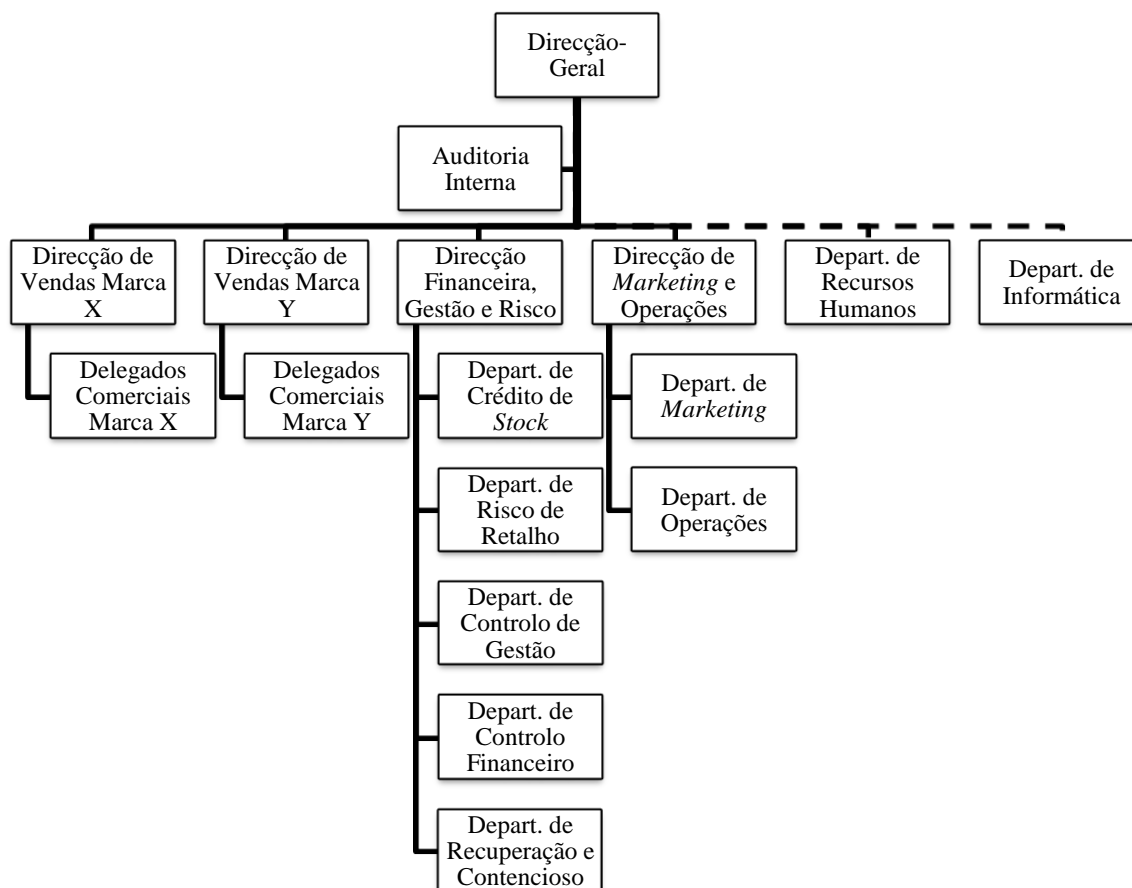
A empresa Sigma tem deste modo, uma forte concorrência externa, quer a nível de outras instituições de crédito ao consumo, quer por parte dos bancos presentes em Portugal. Por outro lado, o facto de ser uma financeira cativa de marca facilita a interacção com os concessionários associados às marcas. Contudo, apresenta uma forte dependência da relação comercial com as marcas e com as concessões.

4.1.4 Estrutura Organizacional

A empresa Sigma apresenta uma estrutura funcional estando organizada em quatro direcções: Direcção de Vendas da Marca X, Direcção de Vendas da Marca Y, Direcção Financeira, Gestão e Risco e Direcção de *Marketing* e Operações. As duas últimas direcções são subdivididas em departamentos: a Direcção Financeira segmenta-se nos departamentos Crédito de *Stock*, Risco de Retalho, Controlo de Gestão, Controlo Financeiro e Recuperação de Crédito e Contencioso. A Direcção de *Marketing* e Operações é constituída pelos departamentos de *Marketing* e das Operações. Cada departamento é dirigido por um responsável, que tem a seu cargo uma equipa de trabalho.

No topo da hierarquia interna da empresa existe um Director-geral que coordena as actividades. A empresa Sigma tem ainda um responsável pela Auditoria Interna, um departamento de Informática e de um departamento de Recursos Humanos que operam de forma independente das outras direcções.

Figura 3 - Organograma da empresa Sigma



Fonte: Intranet da empresa Sigma

4.2 Breve Apresentação das Actividades e Produtos

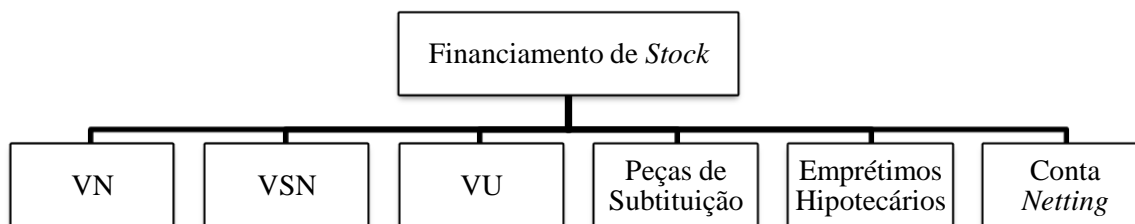
A empresa Sigma apresenta o seu *core business* em duas áreas: financiamento das redes (crédito de *stock*) e financiamento de retalho.

4.2.1 Financiamento das Redes - Crédito de *Stock*

A actividade principal do crédito de *stock* é a intermediação das vendas das marcas aos concessionários, ou seja, o financiamento de bens cuja aquisição tenha por objectivo a sua revenda.

O financiamento do crédito de *stock* assenta na atribuição de linhas de crédito aos concessionários, para que estes possam adquirir diversos produtos para futura comercialização, nomeadamente, para o financiamento de viaturas novas (VN), semi-novas (VSN), usadas (VU) e de peças de substituição. Existe ainda a possibilidade das concessões efectuarem investimentos em instalações através de empréstimos de longo prazo (empréstimos hipotecários) e utilização de conta *Netting*. A conta *Netting* cujo funcionamento é semelhante a uma conta corrente bancária, centra todos os movimentos financeiros das concessões com a empresa Sigma e as marcas.

Figura 4 - Tipologia de produtos da actividade de *stock*



Fonte: Relatório interno da actividade do departamento do Crédito de *Stock*

As principais modalidades que constituem o financiamento de *stock* consistem na atribuição de linhas de crédito para os seguintes produtos:

- Viatura Nova (VN) – veículo vendido directamente pelo importador através dos seus canais de distribuição, sendo que este veículo nunca esteve matriculado.
- Viatura Semi-Nova (VSN) – veículo já matriculado. No caso da empresa Sigma, considera-se que uma viatura semi-nova não pode ter mais de três anos de matrícula à data de entrada em produção do respectivo contrato de financiamento.

- Viatura Usada (VU) - veículo já matriculado. No caso da empresa Sigma considera-se que uma viatura usada tem mais de três anos de matrícula à data de entrada em produção de um contrato de financiamento.
- Peças de Substituição – Consistem em peças de substituição que os concessionários adquirem para as oficinas e agentes de reparação oficiais da marca.

4.2.2 Financiamento de Retalho

O financiamento de retalho encontra-se sobre a responsabilidade do departamento de Operações e tem como principal finalidade, transformar em contratos, as propostas de financiamento e de serviços dos clientes finais.

Este serviço tem como principais actividades: a recepção, instrução e análise da proposta. A empresa Sigma dispõe de várias condições de financiamento disponibilizando produtos para a aquisição e/ou utilização de veículos, designadamente, através do crédito, *leasing*, aluguer financeiro e aluguer operacional de viaturas (*renting*), complementando o seu financiamento, com outros serviços relacionados com a utilização da viatura, entre os quais: manutenção, viatura de substituição, seguros e extensões de garantia.

Figura 5 - Tipologia de produtos da actividade de retalho



Fonte: Relatório interno da actividade do departamento de Operações

Cada uma das modalidades que constituem o financiamento de retalho é detalhada seguidamente:

- Crédito – Forma de financiamento que se caracteriza pela concessão ao cliente final de um empréstimo para aquisição de um bem ou serviço, por contrapartida de reembolso do capital em dívida acrescido de uma determinada taxa de juro;
- Aluguer Financeiro e *Leasing* – Ambos consistem em modalidades de financiamento através da qual, o locador (sociedade de locação financeira), de acordo com as instruções do seu cliente (locatário), adquire um bem e cede o seu uso temporário mediante o pagamento de uma quantia periódica (renda), por um prazo determinado e, relativamente ao qual, o locatário tem uma opção de compra no final do prazo, mediante o pagamento de um valor residual;
- *Renting* – O *renting* ou aluguer operacional de viaturas é uma solução de financiamento automóvel materializada num contrato de aluguer de viaturas com prestação de serviços associados, por um período e quilometragem pré-determinados, mediante o pagamento de uma renda. O cliente nunca tem a opção de compra. No final do contrato a viatura é restituída ao ponto de venda ou à locadora;
- Crédito Após Venda (CAV) – produto disponibilizado pela empresa Sigma às redes de distribuição que se destina ao financiamento de reparações, franquias de seguros automóveis, revisões e acessórios.

