



Daniel António da Fonseca Costa

A importância da análise dos desvios orçamentais nas organizações

Mestrado em Economia

Especialização em Economia Financeira

Relatório de Estágio orientado por:

Professor Doutor Mário Augusto

Julho de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

GRUPO alves bandeira

Estágio Curricular

Entidade de acolhimento: Grupo Alves Bandeira

Divisão funcional: Assessoria

Supervisor: Dr. Hélio Morão Abrantes

Orientador do Relatório de estágio: Professor Doutor Mário Augusto

Período do estágio: 5 de Março a 22 de Junho de 2012

Agradecimentos

A realização deste estágio curricular constituiu a etapa final para a obtenção do grau de Mestre em Economia Financeira. Simboliza o culminar de um percurso de cinco anos como estudante da FEUC, instituição que teve um contributo imensurável na minha formação académica e pessoal e que me proporcionou experiências, conhecimentos e amizades que jamais irei esquecer.

Não posso por isso deixar de agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, fizeram parte deste percurso e sempre me deram o mais diverso tipo de apoio para que pudesse alcançar este objetivo.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, em especial aos meus pais que, dada a atual conjuntura, desenvolveram um grande esforço no sentido de me proporcionar todas as condições necessárias ao meu sucesso escolar.

Em segundo lugar gostaria de agradecer à Administração do Grupo Alves Bandeira a oportunidade concedida para a realização deste estágio, e a todos os colaboradores com quem tive o prazer de trabalhar e que sempre fizeram tudo para que me integrasse o mais rapidamente e melhor possível na estrutura da empresa.

Queria sobretudo deixar um agradecimento especial ao Dr. Hélio Abrantes por toda a sua disponibilidade, conhecimento e apoio transmitido, e que foram decisivos para ultrapassar todas as dificuldades com que me deparei, não só durante a realização das tarefas que me eram propostas, como também na realização deste relatório.

Não posso também deixar de agradecer aos meus amigos (sem particularizar) que, nas alturas de maiores dificuldades, não só a nível pessoal como a nível académico, se mostraram sempre disponíveis para me ajudar, sendo que muito do trabalho realizado ao longo destes cinco anos se deve em grande parte ao seu apoio.

Por último, gostaria de agradecer ao professor Mário Augusto pela disponibilidade demonstrada e apoio prestado durante a realização deste relatório.

O meu muito obrigado a todos.

Resumo

A análise dos desvios orçamentais tem um papel fundamental no processo de planeamento e controlo no seio das organizações.

O presente relatório visa uma descrição e análise crítica das tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular realizado na Assessoria do Grupo Alves Bandeira (GAB), procurando também fazer uma reflexão acerca da importância da análise de desvios orçamentais nas organizações.

Assim podemos ter uma ampla perspectiva da forma como é desenvolvido o processo orçamental no contexto de um grupo empresarial constituído por empresas que atuam em vários setores de atividade encadeados na cadeia de valor do negócio da distribuição e revenda de combustíveis, assim como da importância que a análise dos desvios orçamentais pode constituir na melhoria da eficiência e performance das atividades desenvolvidas pelas várias empresas que constituem o grupo.

Palavras Chave: Orçamentos, Controlo, Planeamento, Desvios, Performance

Classificação JEL: M10, M40, M41

Abstract

The budget variances analysis has a key role in the planning and control process within the organizations.

The present report is focused on the description and critical analysis of the tasks performed during the internship that has been made in the Planning and Control Department of the Alves Bandeira Group (GAB), seeking also to reflect the importance of the budget variances analysis in the organizations.

So, we can have a wide perspective of how the budget process is developed in the context of a business group composed by companies that operate in multiple industries linked to the value chain of the business of sale and distribution of fuels, as well as the importance that budget variances analysis can be to improve efficiency and performance of the activities performed by the various companies within the group.

Keywords: Budgets, Control, Planning, Variances, Performance

JEL Classification: M10, M40, M41

Lista de Siglas e abreviaturas mais utilizadas

AB - Alves Bandeira e C.^a Lda.
ACAP – Associação Automóvel de Portugal
AdC – Autoridade da Concorrência
CBA – Custeio Baseado na Atividade
CPH – Companhia Portuguesa de Hipermercados
DGEG – Direção-Geral de Energia e Geologia
EQB – Equipband
ENY – Energyband
ERP – Sistema Integrado de Gestão
ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos
GAB – Grupo Alves Bandeira
IMTT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres
NB – Neves & Bandeira
OBA – Orçamentação Baseada na Atividade
OBZ – Orçamentação de Base-Zero
PDB – Prediband
PVP – Preços de Venda ao Público
SAG – Serviços Administrativos Gerais
SPN – Sistema Petrolífero Nacional
TAMS – Transportes A. Monteiro da Silva
VW-VC – Volkswagen-Veículos Comerciais

Índice geral

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Lista de siglas e abreviaturas mais utilizadas	v
Índice de figuras	vii
Índice de gráficos	vii
Índice de quadros	vii
1. Introdução	1
2. Apresentação da entidade de acolhimento	2
2.1. O Grupo Alves Bandeira	2
2.2. Enquadramento económico das empresas do Grupo Alves Bandeira	4
2.3. A estrutura organizacional do Grupo Alves Bandeira	8
3. Abordagem geral ao desenvolvimento do processo orçamental nas organizações	10
3.1. O papel dos orçamentos no planeamento e controlo	10
3.2. O desenvolvimento do orçamento geral	12
3.3. As abordagens aos orçamentos	14
4. A importância da análise dos desvios orçamentais nas organizações	18
5. Principais tarefas desenvolvidas	23
5.1. Objetivos do estágio	23
5.2. Descrição das tarefas desenvolvidas	24
5.3. Balanço e valor do estágio	41
6. Conclusão	42
7. Bibliografia	45
8. Anexos	47

Índice de figuras

Figura 1 – Organograma do GAB	9
Figura 2 – O custeio baseado nas atividades e a orçamentação baseada nas atividades	15
Figura 3 – Desvios entre os orçamentos estáticos, orçamentos flexíveis e resultados atuais	19

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Vendas de combustíveis em AB e no total nacional entre 2002 e 2011 (em toneladas)	5
Gráfico 2 - Vendas de automóveis em NB e no total nacional de 2000 a 2011	6

Índice de quadros

Quadro 1 – Faturação TAMS por cliente em 2010 e 2011 e projeção para 2012	26
Quadro 2 – Quilómetros faturados por cliente da TAMS em 2010 e 2011 e projeção para 2012	26
Quadro 3 – Orçamento geral da TAMS para 2012	28
Quadro 4 – Comparação entre o orçamento consolidado de 2011 e o orçamento geral da TAMS para 2012	31
Quadro 5 – Detalhe das vendas mensais da NB em 2011	32
Quadro 6 – Stocks mensais e margens de vendas em 2011 em NB	33
Quadro 7 – Comparação dos indicadores de vendas e gestão de <i>stocks</i> de Janeiro de 2011 com o período homólogo de 2012 em NB	34
Quadro 8 – Resumo dos quilómetros faturados e custos da TAMS por centros de custos em 2011 e a previsão para 2012	35
Quadro 9 – Rácios de custos por quilómetro e respetivas variações entre 2011 e a previsão para 2012	36
Quadro 10 – Detalhe dos preços de mão-de-obra por hora cobrados a clientes do GAB em 2011	37
Quadro 11 – Detalhe dos preços dos materiais e preços de mão-de-obra por hora cobrados a clientes do GAB em 2011	37

Quadro 12 – Análise do impacto das variações dos PVP dos combustíveis nos *stocks* do Posto X da Rede AB em Janeiro de 2011

40

1. Introdução

Com a realização deste estágio curricular procurei sobretudo um primeiro contacto com o mercado de trabalho que me permitisse não só a aplicação de alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico, assim como a obtenção de novas capacidades que somente “no terreno” se conseguem adquirir, por forma a facilitarem a minha integração no mercado de trabalho numa fase posterior.

O presente relatório foi desenvolvido durante o estágio curricular que decorreu na Assessoria do GAB, grupo empresarial que se dedica sobretudo a distribuição e revenda de combustíveis, desenvolvendo também a sua atividade noutras áreas encadeadas da cadeia de valor do produto, como o transporte de combustíveis, a venda e manutenção de equipamentos para postos e estações de serviço ou a venda de automóveis.