4.2.3 Negociação Marcas – Direcções de Vendas

A direcção de vendas coordena a actividade comercial da sociedade desenvolvida no interior do universo de cada uma das marcas automóveis do grupo. O grande objectivo da área comercial é a captação dos clientes através de protocolos anuais com os pontos de venda (PdV).

Sendo a empresa Sigma uma financeira cativa de marca, dedica-se exclusivamente ao financiamento dos PdV da marca X e da marca Y. Ambas as marcas possuem uma rede de concessionários por todo o país. Os concessionários dependem da empresa Sigma para a aquisição de viaturas e comercialização com a respectiva marca. Contudo, estes PdV não pertencem ao grupo automóvel. Neste sentido, cabe às direcções de vendas, o

estabelecimento e manutenção de relações de parceria sólidas com as marcas e respectivas redes de distribuição tendo em vista a obtenção de volume de negócios.

Os delegados comerciais, denominados responsáveis de zona, interagem directamente, com as redes de distribuição, repartidas por diferentes zonas do país, através da divulgação junto dos PdV das políticas da empresa Sigma (*stock*, preço, volumes, incentivos, margens e imagem). As principais funções consistem: na motivação das equipas de vendas dos concessionários para as actividades da empresa Sigma e formação dessas equipas (produtos financeiros, processos, métodos de venda).

4.2.4 Recuperação de Crédito e Contencioso

A recuperação de dívidas em atraso é uma tarefa diária que faz parte do quotidiano de qualquer instituição de financiamento.

A regularização dos incumprimentos é tratada inicialmente (nos primeiros 90 dias) por uma plataforma telefónica, ou seja, depois de se verificar o atraso no pagamento de uma prestação, a empresa contacta o cliente por telefone para tentar regularizar a situação. Nos casos em que a situação de incumprimento não é resolvida no primeiro contacto, a empresa Sigma contacta novamente o cliente via recuperação de crédito no terreno, para lhe propor um novo acordo de regularização da dívida para o pagamento das prestações em atraso, entrando o contrato na fase pré-contencioso.

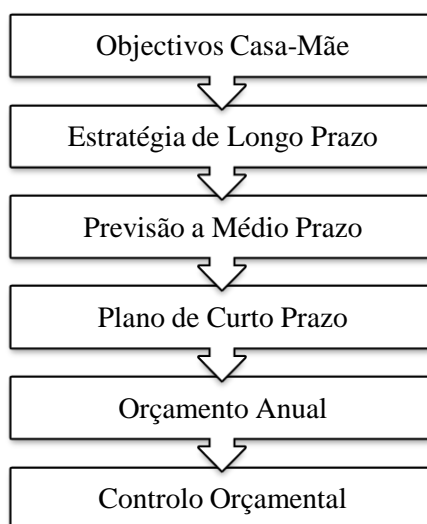
Sempre que o contacto directo e amigável estabelecido pelo departamento não tem o efeito desejado – repor a regularização da dívida – é necessário recorrer aos meios judiciais competentes (cobrança coerciva) passando, nesta fase, o contrato à fase de contencioso. Em tribunal pode obter-se o valor da dívida através de meios monetários ou da retoma da viatura. No entanto, caso o solicitador não consiga a resolução do contrato, este passa ao estatuto de perda, sendo que o valor em dívida do contrato é considerado como não recuperável para a empresa.

Consoante a fase do contrato são constituídas três tipos de provisões que apresentam diferentes taxas. A fase de incumprimento até 90 dias apresenta uma taxa mais baixa do que a fase de pré-contencioso (de 90 a 150 dias) e contencioso (mais que 150 dias).

Estas taxas de provisão são indicadas pela casa-mãe e variam consoante a tipologia de contrato (crédito, *leasing* ou *renting*).

4.3 Planeamento e Estratégia

Figura 6 - Hierarquia de Planos da empresa Sigma



Fonte: Entrevistas com os directores

Como a empresa Sigma pertence a um grupo multinacional, os seus objectivos e a sua estratégia reflectem as orientações e indicações da casa-mãe. Os principais objectivos da organização são definidos a nível central, bem como os planos de acção da estratégia a longo prazo. Para a definição da estratégia, o grupo tem em conta condições internas (o nível de desenvolvimento de cada actividade, a perspectiva de crescimento de cada sucursal, ambições), bem como condições externas (desenvolvimento do mercado automóvel, factores económicos e concorrência).

A nível local, a empresa define e desenvolve os planos de acção para alcançar os objectivos que estão condicionados às orientações da casa-mãe. O plano de longo prazo está quantificado na Previsão a Médio Prazo (PMP) ou plano a médio prazo, que se pode caracterizar como um orçamento a três ou quatro anos. Na realização da PMP, a empresa segue as indicações da casa-mãe e a perspectiva de desenvolvimento do negócio para os próximos anos. A PMP deve ser trabalhada com dedicação e envolvimento dos funcionários, já que a estratégia de curto prazo está intimamente

ligada a este plano, pois muitas indicações para o orçamento derivam das definições da PMP.

A captação e seguimento a curto prazo e a elaboração de planos de acção para alcançar a estratégia depende das políticas e planos de acção definidos pela sucursal, com orientações da casa-mãe. O plano a curto prazo está quantificado no orçamento anual da sociedade.

4.4 O Orçamento

Os directores entrevistados defendem que o orçamento é fundamental para a empresa, uma vez que, ajuda a *“definir o ritmo e objectivos comuns, assim todos têm conhecimento das metas e podem definir as linhas de conduta de forma a alcançá-las”* (o Director da DFGR). O orçamento é fundamental no contexto empresarial, pois define o resultado e objectivos da organização, devendo ser viável e indicativo.

Tendo em conta que a empresa pertence a uma multinacional, o sistema orçamental é mais complexo do que numa empresa nacional, pois existem interacções entre a sucursal e a casa-mãe. Esta última define as orientações e linhas mestras que devem ser seguidas na elaboração, apresentação e execução do orçamento, havendo normas específicas para garantir a coerência na consolidação e comparação da informação com as outras sucursais.

A elaboração do orçamento é algo complexo e que implica vários estudos, análises, definição e ajustamento de objectivos. O orçamento da sucursal portuguesa é elaborado no último trimestre de cada ano, com início em finais de Setembro. O orçamento é efectuado numa base mensal, ou seja, os resultados são planeados mês a mês, para que seja mais fácil comparar com os resultados reais.

Ao longo dos anos verifica-se uma tendência crescente para um estilo de orçamento mais participativo e negociado, trazendo assim, uma maior dinâmica para a organização. De facto, no passado esta ferramenta de gestão estava vinculada aos critérios da casa-mãe, havendo pouca autonomia e criatividade por parte dos gestores locais das sucursais. No entanto, com o desenrolar dos anos e aumento do nível de conhecimento

por parte dos gestores das sucursais, tem havido uma maior independência na criação da estratégia e plano de acção, sendo que a casa-mãe continua a indicar as linhas de orientação, mas é da responsabilidade dos gestores traçar os planos de acção para alcançar os objectivos. Esta mudança tem trazido benefícios ao processo orçamental, uma vez que se procura fazer um orçamento com objectivos mais orientados para a situação real da empresa. Para além disso, proporciona uma maior troca de conhecimentos, opiniões e ideias entre as sucursais e a casa-mãe, sendo este processo mais descentralizado e realizado por quem conhece a realidade local.

4.5 Etapas do Processo Orçamental

O processo orçamental da empresa é complexo, apresentando vários níveis de elaboração e decisão. Neste sentido, procurou-se segmentar o sistema orçamental em várias etapas para uma melhor compreensão. As etapas são sumariadas e caracterizadas seguidamente:

a) Preparação e comunicação das linhas de orientação

Como referido, a empresa Sigma, tem a sua política estratégica condicionada pelos objectivos da casa-mãe. Neste seguimento, a preparação do orçamento é elaborada a dois níveis, a nível central (casa-mãe) e a nível local (empresa Sigma).

- A nível central:

Para a preparação do plano orçamental, a casa-mãe envia as orientações chave sobre os objectivos e as directrizes para a elaboração do orçamento anual, com base na estratégia geral do grupo e na estratégia para cada país. Perante um mercado competitivo e em constante mudança é fundamental ter em conta as novas condicionantes internas e externas. Neste sentido, a casa-mãe envia as informações sobre os indicadores macroeconómicos (evolução das taxas de juro e de câmbio, nível de inflação esperado, cotação do petróleo), sobre o mercado automóvel (perspectivas de evolução, risco de crédito ao consumo, novas legislações) e informações específicas para o orçamento (valor dos *spreads*, taxas de provisões e matrículas previstas para próximo ano). Para além destes dados, envia uma nota (*deadline*) com a indicação das principais datas de envio e recepção de informação, prazos de entrega e apresentação do orçamento. Estas

informações são fornecidas a nível central, com vista a que todas as sucursais tenham as mesmas informações e haja coerência na informação consolidada.

Ao longo do ano são efectuadas reuniões entre os membros do Comité de Direcção² (CODIR) e os respectivos correspondentes da casa-mãe, com o objectivo de promover a troca de informação e actualização permanente da situação da sucursal deste modo, os objectivos não resultam somente de uma preparação para o orçamento, mas de um plano estratégico sequencial e contínuo.

- A nível local:

Numa primeira fase reúne-se a informação dos anos anteriores, quer a nível de orçamento e previsões, quer dos resultados reais da empresa. Após reunida a informação, o departamento de Controlo de Gestão trabalha esses dados para apresentar relatórios e ferramentas para que a administração e os directores possam definir e ajustar os objectivos para o próximo ano.

Esta informação é enviada ao Director-geral, direcções e responsáveis de departamentos envolvidos na elaboração do orçamento, juntamente com as indicações e notas directivas dos tempos de entrega da informação. Nesse seguimento, cada departamento prepara a informação de modo, a ser realizada uma reunião de preparação do orçamento.

b) Reunião de preparação do orçamento

Historicamente, após a preparação da informação pelos departamentos efectuava-se uma reunião do CODIR onde se debatiam as questões mais importantes para o próximo ano. Em 2009, esta reunião contou adicionalmente com a presença dos responsáveis de departamento, cuja função tivesse interesse ao processo orçamental. Conforme afirmou a Directora da DMO: *“sendo os responsáveis, funcionários mais operacionais têm um conhecimento mais profundo das suas áreas funcionais o que proporcionou novas ideias, promovendo-se um debate mais dinâmico”*.

² Constituído pelo Director-Geral e pelos quatro directores das DVMX, DVMY, DFGR e DMO.

Nesta reunião são discutidos os objectivos para o ano vindouro, debatidos os planos de acção e definidos os primeiros valores do orçamento.

c) Organização/Preparação da informação por departamentos

A empresa está organizada por direcções e, sequencialmente, por departamentos. Neste sentido, após a reunião de preparação, cada departamento trabalha as informações para serem incorporadas e consolidadas dando origem ao “*master budget*”. No caso da empresa em estudo, não se realizam orçamentos por centros de responsabilidade, embora exista um conjunto de informações relevantes de cada departamento. Contudo, só após a consolidação da informação é que se tem a percepção do resultado e do impacto para cada departamento.

d) Negociação e coordenação do orçamento com os superiores

Cada responsável de departamento trabalha a informação relativa à sua área. Após os primeiros relatórios e a consolidação da informação no sistema informático GRECO surgem novas reuniões, realizadas somente entre o CODIR ou entre os responsáveis de departamento e o director respectivo, para ser feita uma análise crítica aos valores, com vista à sua aprovação ou alteração. Se numa primeira fase a informação dos vários departamentos não for correctamente interligada, existe o risco de após a consolidação da informação, os valores terem de ser revistos.

e) Aceitação dos valores a nível local

Após a negociação entre direcções é da responsabilidade do Director-geral tomar a decisão a nível local para a apresentação do orçamento.

f) Apresentação à casa-mãe

Em qualquer orçamento é fundamental a apresentação aos órgãos de decisão. No caso da empresa Sigma, o orçamento é apresentado por cada sucursal à casa-mãe. Neste sentido, para além da sua elaboração, os gestores têm de preparar a sua exposição.

A apresentação é efectuada pelo CODIR, focando os pontos-chave e as principais linhas de acção do orçamento. Deste modo, são abordados e discutidos os principais

indicadores, sendo da competência de cada director explicar e argumentar sobre os dados referentes à sua direcção. São, ainda, defendidos os objectivos propostos pela sucursal, sendo à casa-mãe que cabe a decisão final e formulação das propostas de alterações e de melhoria.

O facto das políticas e objectivos serem apresentados e discutidos na apresentação do orçamento, contribui para uma perspectiva de que este é negociado. No entanto, é importante focar que a gestão orçamental está fortemente influenciada pela decisão da casa-mãe.

Um benefício imediato da apresentação dos orçamentos de cada sucursal à casa mãe é que apesar dos directores nem sempre concordarem com os valores e objectivos definidos, com a apresentação formal, todos os elementos do CODIR conhecem o conteúdo do orçamento na íntegra, passando este a ser um orçamento global.

g) Revisão com as orientações da casa-mãe e aceitação final do orçamento

Após esta reunião cabe aos responsáveis de departamento em conjunto com os directores fazerem as modificações indicadas pela casa-mãe. Após as alterações serão novamente discutidos os valores, sendo necessário, por vezes, efectuar outras alterações.

Quando se chega a um consenso com a casa-mãe, a elaboração do orçamento é considerada terminada. Em Janeiro do ano civil subsequente começa a sua execução.

h) Apresentação aos colaboradores

As reuniões de apresentação do orçamento anual, na sua origem, só eram realizadas para os quadros superiores (directores, responsáveis e delegados comerciais). O objectivo deste sistema era fazer com que a informação fosse transmitida através da linha hierárquica de forma descendente, ou seja, passagem da informação aos responsáveis de departamento e posterior comunicação aos funcionários de linhas inferiores. Neste sistema estava ao critério de cada responsável transmitir a informação à sua equipa. Contudo, nem todos os responsáveis tinham a mesma atitude perante os subordinados, conduzindo a que a informação não chegasse a todos os funcionários.

Em 2009, o orçamento foi apresentado formalmente e pela primeira vez, a todos os colaboradores numa reunião de apresentação. Segundo o director da DFGR:

“Através desta apresentação existe uma maior percepção da realidade da empresa. Todos os funcionários ficam com as mesmas linhas de orientação, o que provoca uma maior implicação de todos os trabalhadores na conquista das metas e objectivos, o que torna a elaboração e execução do orçamento mais interessante, provocando uma troca de informação interdepartamental. Com este sistema de apresentação os objectivos passam a ser comuns e todos estão implicados, desde o Director-geral aos operacionais”.

i) Revisões orçamentais

As revisões do orçamento assumem uma importância significativa na empresa, sendo realizadas quatro revisões ao orçamento, nos meses de Fevereiro, Abril, Setembro e Novembro. Tendo em conta a evolução dos mercados, as mudanças na economia e as condicionantes internas de negócio, são revistos os objectivos para o ano.

Estas revisões contribuem positivamente para a obtenção de informação e ajustamento de objectivos à realidade económica. As revisões apresentam uma estrutura igual ao orçamento, sendo uma ferramenta de gestão de extrema importância.

4.6 Interligação e Consolidação de Informação

O orçamento é constituído por um conjunto de informação de gestão que advém dos diferentes departamentos.

Como a empresa focada no estudo é uma instituição de prestação de serviços, não se pode falar em orçamento de vendas, compras de matérias ou de gastos de produção fabril. No entanto, sendo uma empresa do sector bancário, ao longo da elaboração do orçamento são estimados indicadores físicos e financeiros relacionados com a actividade.

Neste ponto do trabalho serão apresentadas as diferentes origens e fontes de informação, apresentando o processo orçamental que culmina na interligação e consolidação da informação no orçamento anual.

4.6.1 Actividade de Retalho

Para a orçamentação da actividade de retalho são necessárias informações dos diversos departamentos.

4.6.1.1 Informação Comercial

Através das indicações sobre o objectivo de taxa de penetração e da previsão das matrículas (número de vendas de veículos novos) fornecidas pela casa-mãe, as direcções de vendas começam a trabalhar na informação comercial.

Ao longo do ano são realizadas reuniões entre os directores comerciais e as respectivas equipas, com o intuito de analisar a *performance* comercial e fazer uma apresentação do potencial dos concessionários, promovendo uma estratégia de desenvolvimento das actividades e propondo planos de acção adequados às direcções de vendas. A proximidade aos PdV facilita uma recolha estruturada de informações sobre o mercado, concorrência, expectativas e níveis de satisfação dos PdV, que facilitam a previsão para o orçamento.

Para as direcções de vendas é fundamental o contacto com as respectivas marcas, com quem se estabelece uma troca de informação relativa às expectativas de mercado, evolução de vendas, lançamento de novos produtos, descontinuidade de modelos, produção de campanhas em conjunto nos concessionários, entre outras.

As direcções de vendas apoiam as suas decisões na informação fornecida pelo departamento de *Marketing* (através de estatísticas da produção acumulada a Setembro, que indicam a taxa de penetração por PdV e por tipo de produto) e através dos mapas de dados históricos (dados do *reporting* dos resultados reais, das revisões orçamentais e da Previsão a Médio Prazo) obtidos através do departamento de Controlo de Gestão.

Neste sentido o departamento comercial trabalha no orçamento de produção de contratos de retalho.

4.6.1.2 Orçamento de Produção de Contratos de Retalho

A casa-mãe envia a previsão do número de matrículas detalhada por marca (marca X e marca Y), tipo de veículo (comercial ou de passageiros) e repartida pelos doze meses do ano.