Numa primeira instância este relatório irá centrar-se numa resenha histórica do GAB onde serão descritos os passos mais marcantes desde a sua fundação até ao presente, passando depois para um enquadramento das várias empresas que constituem o grupo nos setores em que operam e para uma breve apresentação da estrutura funcional do grupo, assim como das funções desempenhadas pela Assessoria.

De seguida, e inserida no contexto das tarefas que foram desempenhadas durante o estágio irei abordar a temática relacionada com a análise dos desvios orçamentais e a importância que esta reveste no seio das organizações. Irei focar-me, numa primeira fase, no enquadramento do processo orçamental no planeamento e controlo, descrevendo as principais funções e etapas no seu desenvolvimento. Será também abordado o desenvolvimento dos orçamentos gerais que se subdividem posteriormente numa série de orçamentos operacionais e financeiros, assim como as principais abordagens orçamentais, com destaque para o sistema de orçamentação baseada em atividades (OBA) e a orçamentação de base-zero (OBZ).

Finalmente será abordado o papel da análise dos desvios orçamentais como medida de performance, onde será focado papel fundamental dos orçamentos flexíveis na precisão e fiabilidade com que os desvios são determinados, bem como a importância que a definição dos padrões orçamentais tem em todo este processo. Serão também passadas em revista as principais causas de desvios orçamentais, sendo esta secção finalizada com uma reflexão sobre a importância da análise dos desvios orçamentais nas organizações.

Na secção final deste relatório, e procurando um enquadramento com o quadro teórico analisado anteriormente, serão apresentadas as tarefas realizadas durante o período do estágio assim como uma análise crítica acerca do valor que este constituiu para mim.

2. Apresentação da entidade de acolhimento

2.1. O Grupo Alves Bandeira

A história do Grupo Alves Bandeira começa em Dezembro de 1975 na localidade de Góis, Distrito de Coimbra, quando o seu fundador, Cassiano Alves Bandeira, abre o seu primeiro posto de abastecimento de combustíveis. Paralelamente à exploração desse posto e de um snack-bar adjacente dos quais estava encarregue a sua esposa, Maria Adelaide Neves, Cassiano Alves Bandeira percorria as feiras e localidades da região vendendo lubrificantes, pneus, moto-serras e outros produtos. Mais tarde, e de modo a dar resposta às necessidades do mercado, viria a abrir três novos postos de abastecimento na Região Centro: Tentúgal, Marinha das Ondas e Ceira. A criação destas primeiras unidades de negócio esteve assim na génese deste grupo económico de cariz familiar que se expandiu apoiado em estratégias de diversificação e de integração vertical, sendo hoje um dos maiores grupos económicos da Região Centro.

A empresa que originou a criação do GAB foi então a Alves Bandeira e C.^a Lda. (AB), criada em 1975. Esta é também aquela que apresenta um maior peso na faturação do grupo e uma maior notoriedade no mercado, contando atualmente com uma rede de cerca de 100 postos de abastecimento espalhados por todo o país.

A sua principal atividade consiste na revenda e distribuição de combustíveis, sendo este o *core business* do grupo. Esta empresa seguiu também uma estratégia de diversificação voltada para outras áreas de negócio como a distribuição de pneus, que visou sobretudo cimentar a posição da empresa no mercado e que se encontra atualmente numa fase embrionária do seu processo de internacionalização. A par deste negócio destaca-se também a venda de lubrificantes e de produtos da gama AB Car Care, destinados à manutenção e limpeza automóvel. Em 2006 e com o objetivo de aproveitar todo o *know-how* sobre o sector automóvel, aumentar a venda de pneus e de

desenvolver os produtos da marca foi criada a AB Car Service, oficina de reparação automóvel que atualmente se encontra num processo de readaptação estratégica.

Em 1977, e adotando uma lógica de integração vertical, foi criada a Equipband (EQB), empresa que se dedica à comercialização, instalação e manutenção de sistemas de medição e gestão para postos de abastecimento e à comercialização e instalação de equipamentos para estações de serviço, secções de pneus e oficinas auto. Esta empresa, para além dos postos da Rede AB, tem como clientes alguns dos principais operadores nacionais do sector, tendo também desenvolvido recentemente um volume de negócios considerável em Angola.

No ano seguinte, em 1978, o grupo criou a Neves & Bandeira (NB), unidade de negócio dedicada à venda de veículos automóveis, que se fixou inicialmente em Vila Nova de Poiares, abrindo posteriormente dois novos stands e serviços pós-venda em Oliveira do Hospital e em Seia. Em 1990 esta empresa passou a ser concessionária da Mitsubishi e, mais recentemente, da Skoda e da Volkswagen-Veículos Comerciais (VW-VC), sendo que os stands destas últimas marcas passaram a ser denominados de NB Auto apenas como forma de diferenciação, localizando-se unicamente em Oliveira do Hospital e Seia.

Ainda no ramo automóvel, foi criada em 2001 a Carband, empresa que se dedicou à venda de automóveis seminovos e usados. No entanto, esta abandonou a atividade comercial no final de 2011, passando o *stock* existente a pertencer à NB.

Continuando numa lógica de integração vertical, foi adquirida em 1979 a Transportes A. Monteiro da Silva (TAMS), empresa especializada no transporte de combustíveis líquidos a granel e de carga geral. Esta empresa assume um papel fundamental na cadeia de valor do *core business* do grupo, tendo também vindo a aumentar os serviços prestados para outros clientes para além das empresas do GAB.

Em 1990 o grupo alargou o seu âmbito de atuação ao sector da mediação de seguros, tendo sido criada a mediadora Segur-B e, no ano seguinte, ao sector da construção civil, compra e venda de propriedades e comercialização de materiais de construção, surgindo assim a Prediband (PDB). Atualmente esta empresa trabalha exclusivamente para o grupo, dedicando-se à construção de postos de abastecimento e à manutenção dos edifícios, oficinas e stands das outras empresas do grupo.

Mais recentemente, em 2008, o grupo diversificou a sua atividade ao sector das energias renováveis. Nesse sentido foi criada a Energyband (ENY), empresa que presta serviços de certificação energética e de qualidade do ar, para além de projetar,

desenvolver e comercializar soluções, sistemas e equipamentos energeticamente eficientes e de energias renováveis.

Neste mesmo ano foi também criada a Consultband, empresa especializada em serviços de consultadoria financeira e no aconselhamento ao crédito a particulares e empresas mas que cessou recentemente a sua atividade.

2.2. Enquadramento económico das várias empresas do Grupo Alves Bandeira

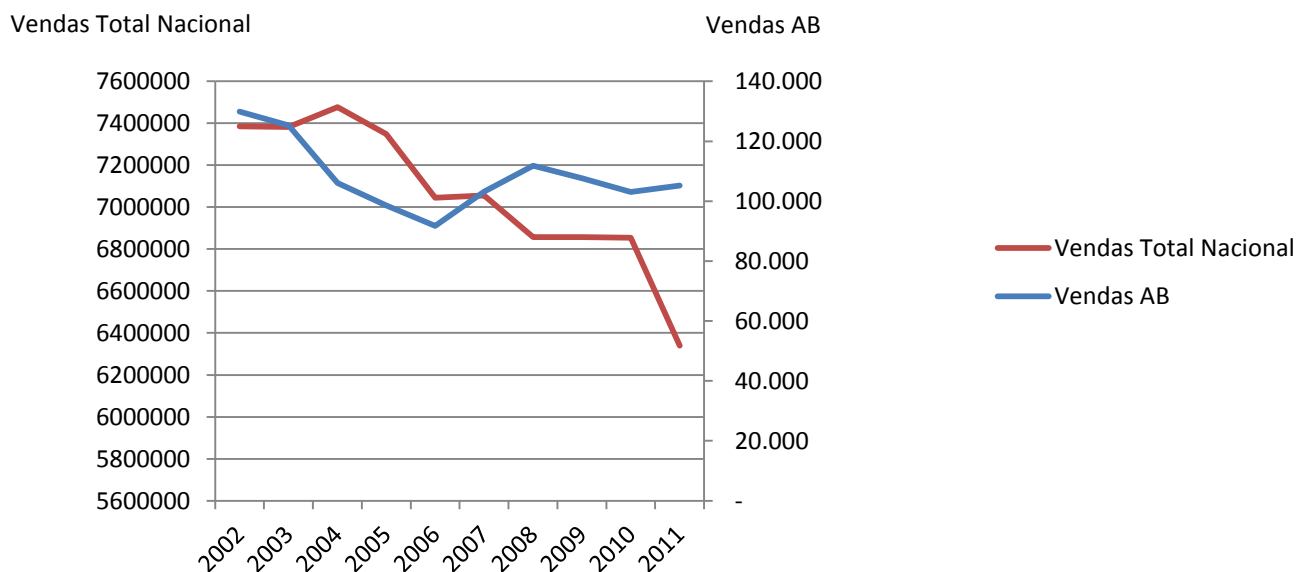
No que se segue irei proceder a um enquadramento das várias empresas do GAB nos setores da economia em que operam, dando um maior ênfase à AB, NB e TAMS, aquelas com um maior peso no volume de negócios do grupo e que atuam em setores onde a concorrência é mais acentuada.

A AB opera no sector da comercialização e distribuição de combustíveis e lubrificantes, detendo uma quota de mercado de cerca de 2% a nível nacional. Este sector está sujeito à legislação que rege o SPN, presente no Decreto-Lei N.º 31/2006 sendo regulado conjuntamente pela ERSE, DGEG e AdC. É um sector concorrencial onde vigora um regime de preços liberalizados¹. Está também sujeito a um sem número de normas relacionadas com a qualidade ambiental; condições de armazenamento, transporte e comercialização dos produtos derivados de petróleo; licenciamento das instalações dos postos; e segurança no abastecimento, o que de certo modo constitui uma barreira à entrada de concorrentes neste mercado.

Ao observarmos o Gráfico 1, construído com base nos dados presentes no quadro que se encontra no anexo 1, constatamos que as vendas de combustíveis em Portugal registaram uma quebra acentuada em 2010 e 2011, tendência que já se vinha observando desde 2004. Esta quebra é motivada sobretudo pela redução da procura resultante da escalada dos preços dos combustíveis no mercado nacional. As vendas da AB seguiram uma tendência de decréscimo até 2006, tendo a partir daí aumentado até 2008, diminuindo novamente até 2010. No último ano as vendas de combustíveis da AB registaram um ligeiro aumento, tendo sido vendidas 105.252 toneladas de combustível, contrariando assim a tendência de decréscimo a nível nacional.

¹ A Portaria n.º 1423-F/2003 veio por fim ao limite de preço máximo da gasolina sem chumbo IO 95, do gasóleo rodoviário e do gasóleo colorido e marcado.

Gráfico 1 - Vendas de combustíveis² em AB e no total nacional entre 2002 e 2011 (em toneladas)



Fonte : GAB e Direção-Geral de Energia e Geologia

Em Portugal, este mercado é dominado pelas quatro grandes petrolíferas (Galp, BP, Cepsa-Total e Repsol), tendo-se assistido recentemente a um aumento da quota de mercado dos postos pertencentes às cadeias de hipermercados que se estima que representem hoje cerca de 30% do mercado, fruto das suas estratégias de diferenciação em preços. Para além destas empresas destacam-se concorrentes como a Transportes Freitas, Ilídio da Mota ou Petroibérica.

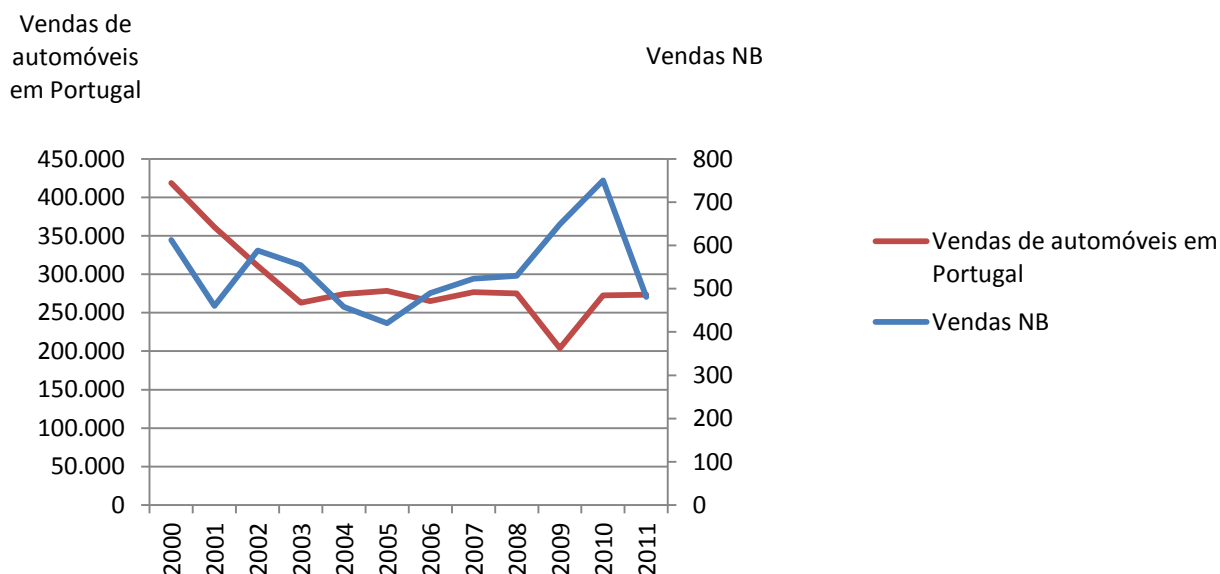
Os seus clientes são sobretudo clientes de retalho, tendo também uma carteira de clientes grossistas constituída pelos postos revendedores e de marca branca no que respeita aos combustíveis, mas também no setor dos pneus.

A NB atua no ramo automóvel, dedicando-se à venda de automóveis novos e usados, à prestação de serviços pós-venda, serviços de reparações, e à venda de peças auto e pneus. Ao analisarmos o Gráfico 2, baseado nos dados presentes no quadro que se encontra no anexo 2, podemos observar uma grande volatilidade nas vendas da NB³, enquanto que no total nacional se tenha verificado uma tendência de decréscimo no período em análise.

² São consideradas as vendas de Gasolina Super (até 2010), Gasolina Sem Chumbo 95, Gasolina Sem Chumbo 98, Gasóleo (incluindo Biodiesel B10, B15 e B20), Gasóleo colorido e marcado, Gasóleo colorido e marcado destinado a aquecimento e lubrificantes.

³ Nas vendas da NB estão incluídas as vendas da Carband.

Gráfico 2 – Vendas de automóveis em NB e no total nacional de 2000 a 2011



Fonte: GAB e Associação Automóvel de Portugal

No que respeita à concorrência no sector da venda de automóveis podemos subdividi-la em dois tipos: concorrência ao nível da marca e concorrência multimarca. Ao nível das marcas representadas destacam-se a Litocar, em relação à Mitsubishi, e a Auto Maran em relação à Skoda e VW-VC, isto apesar das concessões da NB abrangerem a região adjacente aos concelhos de V.N. Poiares e Oliveira do Hospital. A nível multimarca podemos considerar como concorrentes da NB todos os stands que operam nesta área geográfica. Relativamente aos serviços de reparação, venda de peças auto e pneus a concorrência no sector teve um grande incentivo com a Norma BER⁴, que fez com que se passasse a poder manter a garantia de um automóvel sem que seja necessário recorrer aos serviços de reparadores autorizados da marca. Deste modo, podemos considerar como concorrentes todas as oficinas auto situadas na mesma área geográfica das oficinas da NB.

A TAMS opera num subsector específico do sector dos transportes confinado ao transporte de mercadorias perigosas. Este é pautado por uma grande exigência ao nível das normas de segurança exigindo também uma certificação específica para os condutores. É também um sector onde os preços dos combustíveis e os gastos em

⁴ A Norma do *Block Exemption* presente no Regulamento (CE) N.º. 1400/2002 da Comissão fixou um quadro regulamentar para a distribuição de veículos novos, peças de substituição e serviços. Contém elementos que salvaguardam a escolha e competição quer na distribuição de veículos novos, quer nos serviços de reparação pós-venda.

conservação e reparação de viaturas constituem uma fatia elevada da estrutura de gastos pelo que se torna essencial garantir uma gestão eficiente dos recursos. A TAMS tem vindo a aumentar o seu volume de negócios desde 2006, tendo este atingido em 2011 os 3.254.816 milhões de euros.