Após recebida a informação do número total de matrículas, as direcções comerciais trabalham o volume de produção, ou seja, a quantidade de contratos que se prevêem financiar. O número de contratos previstos tem por base a marca, tipologia de bem e de produto, a segmentação de cliente e o tipo de operação comercial a efectuar. O número de contratos é distribuído mensalmente, tendo em conta as perspectivas económicas e históricas, tal como, o ciclo de vendas.

Figura 7 – Classificação de contratos de retalho

Marca	Tipo de Bem	Produto	Segmentação	Operação Comercial
<ul style="list-style-type: none"> •X •Y •Outra 	<ul style="list-style-type: none"> •Viatura Nova •Viatura Usada 	<ul style="list-style-type: none"> •Crédito •Leasing •Renting •CAV 	<ul style="list-style-type: none"> •Particulares •Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> •Standard •Campanha

Fonte: *Output* do sistema de informação do departamento de Controlo de Gestão

Um dos principais indicadores do orçamento é a taxa de penetração, que mede o total de vendas de veículos novos que é financiado pela empresa Sigma, ou seja, a percentagem obtida pela divisão do número de contratos realizados em viaturas novas sobre o total de matrículas efectuadas num determinado período temporal (ver anexo 3).

A taxa de penetração é um indicador chave para o orçamento da empresa, uma vez que é a partir da sua definição que derivam outros indicadores. Neste sentido, é um dos principais objectivos para a empresa, em especial para a área comercial.

No caso da produção de contratos de viaturas usadas é calculada a taxa de intervenção (ver anexo 3), que traduz a relação proporcional entre a quantidade de financiamentos de veículos novos e veículos usados intermediados por um concessionário e as suas vendas, ou seja, a percentagem obtida pela divisão da soma de contratos (veículos novos mais veículos usados) sobre o total de viaturas matriculadas num determinado período de tempo.

Ao determinar a produção em volume fazem-se estimativas para a previsão da produção em valor. O valor de produção é determinado em função do capital financiado e juros que se estimam receber (ver anexo 3). Esta estimativa é elaborada com base no histórico de contratos em carteira nomeadamente, da análise do tipo e valor das viaturas que se prevêem financiar, tipo de financiamento, entre outros factores. Ao analisar a produção em valor prevêem-se indicadores como o capital financiado, entrada inicial, valor residual, juros a receber, despesas de produção de contrato, bem como, as participações das marcas ou concessionários. Estes indicadores são fundamentais para o mapa de *cash-flows* previsional.

4.6.1.3 Orçamento de Custos de Produção de Contratos

Apesar da empresa Sigma não ser uma empresa de produção industrial, apresenta gastos associados à produção dos seus contratos de financiamento.

Após a previsão da produção em volume determina-se o custo dessa produção, nomeadamente os gastos de aquisição.

Os gastos de aquisição dividem-se em dois tipos: administrativos e comerciais. Os gastos administrativos caracterizam-se pelos gastos de elaboração física dos contratos, designadamente com os impressos, transporte e comunicação com os PdV, consultas de informações a entidades externas com o objectivo de apurar de forma mais fiável o grau de risco/solvabilidade do cliente (central de responsabilidades do Banco de Portugal, *ratings* da *Dun & Bradstreet*, Instituto de Informação Bancária, entre outras).

Os gastos comerciais caracterizam-se por estar associados directamente aos parceiros comerciais, com o objectivo de estabelecer relações de preferência entre os

concessionários e a financeira. Desta forma, esses gastos reflectem-se em comissões directas pagas aos concessionários e aos vendedores, associadas directamente ao financiamento. Para além dessas comissões, a empresa oferece aos PdV outros incentivos comerciais, tais como prémios de *rappel* de quantidade.

4.6.1.4 Informação Relativa à Rentabilidade de Produção

A rentabilidade de produção apresenta-se como um dos principais pontos do orçamento.

Após a preparação da informação relativa ao volume e valor dos financiamentos é importante aferir a rentabilidade de produção. Deste modo, para a previsão da rentabilidade, o departamento de Controlo de Gestão após a consolidação da informação relativa à produção de contratos retalho, estima essa rentabilidade.

Primeiramente é efectuada uma previsão da taxa de entrada do contrato (taxa de juro paga pelo cliente), ou seja, o rendimento proveniente do empréstimo de capital por um determinado período de tempo. Esta taxa é estimada com base na tipologia de produto e é ponderada pelo valor da produção (capital financiado líquido e juros).

Para além disso, faz-se a estimativa do custo do financiamento em taxa. Esta taxa de juro teórica reflecte a taxa de refinanciamento de toda a produção do período, integrando o *mix* de prazos relevantes (3, 6, 24 ou 48 meses) e os *spreads* pagos na obtenção de capital.

A diferença entre a taxa de entrada e a taxa de refinanciamento constitui a margem financeira da produção.

Para além dos custos com a obtenção de capital, a empresa Sigma apresenta custos com o financiamento de contratos, como referido anteriormente. Nesse sentido, estima-se a taxa de custos de aquisição.

Em consequência, calcula-se a taxa de margem bruta de produção (ver anexo 3) e analisa-se a viabilidade do negócio, tendo por base o volume e valor da produção contratos e a duração média ponderada.

4.6.1.5 Análise do Portefólio

Como estamos perante uma empresa financeira a análise do portefólio, ou seja, o número de contratos em carteira, apresenta-se como um factor muito importante de análise, sendo relevante determinar a rentabilidade da carteira e os fluxos de caixa associados, nomeadamente, valores decorrentes de juros e valor residual.

Neste sentido, o departamento de Controlo de Gestão faz uma previsão de saídas para determinar o portefólio. As saídas podem ser de três tipos, contratos com fim normal, por antecipação ou por entrada em perda definitiva. Tendo em conta o portefólio em volume, é possível estimar os fluxos de caixa que se esperam para o ano vindouro.

A análise da carteira é fulcral para o orçamento, na medida em que estamos perante uma financeira, que mantém uma carteira de contratos activos. Os fluxos de caixa que derivam do portefólio são fundamentais para a continuidade da organização.

4.6.1.6 Informação de *Marketing* e Operações

No orçamento de *Marketing* quantifica-se as despesas de publicidade e patrocínios, os gastos com os concessionários nomeadamente com prémios e prendas atribuídos aos PdV e vendedores.

Durante o ano o departamento de *Marketing* elabora estudos (baseado em técnicas de *benchmark*) de posicionamento da concorrência, tipo de produtos oferecidos, margens de produtos, para posteriormente enviar a informação aos outros departamentos.

Sendo um dos objectivos principais deste departamento o financiamento de serviços, realizam-se estudos de mercado na procura de bons parceiros de negócio na área dos serviços.

O financiamento de serviços/seguros é uma área onde têm ocorrido muitas mudanças ao longo dos últimos anos, desde a troca de parceiros de negócio, ao aumento de oferta do tipo de serviço comercializado, bem como mudanças de legislação.

O departamento de *Marketing* tem a responsabilidade de definir do plano de acção relativo aos serviços, particularmente, a determinação do volume de negócio de serviços.

4.6.1.7 Orçamento de Produção de Contratos de Serviços

Para a elaboração deste orçamento faz-se a previsão do total da produção de contratos de serviços por tipologia.

Figura 8 - Tipologia de Serviços

Serviços	Marca	Tipologia
<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de Crédito • Seguro Auto • Extensão de garantia • Manutenção • Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • X • Y 	<ul style="list-style-type: none"> • Associados ao Contrato • Não Associados ao Contrato

Fonte: *Output* do sistema de informação do departamento de Controlo de Gestão

A definição do número de contratos de serviços tem por base factores de mudança como: a alteração de parceiros de negócio, as campanhas de ofertas de seguro automóvel, as comissões pagas aos vendedores e os gastos associados. A produção de serviços tem duas tipologias: serviços associados ao contrato negociados directamente no concessionário, e serviços não associados ao contrato comercializados por *telemarketing*.

Para além da previsão do número de serviços em volume, determina-se os custos associados aos contratos especificamente, os custos com as comissões pagas aos vendedores e comissões pagas aos parceiros de negócio.

O departamento de Controlo de Gestão tem a responsabilidade de calcular a rentabilidade de serviços.

4.6.1.8 Informação da Recuperação de Crédito e Contencioso

A base de partida para a preparação da informação para o orçamento do departamento de Recuperação de Crédito e Contencioso são os dados históricos, ou seja, os dados reais dos anos anteriores, com o pressuposto que a carteira de activos se mantém relativamente estável. Desta forma, consoante as expectativas da conjuntura económica ajustam-se os valores em mora, por classe de antiguidade da carteira e os eventuais dividendos que se possam obter de uma nova estratégia de cobranças (mediante nova legislação, mudança de políticas internas referentes à recuperação de viaturas e posterior revenda, mudança de política relativa à classe de risco dos contratos ou relativa ao *mix* de produto). Para a preparação da informação do departamento é necessário tentar perceber o impacto das medidas que se vão pôr em prática e tentar estimar quanto é que se irá recuperar de montantes em contencioso.

O montante recuperado é analisado face à carteira de contencioso e com base nas expectativas de aumento ou diminuição da carteira; porém os problemas de oscilação na carteira são difíceis de explicar e estimar.

Os pontos-chave de orçamentação para este departamento consistem nos seguintes pontos:

- Previsão do montante de capitais por classe de risco (contrato são - sem incobráveis, pré-contencioso, contencioso e perdas) calculado com base na média anual;
- Estimação das provisões por nível de classes de risco e por tipo de produto (as taxas de provisão são diferentes entre produtos);
- Número de incobráveis calculados com base nos valores reais à data e o histórico recente;
- Contratos passados a perdas e recuperações.

4.6.2 Actividade Financiamento de *Stock*

A elaboração do orçamento da actividade de financiamento *stock* é efectuada essencialmente pelo departamento de Crédito de *Stock* com a colaboração do departamento de Controlo de Gestão.

4.6.2.1 Orçamento Crédito de *Stock*

Para a elaboração do orçamento deste departamento é fundamental a recepção da informação sobre as matrículas, enviada pela casa-mãe.

O orçamento do crédito de *stock* inicia-se com as estimativas de financiamento da actividade *stock*, nomeadamente de viaturas novas. Esta estimativa reflecte o volume de matrículas que se prevêem financiar aos concessionários. Em paralelo, faz-se uma estimativa do financiamento de viaturas semi-novas e usadas, bem como de peças de substituição.

A marca ou a casa-mãe indicam um preço médio, calculado através do *mix* de produto ou o departamento determina esse preço através do histórico. Estimam-se as durações médias (com base no real) e a taxa de rotação do *stock*, que reflecte a duração média que as viaturas permanecem nos concessionários.

Através da junção destes dados calcula-se o valor dos capitais financiados da produção *stock*. Posteriormente, faz-se uma estimativa dos gastos com o financiamento e determina-se a margem bruta de produção do financiamento *stock*.

As principais etapas do processo orçamental do financiamento de *stock* encontram-se, em seguida indicadas:

1. Recepção do volume de matrículas;
2. Estimação da percentagem de financiamento das matrículas;
3. Ponderação do preço médio;
4. Ponderação da duração e rotação média;
5. Cálculo dos capitais financiados da produção;
6. Estimativa da margem bruta de produção;

7. Estimativa dos custos com o financiamento;
8. Apuramento do resultado da actividade *stock*.

Para a elaboração do orçamento crédito de *stock* faz-se primeiro uma estimativa de indicadores físicos para depois se calcularem os indicadores financeiros.

A actividade do crédito de *stock* está dependente do número de concessionários que trabalham com a empresa Sigma, que se mantém relativamente estável, bem como do nível de funcionamento desses PdV.

4.6.3 Orçamento do Departamento de Recursos Humanos

Este orçamento é elaborado separadamente dos outros orçamentos. No entanto, mais uma vez está condicionado pela política de recrutamento da casa-mãe que impõe limites à contratação de funcionários.

Para a elaboração deste orçamento verifica-se a necessidade de cada direcção informar o departamento de Recursos Humanos das expectativas de contratação de funcionários. Para a sua elaboração são analisadas as mudanças verificadas ao longo do ano, e as expectativas de mudanças departamentais para o ano vindouro (demissão ou contratação de funcionários), a política de efectividade e as necessidades departamentais. Como a empresa Sigma trabalha com empresas *outsourcing* estuda-se também a subcontratação de novos funcionários. Associado a este orçamento estão os gastos com o pessoal e a política salarial, sendo necessário estudar os possíveis aumentos salariais e a distribuição de dividendos.

4.6.4 Demonstração de Resultados Provisional

Na demonstração de resultados provisional consta a informação referente à actividade da empresa. Após a consolidação da informação relativa às actividades de retalho e *stock* elabora-se a demonstração de resultados provisional.

Com a realização dos orçamentos das actividades estima-se a margem bruta do financiamento de retalho e do financiamento de *stock*.

Após a determinação da margem bruta faz-se a dedução do valor das dotações das provisões por incumprimento (informação entregue, como indicado anteriormente, pelo departamento de Recuperação de Crédito e Contencioso). Desta forma, calcula-se a margem líquida global das actividades.

De seguida, efectua-se a estimação dos custos de estrutura da empresa. Estes custos são analisados no conjunto das actividades, não se repartindo esses custos por departamento. Os custos de estrutura são repartidos por tipologia, para facilitar a sua estimação, sendo as principais rubricas, o custo com o pessoal, custos com as plataformas informáticas, dotação das amortizações, entre outras). Os custos de estrutura são uma variável muito importante para a direcção financeira.

Após o cálculo dos custos de estrutura deduz-se esse valor à margem líquida global e apura-se o resultado operacional.

4.6.5 Balanço Provisional

A estimação do balanço provisional é muito importante, porque o principal activo da empresa consiste nos contratos em carteira e nas dívidas dos clientes. Para a realização do balanço provisional tem-se em conta a situação patrimonial prevista do final ano corrente e as mudanças que se prevêem ocorrer nos orçamentos intermédios.

4.7 Implementação da Gestão Orçamental

Para se conseguir elaborar um orçamento consistente e implementar uma gestão orçamental eficaz é necessário obter ferramentas, na medida que proporcionem um trabalho mais facilitado para o gestor e de maior interesse para a empresa.

A empresa Sigma, como organização empresarial, também visa a obtenção dessas ferramentas de orçamentação.

4.7.1 Sistema de Informação

A empresa utiliza um sistema de informação denominado GRECO, uma ferramenta de criação, publicação e difusão de relatórios, constituído por um interpelador de tabelas *ADD-in-Excel*. Através desta ferramenta assegura-se a integração sincronizada de pessoas, processos e tecnologia de acesso. Para além disso, permite a análise de informação e consolidação automática de dados, facilitando as previsões e simulações periódicas. Este sistema possibilita o acesso imediato aos relatórios de informação, após a introdução de dados existe um sistema de impressão que devolve essa informação em relatórios organizados que são facilmente impressos e distribuídos para serem discutidos, aceites ou modificados.

Para se começar a introduzir os valores no sistema, é necessário que a casa-mãe abra a base de trabalho. É da responsabilidade do departamento de Controlo de Gestão a introdução dos valores, sendo que todos os departamentos enviam a informação ao referido departamento para serem introduzidas e consolidadas no GRECO.

4.7.2 Relações entre a Empresa Sigma e as Marcas

A relação com as duas marcas apresenta um contexto importante na elaboração do orçamento. Esta relação é fomentada pelas direcções-gerais e direcções de vendas de ambas as organizações, que procuram manter relações cordiais para proporcionar uma troca de informações proveitosa que se reflecte como uma mais-valia concorrencial. Como refere o director do DVMX: *“manter boas relações a este nível é vital para o negócio, uma vez que as empresas pertencem ao mesmo grupo económico e pretendem maximizar o conhecimento interno do grupo”*. Por outro lado, existe uma ligação comercial, uma vez que é através da empresa Sigma que as marcas colocam as viaturas nos concessionários, através das linhas de crédito facultadas pela actividade de crédito de *stock*.

No que se refere às informações de *reporting* mensal e orçamento, esta ligação facilita as previsões, pois adquire-se informações cruciais acerca da actividade e assim é mantida a coerência da informação e dos objectivos propostos.

4.7.3 Órgão Orientador do Orçamento

O departamento de Controlo de Gestão assume uma função de relevância na realização do orçamento da empresa Sigma, pois tem incumbida a tarefa de coordenar a elaboração do orçamento. Este departamento detém a seu cargo a preparação e divulgação da informação aos outros centros de responsabilidades para servir de apoio à organização e planeamento do orçamento. Desta forma, tem como responsabilidade a consolidação das informações fornecidas pelos outros departamentos e a introdução no sistema operativo GRECO, dos valores para o orçamento. Para além dessas funções, este é o departamento que efectua a análise de desvios ao longo do ano e detém um papel preponderante no controlo orçamental.

4.7.4 Envolvência da Direcção-geral

As orientações do Director-geral são fundamentais para a gestão orçamental, sendo este a autoridade máxima no contexto local da empresa e apresenta um papel de apaziguador de conflitos.

O Director-geral é a imagem política/institucional da sociedade e o principal porta-voz da informação em relação à casa-mãe, logo deve conhecer a informação para a saber expor e defender. O actual director é *“interventivo e procura sempre saber mais, para fazer melhor, interessa-se pelos negócios e mantém a dinâmica orçamental ao tentar estabelecer o respeito pelos prazos de entrega”* (o Director do DFGR).

A direcção-geral tem uma rotatividade de geralmente três a quatro anos o que origina mudanças principalmente na forma de atingir a estratégia e os objectivos. Este contexto de mudança constante promove um maior dinamismo e proporciona um maior conhecimento, nomeadamente das práticas realizadas por outros países, uma vez que os directores-gerais são rotativos nas várias sucursais. Esta rotatividade promove ainda uma certa independência face aos objectivos, diminuindo assim o risco do director-geral ficar influenciado. No entanto, por vezes origina algumas dificuldades de adaptação à mudança. Essa volatilidade nem sempre abarca mudanças positivas, porque alguns directores-gerais como estão relativamente pouco tempo nas sucursais descuidam da estratégia, não promovendo a dinâmica interna e o alcance de objectivos.