Segundo o IMTT existem atualmente 1257 empresas que efetuam serviços de transporte de mercadorias perigosas com conselheiro de segurança nomeado e em funções, trabalhando a sua maioria em regime de subcontratação para as várias distribuidoras, pelo que a concorrência ao nível da prestação de serviços é elevada no sector.

Para além de ter AB como principal cliente, a TAMS presta serviços de transporte de combustíveis e de logística para a CPH, Prio e Ecobrent.

A EQB atua num sector em que existem poucas empresas a operar em Portugal. Este sector é também alvo de uma legislação apertada relativamente a normas técnicas, o que constitui de certo modo um entrave à entrada de novos concorrentes. Não sendo um fabricante de aparelhos de medida, a Equipband atua apenas como importador e efetua a montagem e a assistência pós-venda, sendo a AB o seu principal cliente, para além de deter avenças com a CPH e a Petrin.

A ENY atua num mercado que se expandiu nos últimos anos em função da maior exigência dada à certificação energética e da qualidade do ar de edifícios de serviços assim como ao aumento das vendas de soluções de aquecimento para edifícios, tanto a gás como a energia solar. Este sector conta com um grande número de empresas a operar em Portugal, na sua maioria de pequena e média dimensão, pelo que a concorrência é elevada.

A Segur-B, desenvolve a atividade da mediação de seguros, também ela muito regulamentada e complexa. É um sector onde a concorrência é elevada dado o elevado número de mediadoras existentes em Portugal. Apesar de a maioria dos clientes da Segur-B pertencer ao GAB esta empresa conta ainda com uma carteira de clientes significativa fora do grupo.

Relativamente à PDB e uma vez que esta trabalha exclusivamente para o grupo não irei proceder ao seu enquadramento no sector de atividade.

2.3. A estrutura organizacional do Grupo Alves Bandeira

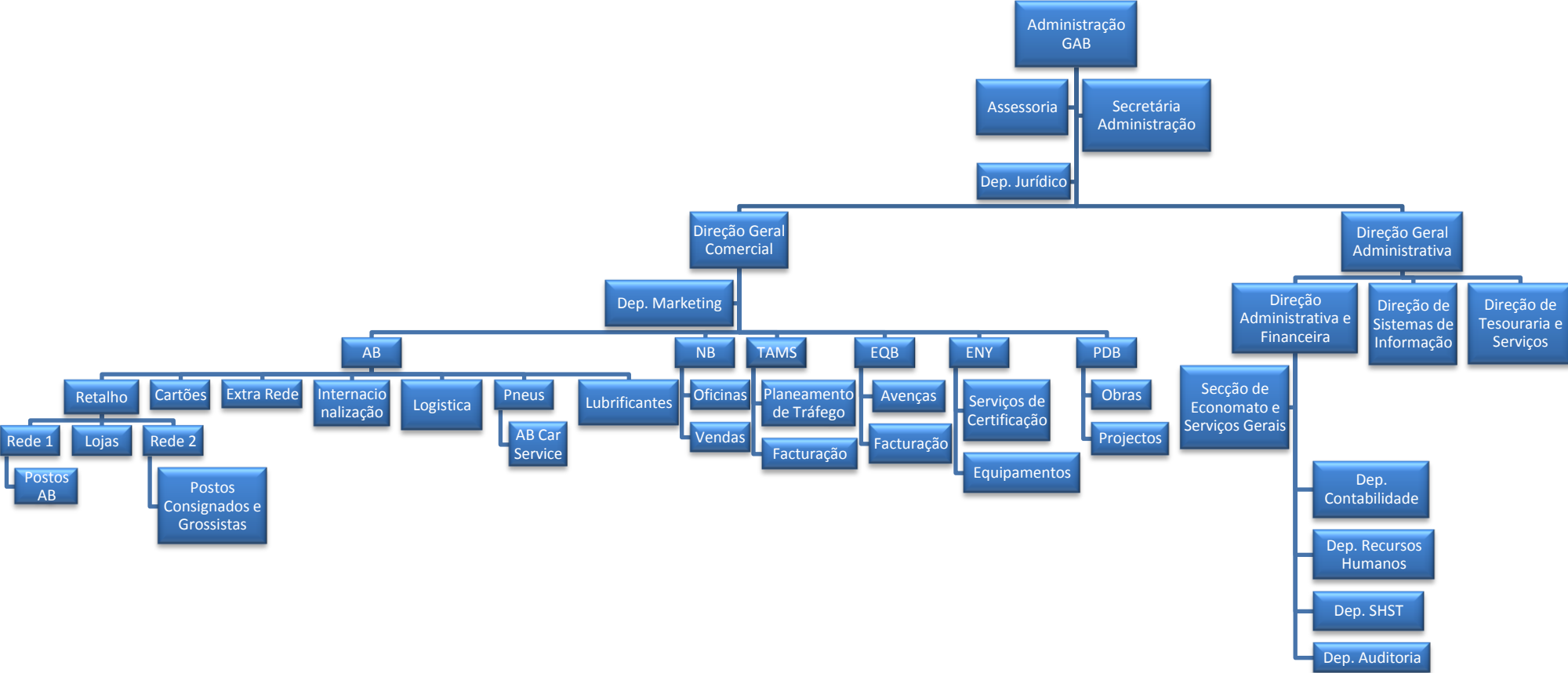
O estágio decorreu na Assessoria do GAB. Este departamento é um departamento de suporte comum às atividades das várias empresas do grupo, sendo de extrema importância no suporte às decisões das administrações das várias empresas que o constituem.

De entre as tarefas desenvolvidas na Assessoria podemos destacar a avaliação financeira e económica de novos projetos de investimento assim como o desenvolvimento e controlo de planos de negócio; a elaboração de relatórios de análise financeira para as várias empresas do GAB; a identificação, definição, análise e controlo indicadores de performance por empresas e por áreas de negócios; a elaboração de análises de centros de atividade e de negócio e também, embora de um modo residual, o apoio ao processo de internacionalização.

Cerca de 98% do volume de negócios do GAB deve-se à atividade da AB, logo, esta é também a empresa que detém uma maior taxa de ocupação dos vários departamentos da estrutura organizacional do grupo, existindo mesmo uma série de subdepartamentos consignados unicamente às atividades desta empresa.

Todos os departamentos de suporte comum, bem como todos os subdepartamentos consignados às atividades das várias empresas do grupo podem ser observados no organograma do GAB presente na Figura 1.

Figura 1 – Organograma do GAB



Fonte: GAB

3. Abordagem geral ao desenvolvimento do processo orçamental nas organizações

3.1. O papel dos orçamentos no planeamento e controlo

Segundo Zimmerman (2003), os orçamentos são uma quantificação formal das operações de uma organização para um período futuro, enquanto Glynn et al. (1998) os caracterizam como um sistema formal de previsão, planeamento, monitorização e controlo de recursos no seio da organização. Eles incluem os aspetos financeiros e não financeiros das atividades operacionais, constituindo uma orientação para o desenvolvimento das operações e para a projeção das atividades operacionais de um determinado período (Blocher et al., 2002).

Os orçamentos são planos de curto-prazo que devem ser enquadrados numa lógica de planeamento estratégico visando uma sublimação dos planos de longo-prazo pois, segundo Drury (2008, p. 354), eles não são algo que surja do nada todos os anos. São desenvolvidos num contexto de negócio em curso e são regulados por decisões prévias que foram tomadas dentro de uma lógica de planeamento de longo-prazo. Este mesmo autor chama a atenção para o facto do processo orçamental ser indutor do planeamento pois incentiva os gestores a terem em conta as diversas mutações que ocorrem quer no meio envolvente, quer no entorno específico da própria empresa, tornando-os aptos a antecipar e a dar resposta a essas alterações.