Desta forma, a envolvimento da direcção-geral está fortemente condicionada ao carácter e características profissionais de cada Director-geral, havendo directores com maior espírito negocial e outros mais autoritários, uns mais interventivos e outros mais despreocupados, o que por vezes dificulta uma estratégia bem definida e de continuidade.

4.7.5 Comunicação Interdepartamental

No contexto empresarial, uma boa comunicação entre departamentos é essencial para facilitar a circulação da informação, contudo, nem sempre é fácil promovê-la.

No contexto da empresa Sigma é fundamental a existência de comunicação entre departamentos e funcionários, na medida em que os diversos centros de responsabilidade dependem das informações uns dos outros, existindo interligação entre os diversos sectores. Durante a elaboração orçamental, a comunicação interdepartamental é um factor essencial, visto que a comunicação entre os responsáveis é precursora de toda a articulação orçamental (através da transmissão de aspectos essenciais para a elaboração, execução e avaliação do orçamento). No entanto, esta comunicação nem sempre é promovida na empresa, sendo esta falha apontada por todos os entrevistados, como um ponto crítico do orçamento. Por vezes, existe a ideia que *“as chefias entre si só passam a informação estritamente necessária, retendo outra que poderá ser fundamental para o bom funcionamento da empresa no global”* (o Director do DVMY).

Neste sentido, seria importante a criação de reuniões interdepartamentais para promover a comunicação e a dinâmica entre departamentos de modo, a intensificar a existência de um *brainstorming* na identificação de problemas e na análise de soluções.

4.7.6 Cultura Organizacional

Uma cultura organizacional forte facilita a gestão orçamental, uma vez que os gestores partilham os mesmos valores e crenças, existindo um sentimento de pertença à organização, o que promove uma maior cooperação e integração entre os funcionários.

No caso em estudo, os colaboradores não apresentam uma cultura organizacional forte, dificultando assim todo processo orçamental.

4.8 Implicações da Gestão Orçamental na Organização

4.8.1 Relevância da Gestão Orçamental

O grau de relevância atribuído ao processo orçamental está directamente relacionado com o nível de participação dos funcionários.

A forma como está organizado o processo orçamental na empresa, implica que os principais intervenientes na sua elaboração e execução sejam os membros do CODIR e alguns responsáveis de departamento. Este facto contribui para que os quadros superiores atribuam grande relevância ao processo orçamental para a gestão organizacional.

Na elaboração do orçamento o nível de participação dos colaboradores das hierarquias inferiores é variável consoante o departamento, na medida em que existem departamentos que dependem da interligação da informação produzida por todos os membros dessa secção. No entanto, na maioria dos departamentos, as informações para o orçamento são trabalhadas unicamente pelo seu responsável.

Como na elaboração do orçamento nem todos os trabalhadores estão afectos à sua realização e tomada de decisão, a percepção que estes atribuem ao orçamento difere da dos quadros superiores, constituindo este um dos principais aspectos objecto de crítica no contexto da empresa Sigma, dificultando desta forma, a definição e realização dos objectivos.

4.8.2 Avaliação de Desempenho

O modelo de avaliação de desempenho desencadeia-se ao longo de três fases:

1) Definição de objectivos

Esta fase é realizada em meados de Fevereiro, o superior hierárquico define os objectivos do subordinado através de uma reunião entre ambos. Estes objectivos são definidos consoante a actividade desenvolvida pelo funcionário e são baseados nos valores orçamentados para o ano.

2) Avaliações intermédias

Esta fase decorre em meados de Agosto e tem como finalidade principal o seguimento da actividade desenvolvida até ao momento e o acompanhamento dos objectivos.

3) Avaliações finais

Esta fase é realizada no final de Novembro, aquando da avaliação de desempenho final. Nesta reunião é discutida a concretização real dos objectivos propostos, bem como, discutidas propostas de melhorias para o ano vindouro.

Do ponto de vista dos directores da empresa, o sistema está bem organizado e poderia ser uma ferramenta útil. Contudo, o sistema de avaliação de desempenho acaba por não funcionar. Este método está intimamente ligado à disponibilidade dos superiores hierárquicos e dos funcionários em fazerem as entrevistas. Contudo, ao longo deste processo, por vezes, não são realizadas todas as etapas, o que reflecte uma má utilização deste método.

Uma crítica apontada ao método de análise de desempenho utilizado pela empresa corresponde ao momento temporal em que ocorrem as diferentes fases; efectivamente, a etapa inicial só se realiza em Fevereiro e os objectivos deveriam ser conhecidos no início do ano civil. Para além disso, a terceira etapa deveria efectuar-se no final de Dezembro, pois só aí se tem o conhecimento efectivo dos resultados alcançados durante o ano.

O principal objectivo da avaliação de desempenho é fixar os *standards de performance* com base nos objectivos anuais orçamentados na empresa, em indicadores fixos e nos objectivos escolhidos pela casa-mãe e quadros superiores da empresa.

4.8.3 Definição de Objectivos

Um dos principais factores da criação do orçamento e de toda a gestão orçamental é a fixação de objectivos. Ao longo do *case study* faz-se referência aos objectivos, como os valores a atingir para o ano vindouro.

4.8.3.1 Objectivo dos gestores de topo

Associado também ao orçamento estão os objectivos específicos dos gestores de topo, nomeadamente dos directores e do Director-geral. Os objectivos destes administradores são definidos pela casa-mãe, podendo variar de ano para ano, todavia estão sempre associados ao orçamento. Historicamente, os objectivos são comunicados ao gestor pela casa-mãe, sem que este possa discutir a sua atribuição revelando pouco poder de negociação.

Cada director tem quatro objectivos, dois individuais e dois comuns à actividade da empresa. Os objectivos individuais estão ligados à área funcional do director e os objectivos comuns são referentes a assuntos globais da organização, uma vez que *“todas as actividades estão interligadas, todos temos de responder perante os resultados”* (o Director da DFGR). A existência de objectivos comuns tem como finalidade a criação de uma meta comum a todos os directores com o objectivo que *“todos se apliquem para que estes sejam alcançados e faz com que todos caminhem na mesma direcção o que provoca um maior empenho, pois obriga a que todos se interessem pela actividade geral da empresa”* (a Directora da DMO).

No entanto, a existência de objectivos não imputáveis à actividade do director provoca discordância quanto à finalidade de motivação, uma vez que nem todos os directores se sentem motivados com os objectivos propostos.

Outro problema que deriva deste sistema de objectivos é o desfasamento entre a data de realização do orçamento e a indicação dos objectivos. Sendo o mercado automóvel muito volátil e dependente de factores macroeconómicos e preferências dos consumidores os objectivos são facilmente desfasados da realidade.

Convém focar que todos os objectivos podem ser controlados pela ferramenta de gestão utilizada pela empresa, o sistema informático GRECO, o que faz que estes sejam facilmente seguidos pelos gestores. A análise de objectivos é efectuada semestralmente através de um ponto de situação que é validado pelo Director-geral e posteriormente em central.

Os objectivos destes gestores é remunerado, sendo que a remuneração varia consoante o grau de consecução desses objectivos, dependente se os objectivos são atingidos entre 90% a 110%.

4.8.3.2 Objectivos das linhas inferiores

Os objectivos das linhas inferiores estão ligados aos do seu superior hierárquico e à actividade efectuada pelo funcionário, sendo que se pode falar numa cadeia de objectivos tendo em conta a hierarquia. Estes objectivos são transmitidos na primeira fase do processo de avaliação de desempenho e não são remunerados. O nível de negociação destes objectivos depende de cada superior hierárquico, existindo superiores mais abertos à negociação com os funcionários. Todavia, os objectivos ao serem indicados e atribuídos numa reunião de avaliação de desempenho contribuem para a existência de um maior nível de defesa e argumentação por parte do subordinado.

4.9 Controlo Orçamental

Nesta instituição, o controlo orçamental assume uma componente fundamental na gestão das actividades.

4.9.1 Análise de Desvios

Mensalmente é efectuada o *reporting* das actividades, quer a nível de indicadores físicos, quer de indicadores financeiros. Neste *reporting* constam os indicadores das principais actividades da empresa, existindo uma estrutura definida nos relatórios apresentados. A estrutura do *reporting* mensal é muito semelhante à do orçamento e respectivas revisões, facilitando a comparação dos valores, bem como a análise dos desvios ao orçamento. Na impressão do relatório do *reporting* mensal, constam os

valores do mês em análise e o acumulado desse ano. Para além disso, consta a informação relativa ao orçamento e à sua última revisão, bem como o acumulado a Dezembro do ano precedente. A divulgação de toda essa informação nos relatórios mensais permite uma comparação mais célere por parte dos gestores de modo, a que possam analisar melhor a situação da empresa e identificarem desvios ao orçamento.

Mais importante do que a identificação de desvios é a análise das suas causas e dos factores que estão na sua origem. Neste sentido, ao longo do ano são elaboradas reuniões frequentes entre os membros do CODIR, onde são analisadas as principais causas de desvios e estudadas as possíveis medidas de correcção. Para além disso, efectuam-se reuniões frequentes entre os responsáveis de departamento e respectivos directores para analisar a causa dos desvios e examinar a qualidade do trabalho desenvolvido. Estas reuniões são relevantes, pois os responsáveis representam os departamentos e apresentam um conhecimento mais profundo das causas das variações.

O orçamento é elaborado numa óptica realista e a existência de desvios deve ser analisada. O apuramento dos desvios ao orçamento tem em conta a separação entre causas endógenas e exógenas, sendo que a principal função da análise de desvios é a criação de medidas correctivas e não a culpabilização de determinado gestor. Os principais factores exógenos (factores não controláveis) incidem em desvios na situação económica, alterações legislativas relativas ao crédito automóvel, alterações nas preferências dos consumidores, mudanças nas taxas de provisão e nas taxas de refinanciamento. No entanto, quando se verifica que os desvios são causados por factores endógenos (controláveis) devem ser implementadas medidas correctivas.

Um aspecto fulcral no controlo orçamental é a intervenção da casa-mãe neste processo. Ao longo do mês são efectuadas reuniões entre a sede e a sucursal, com o objectivo de examinar a *performance* da actividade e estudar o impacto dos desvios.

4.9.2 Revisões Orçamentais

Face a uma constante mudança no cenário económico, devido à volatilidade do mercado automóvel, são elaboradas ao longo do ano revisões orçamentais.

Para ajustar o orçamento à realidade económica são elaborados durante o ano, quatro revisões orçamentais, com objectivo de minimizar os desvios causados por factores exógenos. A base de elaboração das revisões são os dados reais dos meses anteriores e os objectivos orçamentados. Estas revisões permitem uma maior veracidade e actualização dos valores.

Quando se realiza o orçamento dá-se primazia aos valores acumulados a Dezembro, repartindo-se esse valor pelos doze meses do ano. Nas revisões orçamentais ajusta-se melhor os valores com os resultados reais até ao mês da revisão, já que existe uma melhor perspectiva da conjuntura económica a curto prazo. As revisões orçamentais são úteis, conseguindo-se circunscrever no tempo os desvios ocorridos e fazendo com que haja uma actualização dos objectivos anuais.

As revisões orçamentais são, também, importantes para antever o fecho anual e para esclarecer o mercado, evitando oscilações bruscas na cotação da empresa.

4.10 Obstáculos ao Processo Orçamental

Na realização e implementação do orçamento encontram-se dificuldades que condicionam todo o processo.

Uma das principais dificuldades encontradas no processo orçamental da empresa está relacionada com o incumprimento de regras, no que respeita a prazos de entrega de informação, dificultando todo o processo de interligação/consolidação de dados e conclusão do orçamento final. Esta questão reflecte a dificuldade no relacionamento interdepartamental e a escassez de comunicação. As informações dos vários departamentos estão muitas vezes interligadas, sendo que a coordenação das actividades e cumprimento de prazos assume uma extrema importância. O atraso na entrega de informação condiciona todo o processo. Para além dessa questão, a interligação da informação entre departamentos gera também conflitos de interesses relativamente aos valores a orçamentar.

A elaboração do orçamento só se inicia formalmente no final do mês de Setembro, sendo apresentado à casa-mãe no final de Outubro. O período de elaboração orçamental

apresenta um obstáculo, sendo que decorre um mês desde as primeiras reuniões até à apresentação à casa-mãe, faltando por vezes, tempo para a discussão de valores e propostas de melhoria.

O orçamento cruza-se por vezes, com a elaboração das revisões orçamentais e do *reporting* mensal, o que gera desgaste de recursos. No entanto, os entrevistados são unânimes em afirmar que o tempo que se despende para a realização do orçamento é útil e bem aproveitado. O sistema de elaboração orçamental é complexo e moroso, causado essencialmente pela existência de muitos níveis de decisão.

Uma das principais dificuldades na realização de qualquer previsão é a incerteza face ao futuro causando por vezes, desfasamento dos orçamentos face à realidade constatada durante o ano.

Um dos principais obstáculos resultantes da elaboração do orçamento da empresa é o grau de intervenção da casa-mãe e a conseqüente ausência de negociação de alguns objectivos, estando a sucursal muito limitada às regras impostas pela sede.

Apesar da ferramenta informática que a empresa utiliza ser benéfica relativamente à comparação entre os valores reais e as previsões, esta ferramenta acaba por não ser a mais adequada, no que se refere à simulação de vários cenários. A sua configuração está só acessível para o departamento de Controlo de Gestão e para que haja um *output* de informação consolidada são necessários processos demorados de preenchimento de dados. Para além disso, muitas vezes acaba por funcionar como um processo de tentativas até se obter o valor pretendido.

5. Conclusões

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões do estudo conduzido e as respostas às *research questions* enunciadas. Igualmente, são indicadas as contribuições e limitações do estudo.

5.1 Síntese do Trabalho Realizado

Pretendeu-se com o presente estudo contribuir para o aumento da compreensão de como a gestão orçamental é executada no contexto de uma financeira de automóveis a operar em Portugal. A apreciação do *case study* mostra que o orçamento na empresa está integrado na estratégia e planeamento. A empresa tem um posicionamento bem definido e a sua política mantém-se estável, o que proporciona condições favoráveis à gestão orçamental.

O orçamento é a expressão quantitativa, no curto prazo, dos planos da empresa e apresenta um processo bem estruturado e definido, pois apesar da existência de algumas dificuldades na sua execução, este já se encontra implementado, sendo sistemático na empresa.

Um dos aspectos centrais do estudo realizado relaciona-se com o facto de a casa-mãe da empresa Sigma continuar a ser a entidade dominante e condicionar intrinsecamente a elaboração do orçamento nesta empresa, através da imposição das suas linhas orientadoras e estratégia. O orçamento apesar de actualmente ser mais participativo ainda não é negociado, na medida que os gestores não são totalmente autónomos na tomada de decisão. Para além disso, mensalmente são efectuadas reuniões de resultados, para que haja uma constante actualização da *performance* da empresa, resultando assim num forte controlo orçamental.

A Direcção-geral também tem um papel preponderante no processo orçamental, já que com a alteração do Director-geral de três em três anos, a empresa está em constante mudança. Desta forma, a elaboração e a própria execução do orçamento encontra-se sujeita à mudança, o que acarreta muitas vezes benefícios mas também desvantagens para a empresa, dependendo do carisma da nova direcção.

Os objectivos para os gestores de topo, por vezes, não trazem motivação, visto como mencionado anteriormente, a empresa Sigma é demasiado controlada pela casa-mãe; tal implica que as metas a atingir não sejam negociadas, o que provoca frequentemente algum desânimo quanto ao alcance dos objectivos. Contudo, convém referir que estes objectivos são mensuráveis e podem ser avaliados facilmente. Para as medidas de *performance* só são considerados objectivos e medidas financeiras.

Dado o período de elaboração orçamental e a época de fixação dos objectivos dos gestores de topo, existe um desfasamento temporal entre a realização do orçamento e a sua execução, o que poderá contribuir para uma desactualização dos objectivos face ao contexto económico.

Os resultados indicam que o orçamento é utilizado como um sistema de gestão estratégica que visa aumentar o controlo na organização. O orçamento é também utilizado como um sistema de informação, a partir do qual os gestores recebem informações mensuráveis sobre as actividades operacionais, que fornecem a base para o planeamento e desenvolvimento de actividades. A utilização do orçamento na empresa Sigma é, assim, um processo complexo envolvendo, contudo, só parte dos funcionários.

Com a introdução, em 2009, da reunião de preparação do orçamento com a presença dos vários responsáveis de departamentos e da apresentação do orçamento a todos os colaboradores, a empresa encontra-se num processo de mudança, para uma melhoria na qualidade da informação.

5.2 Contribuições do Estudo

A maior contribuição deste estudo reside na descrição do processo orçamental inserida no seu contexto prático. Desta forma, poderá contribuir para aumentar o conhecimento da aplicabilidade da gestão orçamental noutras organizações. Os gestores podem beneficiar deste estudo que não destaca só os aspectos positivos da gestão orçamental, mas também as lacunas ou áreas críticas deste processo. Para além disso, os factores organizacionais foram identificados de modo, a poder ajudar os gestores a evitar erros na execução do orçamento. Este trabalho também visa contribuir para os pressupostos teóricos que podem ser investigados em futuras pesquisas.

5.3 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuros Estudos

Uma das principais limitações deste estudo reside no facto de ter sido conduzido por uma investigadora com pouca experiência em estudos empíricos, e por um período de tempo relativamente reduzido (associado ao facto de se estar a elaborar uma dissertação de mestrado). Efectivamente como Yin (2003) refere o método de investigação “*case study*” é um dos mais exigentes, obrigando a um estudo intenso de como o elaborar. Para além disto, uma das fontes de evidência nucleares na investigação de como o orçamento é elaborado e de quais as dificuldades no processo orçamental foram as entrevistas. Estas por motivos relacionados com a confidencialidade não foram gravadas, o que eventualmente poderá ter causado perda de informação durante esse processo. Outra das possíveis limitações prende-se com o facto de a investigadora ser participante no processo, o que poderá ter influenciado a condução do estudo e análise da evidência; contudo, a investigadora consciente desta limitação procurou minimizar esse risco com a utilização de outras fontes de evidência (triangulação de evidência).