Para Otley (1999) os orçamentos assumem um papel central no mecanismo de controlo da grande maioria das organizações, sendo uma das poucas técnicas capazes de integrar, de forma coerente, todas as atividades organizacionais num único resumo, ao passo que Garrison et al. (2010) assumem que um bom plano que não seja acompanhado de um controlo efetivo se torna uma perda de tempo e recursos. Segundo Drury (2008), este é um processo que garante que a atividade da empresa decorre conforme o planeado e que os seus objetivos são atingidos. Innes (2004) garante também que o controlo serve de motivação e inspiração para os indivíduos realizarem atividades que vão de encontro aos objetivos da organização, enquanto Pillot (1992) refere que o controlo leva ao desenvolvimento de competências individuais, favorecendo uma abordagem e um aperfeiçoamento da função do gestor, através da experiencia adquirida num processo de gestão contínuo.

A generalidade da literatura realça um conjunto de funções genéricas dos orçamentos. Para além das funções implícitas de planeamento e controlo, eles assumem um papel importante na coordenação e comunicação⁵, sendo que estas ganham importância com o aumento da dimensão da empresa (Hansen e Mowen, 2007). Outros dos papéis dos orçamentos prendem-se com o seu cariz de motivação de gestores e colaboradores assim como na avaliação do desempenho, uma vez que a performance⁶ de todos os elementos da organização é frequentemente analisada mediante o alcance dos objetivos estabelecidos.

Na maioria das organizações os orçamentos reportam-se para uma base anual, apesar desta abordagem ter sido alvo de várias críticas, nomeadamente a incapacidade de esta dar resposta às exigências do ambiente competitivo da era da informação (Ekholm e Wallin, 2000). Muitas empresas tem vindo a dividir o seu período orçamental em subperíodos trimestrais ou mensais, adotando um sistema orçamental contínuo. Um orçamento contínuo é um orçamento ao qual é adicionado um mês ou um trimestre à medida que termina o último mês ou trimestre (Garrison et al., 2010). Deste modo, quando termina um mês ou trimestre o orçamento é atualizado baseado em informação mais recente (Blocher et al., 2002). Este processo garante que os gestores são incentivados à revisão dos seus planos, sendo também preferível que a performance atual seja comparada com alvos mais realistas e atualizados, pese embora sucessivas alterações possam criar alguma incerteza aos gestores (Drury, 2008).

O processo orçamental é um processo dinâmico que deve cumprir um conjunto de etapas até à sua aprovação final. Drury (2008) e Innes (2004) sugerem que o processo se inicie com a comunicação por parte dos gestores de topo dos detalhes da política orçamental da empresa. Estes devem também identificar os fatores que limitam a performance e que normalmente se devem à procura das vendas. A determinação do volume de vendas e do mix de vendas são assim fundamentais para a elaboração do orçamento de vendas⁷. Depois de cumpridos estes passos inicia-se a preparação dos

⁵ A coordenação envolve a combinação e o equilíbrio entre todos os fatores de produção ou serviços e todos os departamentos ou áreas de negócio para que a empresa alcance as suas metas (Horngren et al, 2004), enquanto que a comunicação garante que todas as partes estão devidamente informadas acerca dos planos, políticas e restrições a que a organização deverá obedecer (Drury, 2004).

⁶ Para Otley (1999) a performance é definida essencialmente como rentabilidade sendo que nos centros de responsabilidade essa medida geral de desempenho é garantida através do processo orçamental pelo equilíbrio entre os rendimentos e os gastos.

⁷ Para Drury (2004), este é o orçamento mais difícil de planear e produzir, uma vez que a receita total das vendas depende das ações dos clientes, sendo a procura de vendas influenciadas pelo estado da economia e pelas ações dos concorrentes.

orçamentos. Esta deve ser feita seguindo uma abordagem *bottom-up*, também chamada de orçamento participativo (Zimmerman, 2003). Segundo este autor esta é também aquela que potencia uma maior motivação por parte dos elementos de níveis mais baixos da estrutura hierárquica com vista à aceitação dos objetivos orçamentais.

Searfoss e Monzka (1986) evidenciaram uma relação positiva entre a participação no processo orçamental e a motivação para alcançar as metas orçamentais, bem como o facto de uma maior participação evidenciar um nível organizacional mais elevado. Um maior nível de participação no processo orçamental implica também uma maior coordenação, de modo a que os orçamentos estejam em concordância com os interesses das diversas partes envolvidas. Após a aceitação final dos orçamentos deve proceder-se à sua revisão, fornecendo assim uma base de comparação entre os resultados atuais e os resultados orçamentados com vista à identificação de potenciais desvios e à sua caracterização.

3.2. O desenvolvimento do orçamento geral

O orçamento geral consiste numa serie de orçamentos separados mas interdependentes que formalizam os objetivos de vendas, de produção e financeiros de uma empresa (Garrison et al., 2010). Segundo Hansen e Mowen (2007), este pode ser subdividido em orçamentos operacionais e orçamentos financeiros, sendo que os primeiros descrevem as atividades geradoras de rendimento de uma empresa, como as vendas, a produção ou a gestão de *stocks*. Por outro lado, os orçamentos financeiros descrevem as entradas e saídas de caixa e a posição financeira global da empresa. Estes são compostos pelos orçamentos de caixa, os balanços previsionais e o orçamento de despesas de capital.

Os orçamentos de vendas constituem o primeiro passo e um dos mais importantes no processo orçamental e, conseqüentemente, na elaboração do orçamento operacional. Consiste numa previsão do volume de vendas para o período orçamental logo, requer um grande envolvimento da parte dos comerciais neste processo. Esta previsão deve também ter em conta fatores como o clima económico e as ações dos concorrentes ao nível de políticas de marketing e de preços. Serve também de auxílio para determinar o número de unidades a serem produzidas. Deste modo, o orçamento de produção só se desenvolve depois do orçamento de vendas. Este descreve o número de

unidades a serem produzidas de modo a satisfazer o volume de vendas orçamentado e as alterações nos níveis de *stocks* de produtos:

$$\text{Produção Orçamentada} = \text{Vendas Orçamentadas} + \text{Stock final desejado} - \text{Stock inicial}$$

(Horngren et al., 2004, p. 356)

De seguida é determinado o orçamento de materiais diretos que reflete o montante e os gastos em matérias-primas a serem adquiridas para a execução do orçamento de produção e para a manutenção dos *stocks*. Deste modo, devem ser tidas em conta todas as utilizações esperadas dos diferentes tipos de matérias-primas durante o processo produtivo bem como o stock de matérias-primas necessário à realização das atividades da empresa:

$$\text{Aquisição de materiais diretos} = \text{Materiais diretos necessários à produção} + \text{Stock final desejado} - \text{Stock inicial}$$

(Hansen e Mowen, 2007, p. 321)

Para determinar o número de horas necessárias e os gastos associados a satisfazer o orçamento de produção, deve ser estimado o orçamento de mão-de-obra direta. Esta estimação é determinada pela relação entre a produtividade e o produto. Como os vários departamentos têm dotações horárias diferentes para alcançarem os níveis de produção planeados estes devem ser definidos separadamente.

Os orçamentos de gastos indiretos⁸ focam todos os outros gastos de produção para além dos materiais diretos e da mão-de-obra direta. Segundo Hansen e Mowen (2007), uma vez que nestes itens não existe uma relação diretamente identificável entre *inputs* e *outputs* os gestores devem fazer uso da sua experiência para determinar de que forma é que estas atividades variam com os seus condutores. Já Drury (2008) assume que o total do orçamento dos gastos indiretos dependerá do comportamento dos itens dos gastos indiretos relativamente a um nível antecipado de produção.

Posteriormente devem ser elaborados os orçamentos de *stocks* finais de forma a fornecerem toda a informação necessária para o balanço e servindo também de input importante para o orçamento de gastos com mercadorias vendidas, que reflete os gastos esperados para as mercadorias vendidas.

A etapa final na elaboração de um orçamento operacional é a elaboração do orçamento das despesas administrativas e despesas com o orçamento que demonstram

⁸ Podem ser também apelidados de gastos de estrutura e referem-se aos gastos que não estão diretamente relacionados com um produto ou atividade concretos.

todas as despesas não relacionadas com o ciclo de produção, podendo este ser subdividido em componentes fixas e variáveis.

Apesar do orçamento de rendimentos, o orçamento de gastos de mercadorias vendidas e o orçamento de despesas administrativas fornecerem a informação necessária para a determinação dos resultados operacionais, este não representa porém os resultados líquidos da empresa, devendo neste sentido serem subtraídos todos os encargos com impostos e os encargos financeiros.

A segunda maior componente do orçamento geral é o orçamento financeiro. A sua realização tem início com a elaboração do orçamento de caixa, plano que engloba as rendimentos e gastos planeados (Horngren et al., 2008), contemplando também os balanços previsionais e os orçamentos de despesas de capital. O facto de as empresas poderem ver a sua atividade influenciada por variações sazonais que podem resultar em balanços negativos de caixa, obriga a um balanceamento entre os excedentes e défices de caixa. Deste modo em períodos em que se verifique a escassez de recursos a empresa recorre ao financiamento para financiar as suas despesas correntes ao passo que quando esta apresenta um excesso de recursos ela pode optar por reinvesti-los em investimentos de curto prazo. Os orçamentos de caixa são largamente influenciados pelo nível das operações sumarizados nos balanços previsionais que representam a etapa final na elaboração do orçamento geral e visa o enquadramento entre as rubricas do balanço e o plano de negócios (Horngren et al., 2008). Estes reúnem assim os efeitos de todos os orçamentos anteriormente mencionados sobre os valores dos ativos, passivos e resultados esperados para o final de um determinado período (Glynn et al., 1998).

Já os orçamentos de despesas de capital devem ser, segundo Hansen e Mowen (2007) e Blocher e Lin (2002), enquadrados numa perspetiva de planeamento de longo-prazo, visando uma avaliação e escolha dos projetos de longo-prazo, normalmente relacionados com a aquisição de ativos fixos. A capacidade de uma organização é assim vista como o resultado dos investimentos de capital planeados e executados em períodos anteriores.

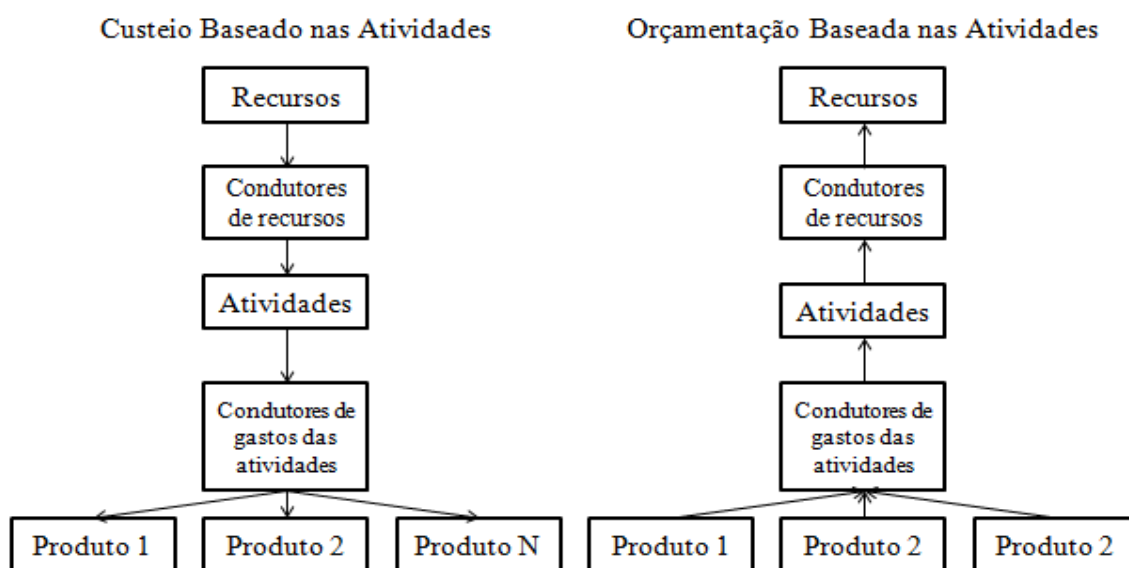
3.3. As abordagens aos orçamentos

Segundo Drury (2008), as abordagens tradicionais acerca da orçamentação fornecem pouca informação relevante para a gestão dos gastos das atividades, em grande medida devido ao peso que os gastos indiretos têm vindo a assumir nos gastos

totais. Desta forma, antes de nos debruçarmos sobre as várias abordagens orçamentais, começando por aquelas baseadas nas atividades, torna-se necessário introduzir a noção de custeio baseado nas atividades (CBA), uma vez que as empresas que adotam um sistema CBA devem também implementar um sistema de OBA (Hansen e Mowen, 2007). Para Garrison et al. (2010), o CBA é um método de custeio desenhado para fornecer aos gestores informações sobre gastos com vista à tomada de decisões estratégicas e outras que potencialmente venham a afetar a capacidade e, portanto, os gastos fixos e os gastos variáveis, enquanto que para Horngren et al. (2004) o sistema CBA calcula os gastos das atividades atribuindo gastos para objetos de gastos⁹, com base nas atividades necessárias para produzir um determinado produto ou serviço. Torna-se então possível através deste sistema de custeio apurar os gastos de cada produto, com base nos gastos das atividades necessárias à produção do mesmo.

Por outro lado, a OBA representa o inverso deste processo, tal como se pode ver na Figura 4. O seu objetivo é proporcionar os recursos necessários para obter um determinado volume de produção e de vendas orçamentado. O seu produto orçamentado determina então as atividades necessárias usadas para estimar os recursos necessários durante o período orçamental (Drury, 2008).

Figura 2 – O custeio baseado nas atividades e a orçamentação baseada nas atividades



Fonte: Kaplan e Cooper (1998, p. 303) citado por Innes (2004, p. 226)

⁹ Estes objetos de gastos podem ser considerados os produtos, serviços ou clientes.

Para Innes (2004) e Drury (2008), um passo crítico na abordagem OBA (assim como na CBA) é a determinação das atividades. Deste modo, este processo deve ter em conta que existem atividades transversais a vários departamentos, isto porque a produção de um determinado produto ou serviço pode envolver várias atividades. Assim, devem ser identificados os gastos¹⁰ em que cada atividade incorre para produzir um determinado produto ou serviço prestado. Hansen et al. (2003) sugerem a utilização de taxas de ocupação das atividades¹¹ como uma outra quantificação para traduzir a procura de produtos e serviços em requisitos de atividade. De seguida, devem ser identificados os recursos necessários¹² para o desenvolvimento de uma determinada atividade, que também podem ser quantificados através de taxas de consumos de recursos¹³. Quando as necessidades de consumo das atividades são identificadas, esta abordagem procura atingir um equilíbrio operacional entre os recursos necessários para satisfazer a procura de um dado produto ou serviço, e os recursos existentes. Deste modo, através da comparação entre os recursos necessários e os recursos existentes pode-se proceder a ajustamentos durante o processo orçamental, eliminando eventuais excessos de capacidade nalgumas atividades, reduzindo os gastos e realocando recursos para atividades que apresentem uma capacidade insuficiente.

Para Hansen et al. (2003) a abordagem OBA conjuga um modelo operacional com um modelo financeiro mais detalhado. Este enquadra-se num ciclo financeiro onde se desenvolve um plano financeiro baseado num plano operacional e que é alcançado quando o plano financeiro atinge um alvo financeiro pré-determinado. Assim, após o reconhecimento por parte da empresa da procura, atividades e recursos é possível determinar os gastos em recursos, adaptando-os às atividades e posteriormente aos produtos e serviços. Deste modo, os resultados financeiros projetados podem ser observados de forma agregada, incluindo informação sobre os recursos, atividades, processos, produtos e outros objetos de gastos.

Para além da identificação dos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades, Innes (2004) enumera uma serie de vantagens desta abordagem, assumindo que é uma forma mais precisa de determinar a folga orçamental e de melhorar a informação sobre os desvios. Por seu lado, Hansen et al. (2003) argumentam que ela

¹⁰ Estes gastos são apelidados de condutores de gastos das atividades de acordo com a Figura 2.

¹¹ Para os autores, esta traduz a quantidade de cada atividade necessária à produção de uma unidade de um determinado produto.

¹² Estes recursos são designados por condutores de recursos de acordo com a Figura 2.

¹³ Para Hansen et al (2003), estas representam a quantidade de recursos requerida para desenvolver uma determinada atividade.

promove a alocação eficiente dos recursos de acordo com as prioridades da organização, evitando conflitos, e garantindo assim uma participação mais alargada no processo orçamental, assim como garante também a melhoria da performance e da flexibilidade operacional.