Uma outra limitação deve-se ao facto de devido a questões de restrição temporal decorrentes da realização desta dissertação, não se ter validado os resultados deste trabalho com os obtidos noutros *case studies* similares. Tal questão poderá dificultar a generalização dos resultados obtidos. Finalmente, o acesso somente à óptica da sucursal dificultou a análise do processo orçamental como um todo integrado, não permitindo consequentemente aferir conclusões relativas à dinâmica entre as duas entidades. Para além disso, a restrição da confidencialidade dificultou, por vezes, o enquadramento histórico e contextual da empresa.

Com o objectivo de minimizar essas limitações e melhorar o entendimento sobre o processo de gestão orçamental sugere-se que em estudos posteriores sejam investigados os efeitos da utilização do orçamento incidindo sobre a relação com a casa-mãe. Tais estudos, permitirão obter uma perspectiva mais detalhada e aprofundada de todo o processo orçamental. Para além disso, seria interessante replicar este estudo a outras empresas de prestações de serviços, nomeadamente do sector bancário.

6. Referências Bibliográficas

- Anthony, R. e Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, 12th Edition, New York: McGraw-Hill, International Edition.
- Blocher, E., Chen, K. e Lin, T. (2001), *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- Casanova, C. (2000), *Financiamento e Crédito Bancário I e II*, 4^a Edição, Instituto de Formação Bancária.
- Drury, C. (2004), *Management and Cost Accounting*, 6th Edition, London: Thomson Business Press.
- Empresa Sigma (2009), *Relatório de Contas da Empresa Sigma de 2009*.
- Engler, C. (1993), *Managerial Accounting*, 3rd Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Edwards, J., Hermanson, R. e Maher, M. (1993), *Principles of Financial & Managerial Accounting*, Revised Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Hansen, D. e Mowen, M. (2003), *Management Accounting*, 6th Edition, South Western.
- Hansen, S.C., e Torok, R. (2004), *Implementing Activity-Based Planning and Budgeting*, Fort Worth, TX: CAM-I.
- Hofstede, G.H. (1968), *The Game of Budget Control*, London: Tavistock.
- Hope, J. e Fraser, R. (2003), "Who Needs Budgets?", *Harvard Business Review*, February, 2-8.
- Horngren, C. (2004), "Management Accounting: Some Comments", *Journal of Management Accounting*, 16, 207-211.
- Horngren, C., Sundem, G. e Stratton, W. (1999), *Introduction to Management Accounting*, New Jersey: Prentice-Hall International.

Jensen, M. (2001), “Corporate Budgeting Is Broken – Let’s Fix It”, *Harvard Business Review*, November, 95-101.

Johnson, H. e Kaplan, R. (1987), *Relevance lost – the Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press.

Jordan, H., Neves, J e Rodrigues J. (2005), *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 6ª Edição, Lisboa: Áreas Editora.

Major, M. e Vieira, R. (2008), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Lisboa: Escolar Editora.

Merchant, K. (1997), *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, New Jersey: Prentice-Hall.

Pereira, C. e Franco, V. (1994), *Contabilidade Analítica*, 6ª Edição, Lisboa: Rei dos Livros.

Ryan, B., Scapens, R. e Theobald, M. (2002), *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*, London: Thomson Learning.

Solomon, L., Walther, L., Plunkett, L. e Vargo, R. (1993), *Accounting Principles*, 4th Edition, Minneapolis: West Publishing Company.

Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, third edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

7. Anexos

Anexo 1 - Guiões de Entrevistas

A – Questões para os directores

- Relativas à caracterização do entrevistado

Há quantos anos trabalha na empresa? Em que área?

Trabalhou noutra área dentro do grupo?

Quais são as principais actividades e objectivos da sua direcção?

- Relativas à realização do orçamento

Como se organiza o orçamento na empresa? E na sua direcção?

Que etapas tem a elaboração do orçamento?

Quais são as principais dificuldades na elaboração e na execução do processo orçamental?

Como se realiza o controlo orçamental na sua direcção?

Como são realizadas as revisões orçamentais?

- Referentes à relevância e necessidade de elaboração do orçamento

Que importância tem o orçamento para a empresa? E para a sua direcção?

Quais as questões mais relevantes do orçamento?

Qual a importância das revisões orçamentais?

Quais são as principais vantagens e desvantagens do processo orçamental da empresa?

- Relativas ao processo de tomada de decisão

Em que medida contribui para a tomada de decisão na organização?

Quem decide sobre as principais questões do orçamento?

Qual o nível de envolvimento do Director-geral no processo?

Qual o grau de autonomia e decisão dos directores e responsáveis da organização?

Quais os níveis de delegação da empresa?

Como caracteriza a troca de informação na empresa? Considera que existe cooperação entre departamentos?

- Relativas à estratégia da empresa e interligação com a casa-mãe

Como se define a estratégia da organização?

Quem define a estratégia e objectivos da empresa Sigma?

Qual o nível de integração do orçamento na estratégia e planeamento da empresa?

Qual o nível de interligação com a casa-mãe?

Que interligação existe entre a empresa e as marcas constituintes do grupo?

- Relativas ao processo de definição de objectivos e avaliação de desempenho

Como se definem os objectivos na sua direcção?

Como são determinados os objectivos pessoais dos directores?

Em que medida considera importante a definição de objectivos da organização? E dos objectivos pessoais?

Concorda com o processo de definição de objectivos?

Considera os objectivos motivantes?

Como se avalia a concretização de objectivos?

Como se realiza a avaliação de desempenho na sua direcção?

Qual o grau de participação dos funcionários na elaboração do orçamento?

Como é que são comunicados os objectivos do orçamento aos trabalhadores?

B – Questões para os responsáveis de departamentos

- Relativas à caracterização do entrevistado

Há quantos anos trabalha na empresa? Em que área?

Trabalhou noutra área dentro do grupo?

Quais são as principais actividades e objectivos do seu departamento?

- Relativas à realização do orçamento (questões referentes à organização no departamento)

Como se organiza o orçamento? Que etapas tem este processo?

Que estudos são elaborados para preparar a informação no departamento?

Que informação necessita para a preparação do orçamento? Quem fornece essa informação?

Como se realiza a troca de informação entre departamentos?

Quais são as principais dificuldades da elaboração e implementação do processo orçamental?

Em que medida contribui para a tomada de decisão na organização?

- Referentes à relevância e necessidade de elaboração do orçamento

Que importância tem o orçamento para a empresa? E para o seu departamento?

Qual a importância das revisões orçamentais?

Quais são as principais vantagens e desvantagens do processo orçamental da empresa?

- Relativas ao processo de definição de objectivos e avaliação de desempenho

Como se define os objectivos do seu departamento?

Concorda com o processo de definição de objectivos?

Como se avalia a concretização de objectivos?

Considera os objectivos motivantes?

Como se realiza a avaliação de desempenho no seu departamento?

Anexo 2 – Plano de Entrevistas

Data	Entrevistado (a)	Duração
26-10-2009	Responsável do DCG	100 Minutos
29-10-2009	Directora da DMO	120 Minutos
05-11-2009	Director da DFGR	180 Minutos
06-11-2009	Director da DVMX	120 Minutos
10-11-2009	Director da DVMY	120 Minutos
12-11-2009	Responsável do DCS	45 Minutos
19-11-2009	Responsável do DRCC	90 Minutos
19-11-2009	Responsável do DM	85 Minutos

DCG	Departamento de Controlo de Gestão
DCS	Departamento de Crédito de <i>Stock</i>
DFGR	Direcção Financeira, Gestão e Risco
DM	Departamento de <i>Marketing</i>
DMO	Direcção de <i>Marketing</i> e Operações
DRCC	Departamento de Recuperação de Crédito e Contencioso
DVMX	Direcção de Vendas da Marca X
DVMY	Direcção de Vendas da Marca Y

Anexo 3 – Quadro de Fórmulas

Taxa de Penetração	$\text{Taxa de Penetração} = \frac{\text{Total Produção VN}}{\text{Total de Matrículas}} * 100$
Taxa de Intervenção	$\begin{aligned} \text{Taxa de Intervenção} &= \\ &= \frac{(\text{Total Produção VN} + \text{Total Produção VU})}{\text{Total de Matrículas}} * 100 \end{aligned}$
Valor da Produção	$\text{Valor da Produção} = \text{Capital Financiado} + \text{Juros}$
Capital Financiado	$\begin{aligned} \text{Capital Financiado} &= \\ &= \text{Preço de Venda} - \text{Entrada Inicial} - \text{Despesas} \\ &\quad - \text{Comparticipações (Marca ou Concessionário)} \end{aligned}$
Taxa de Margem Bruta	$\begin{aligned} \text{Taxa de Entrada} - \text{Taxa de Custos com Refinanciamento} &= \\ &= \text{Taxa de Margem Financeira} \\ &\quad - \text{Taxa de Custos de Aquisição} = \\ &= \text{Taxa de Margem Bruta} \end{aligned}$
Portefólio_{N+1}	$\text{Portefólio}_{N+1} = \text{Portefólio}_N + \text{Produção} - \text{Saídas}$

VN Veículos Novos

VU Veículos Usados