Outra das abordagens orçamentais reporta-se à OBZ, que surgiu nos anos sessenta numa tentativa de dar resposta às limitações dos orçamentos incrementais (Drury, 2008), em que os orçamentos eram em grande medida um processo incremental relativamente aos gastos de anos anteriores.

A OBZ requer uma justificação por parte de cada gestor das suas propostas orçamentais como se as funções organizacionais partissem de uma base zero (Flamholtz, 1983), ou seja, os orçamentos das despesas previstas para o desenvolvimento das suas funções e projetos, atuais ou futuros, são compilados como se estes se realizassem pela primeira vez, obrigando a um romper completo com o passado. Desta forma, não existem dúvidas relativamente aos recursos a serem alocados às atividades existentes apenas pelo facto de estas terem sido financiadas anteriormente (Innes, 2004).

Esta abordagem requer uma definição dos objetivos das unidades organizacionais bem como a identificação das funções e projetos a desenvolver de modo a que esses objetivos sejam alcançados (Flamholtz, 1983). Estes objetivos devem depois ser compilados em pacotes de decisão que serão ordenados segundo uma lógica custo-benefício¹⁴ e submetidos a uma avaliação por parte da administração que posteriormente irá proceder à ordenação desses pacotes de decisão em função dos objetivos da organização.

Innes (2004) chama a atenção para o facto de esta poder ser uma abordagem difícil de implementar, visto por em causa a continuação de eventuais projetos dos gestores, para além de ser também bastante consumidora de tempo, e da ordenação dos pacotes de decisão poder levar a decisões erradas, devido a eventuais falhas de informação. De entre as vantagens desta abordagem destaca-se sobretudo o facto de esta obrigar a uma constante revisão dos objetivos e da alocação dos recursos, assim como o facto de uma consideração cuidada das prioridades contribuir para melhorias na performance.

¹⁴ Para Innes (2004), o facto de algumas atividades serem ordenadas numa lógica custo-benefício para a organização faz com que eventualmente algumas novas atividades se sobreponham a outras já existentes.

Sobretudo nas organizações sem fins lucrativos, assim como em alguns organismos governamentais é realizada uma abordagem por item de despesa. Nesta abordagem as despesas são expressas de forma detalhada sendo definido um montante específico para cada item de despesa, embora seja dada pouca relevância às atividades, enfatizando deste modo a natureza das despesas mas não o seu propósito. Desta forma, os gestores não terão incentivo a reduzir a despesa num determinado item de forma a direcionar eventuais poupanças para outros, constituindo esta abordagem uma forma extrema de controlo (Zimmerman, 2003). No entanto, a grande limitação desta abordagem é apontada por Drury (2008) que refere que esta não assegura que os recursos são alocados de forma eficiente no financiamento das várias atividades, falhando na identificação dos gastos das atividades e programas a implementar

Uma outra abordagem orçamental diz respeito à orçamentação *kaizen*. Esta incorpora explicitamente uma melhoria contínua nos dados orçamentais referentes a um dado período (Horngren et al., 2004), baseando os orçamentos nos processos operacionais desejados para o futuro em vez de os basear nas práticas correntes, refletindo todas as alterações e um melhoramento contínuo (Blocher et al., 2002). A principal vantagem desta abordagem prende-se com o facto de levar a uma redução dos gastos inerentes à melhoria de performance e da qualidade no desenvolvimento de uma atividade.

4. A importância da análise dos desvios orçamentais nas organizações

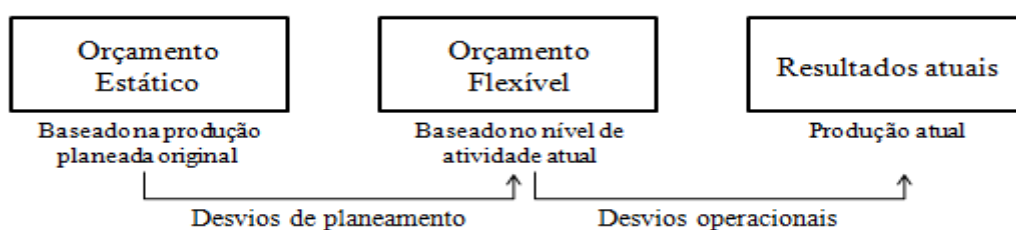
A análise do processo orçamental remete-nos necessariamente para a análise dos desvios orçamentais, uma vez que são uma ferramenta crucial na comparação entre a performance esperada e a performance atual para um determinado nível de atividade dentro de uma organização. No entanto, antes disso devemos-nos debruçar sobre a temática dos orçamentos flexíveis e na definição de padrões orçamentais.

Para que se possam calcular desvios operacionais significativos, os orçamentos devem ser flexíveis para refletirem com mais precisão o nível de atividade atual alcançado num período (Glynn et al., 1998).

Na determinação destes orçamentos devemos ter em conta o facto de as alterações no volume de produção ou nos níveis de atividade terem consequentemente impactos nos níveis de gastos isto porque, ao contrário dos gastos fixos, os gastos variáveis alteram-se em função do volume de produção. Então, se os níveis de atividade

excederem os esperados, os gastos variáveis deverão ser maiores. Isto torna assim relevante a análise dos gastos fixos e variáveis de modo a prever as despesas para os diferentes níveis de atividade. Os orçamentos flexíveis têm assim em conta como é que as alterações nos níveis de atividade influenciam os gastos. Eles ajustam-se a diferentes níveis de atividade, calculando os rendimentos e os gastos orçamentados baseando-se nos níveis de atividade do final do período orçamental, quando o nível de produção atual já é conhecido, mediante a realização de análises de sensibilidade¹⁵ acerca da evolução desses rendimentos ou gastos, permitindo assim perspetivar o grau de eficiência das operações futuras. Estes orçamentos vem fazer face às limitações dos orçamentos estáticos¹⁶ na avaliação do controlo de gastos, já que se as atividades atuais divergirem do planeado será errado comparar os gastos atuais com os estáticos, mantendo este orçamento inalterado (Garrison et al., 2010). Estes orçamentos, ao serem baseados num nível particular de atividade, tornam-se assim inconsequentes na preparação e avaliação de relatórios de performance periódicos e na análise dos desvios entre os gastos orçamentados e os gastos atuais. Os desvios entre os orçamentos estáticos e flexíveis são então chamados de desvios de planeamento, enquanto que os desvios entre os resultados atuais e o orçamento flexível são apelidados de desvios operacionais, tal como podemos constatar através da observação da Figura 4:

Figura 3 – Desvios entre os orçamentos estáticos, orçamentos flexíveis e resultados atuais



Fonte: Glynn et al. (1998, p. 349)

Um ponto fulcral na abordagem dos orçamentos flexíveis é a definição de padrões orçamentais que podem ser reportados aos gastos, preços ou taxas e recursos ou quantidades. Embora o termo “orçamentado” seja mais amplo, os preços, quantidades e

¹⁵ É através destas análises de sensibilidade que podemos aferir a evolução dos padrões, ou seja o valor de cada item no orçamento flexível.

¹⁶ Também referidos por outros autores como orçamentos de planeamento ou orçamento geral.

gastos orçamentados não necessitam de ser baseados em padrões. No entanto, quando os padrões são usados para obter quantidades e preços orçamentados dos recursos, os termos padrão e orçamentado representam o mesmo (Horngren et al., 2004), pelo que iremos assumir por comodidade que um padrão se refere a um item orçamentado¹⁷ no orçamento flexível. Este sistema de controlo permite assim que os desvios orçamentais sejam analisados em detalhe e um controlo mais efetivo dos gastos, sendo os gastos padrão, obtidos pelo produto entre os recursos padrão, ou seja, as quantidades de *inputs* que deveriam ser utilizadas por unidade de *output*; e os preços padrão, isto é, o montante que deveria ser pago pela quantidade de *input* a ser empregue na produção (Hansen e Mowen, 2007, p. 368). Por sua vez, Drury (2008) acrescenta que estes são gastos alvo pré-determinados, que devem ser atingidos sob condições operacionais perfeitas, permitindo uma análise mais detalhada dos desvios entre os gastos orçamentados e os gastos atuais e um planeamento e controlo mais eficaz de cada centro de responsabilidades, melhorando assim a avaliação do desempenho. Para além disto, a fixação de padrões pode também levar à economização de tempo na identificação das áreas onde a performance planeada está aquém da desejada (Glynn et al., 1998).

Para além dos padrões básicos, que representam padrões constantes que se mantêm inalterados ao longo de vários períodos (Drury, 2008), a generalidade da literatura sugere a definição de padrões ideais, isto é, aqueles que expressam um desempenho mais eficiente possível tendo em conta os recursos e especificações disponíveis, e onde não existiriam desperdícios, avarias ou qualquer outra falha, pese embora o facto de estes serem raramente utilizados, visto constituírem frequentemente alvos irrealistas para gestores e colaboradores (Garrison et al., 2010; Horngren et al., 2008). Outros autores como Hirst e Yetton (1999) referem porém que este tipo de padrões é frequentemente utilizado no sentido de melhorar a performance no desempenho das tarefas, através do aumento dos índices motivacionais dos colaboradores quando são confrontados com objetivos mais exigentes. Além destes, são considerados também os padrões atingíveis, isto é, aqueles que embora representando alvos difíceis, são atingíveis e que incorporam à partida os desperdícios, perdas e falhas que pontualmente acontecem na grande maioria das operações, ou seja, antecipam algumas ineficiências. Merchant e Manzoni (1989) revelaram também que a maioria dos alvos orçamentais era atingível, o que se traduzia numa redução dos desvios, contribuindo assim para um maior efeito motivacional nos colaboradores, para além de

¹⁷ Podemos considera-los alvos ou metas pré-determinadas que traduzem os objetivos da empresa em relação aos itens de gastos, preços ou taxas e recursos ou quantidades.

que uma maior previsibilidade dos resultados da empresa permite uma redução dos gastos em controlos e respetivas correções dos desvios, e de permitir reduzir a folha salarial, através da atribuição de bónus de desempenho em detrimento do aumento de salários.

Os gastos padrão são determinados normalmente através da análise de dados históricos passados para estimar as dotações a serem alocadas às atividades. Outra das formas para a sua determinação passa pela realização de estudos de engenharia que envolvem a análise de um conjunto de informação acerca das especificações técnicas dos produtos, equipamentos e padrões de produção (Glynn et al., 1998), pese embora o facto de poderem conter ineficiências passadas, visto esses padrões serem baseados na performance passada das mesmas operações (Drury, 2008). Horngren et al. (2004, p. 220) referem ainda que poderão surgir também situações em que os padrões são baseados na análise das operações de outras empresas, através de técnicas de *benchmarking* tornando-se então possível comparar o nível de desempenho das atividades com os melhores níveis de desempenho, normalmente verificados em empresas concorrentes ou em empresas com processos semelhantes. Já Hansen e Mowen (2007) sugerem a definição de limites de controlo, mediante a fixação de um padrão situado entre um limite superior e inferior, entre os quais a investigação dos desvios se torna aceitável. Estes limites seriam fixados com base na experiência passada, intuição e ponderação dos gestores. Isso porque muitos dos desvios podem ser causados por fatores aleatórios, devendo os gestores fixar um intervalo aceitável de performance.

Uma vez determinados os padrões, podemos então passar à análise dos desvios em relação ao orçamento flexível. Estes podem ser favoráveis ou desfavoráveis, mediante o seu efeito nos resultados da empresa. Os desvios são favoráveis quando os resultados atuais excedem os orçamentados, isto no caso dos ganhos e rendimentos, contrariamente aos gastos. O inverso se passa no caso dos desvios desfavoráveis.

Embora alguns autores sugiram um quadro geral que fornece uma base para todas as análises ao nível dos desvios operacionais, de produção e de vendas, não irei seguir essa abordagem, já que se poderia revelar confusa uma vez que no GAB os desvios orçamentais apenas são calculados em termos absolutos e percentuais para os vários itens incluídos nos orçamentos.

A literatura sugere um conjunto genérico acerca das principais causas dos desvios que podem, entre outras, ter a sua génese em erros de avaliação do desempenho

atual assim como especificações incorretas no orçamento estático. A variação nos preços dos *inputs* resultantes das alterações nos preços de mercado e em falhas na prospecção de fornecedores mais vantajosos pode também levar a uma desatualização dos preços padrão, sendo esta uma das causas mais comuns para a ocorrência de desvios orçamentais. O mesmo acontece face a alterações tecnológicas, o que leva a necessidade de uma constante revisão e alteração dos padrões, de modo a minimizar os desvios¹⁸. Outro dos problemas que geralmente leva ao surgimento dos desvios é a possibilidade de ocorrência de operações ineficientes, resultantes de avarias ou falhas técnicas, bem como a possibilidade de ocorrência de situações imprevisíveis devido a fatores incontrolláveis. As falhas de comunicação acerca dos padrões e metas orçamentais e as falhas no reconhecimento da interdependência de alguns padrões são também outra das causas genéricas do surgimento de desvios aos orçamentos.

A análise dos desvios orçamentais constitui assim um aspeto importantíssimo a ter em conta na avaliação da performance nas organizações, sendo uma ferramenta poderosa no processo de planeamento e controlo. Esta fornece então uma informação mais precisa acerca da performance das atividades onde as operações não decorrem conforme o planeado, direcionando os esforços dos gestores para as áreas que merecem mais atenção, ou seja, onde os desvios são mais significativos e ajudando a identificar formas de melhorar as decisões e resultados futuros, podendo até conduzir a uma alteração da estratégia da empresa através do fornecimento de informação relevante para o planeamento futuro, permitindo uma gestão por exceção (Horngren et al. 2004; 2008). Este tipo de análises permite também a produção de relatórios periódicos sobre os desvios que devem ser relevantes, atempados, precisos e efetivos (Glynn et al., 1998) já que muitos destes sistemas de análise não são fáceis nem baratos de implementar, podendo os sistemas que não produzam uma avaliação clara dos desvios constituir perdas de recursos, esforço e tempo, para além de serem desmotivadores para os elementos da organização. Este tipo de análises, embora não forneça provas conclusivas relativamente ao desempenho das operações pode também servir de base para levar a cabo investigações adicionais mais incisivas. Esta linha de orientação vai de encontro às ideias de Drury (2008) que afirma que a investigação de todos os desvios encontrados pode ser cara e consumidora de tempo, isto para além de poder levar à investigação de desvios que não resultam necessariamente em melhorias nas operações. No entanto, caso os gestores não decidam proceder à investigação dos desvios, a função de controlo

¹⁸ Veja-se a página 19 onde se referem os ajustamentos aos diferentes níveis de atividade através da realização de análises de sensibilidade.

será descorada, obrigando por isso à identificação dos desvios que devem realmente ser investigados para que se possam traduzir em melhorias nas operações, e conseqüentemente ao balanceamento deste *trade-off*¹⁹.

Segundo Hirst e Yetton (1999), a análise dos desvios é também fundamental na compreensão de outras funções dos orçamentos dentro das organizações, nomeadamente compreender a extensão das funções motivacionais inerentes à fixação de metas orçamentais mais ou menos exigentes e a atribuição de tarefas mais ou menos complexas. Os seus estudos comprovaram então que a fixação de metas orçamentais mais exigentes, assim como a atribuição de tarefas interdependentes, tem um efeito positivo no aumento da performance.

5. Principais tarefas desenvolvidas

No que se segue passarei à descrição das tarefas realizadas durante o estágio realizado na Assessoria do GAB bem como à sua análise crítica, e que seguem na linha dos objetivos estabelecidos no plano de estágio que se encontra no anexo 7.

5.1. Objetivos do estágio

O grande objetivo deste estágio passava por adquirir um primeiro contacto com o ambiente empresarial, estando inserido num departamento transversal a várias empresas de um grupo empresarial onde, apesar de todas as empresas operarem em áreas pertencentes à cadeia de valor do negócio da distribuição e revenda de combustíveis, cada uma delas tem o seu modo particular de atuar, possibilitando-me um conhecimento mais amplo de certas especificidades das atividades desenvolvidas e dos mercados onde atuam.

A grande maioria das funções que desempenhei visavam sobretudo tarefas na ótica do planeamento e controlo de gestão, área disciplinar onde não possuía um nível de conhecimentos de base suficiente para dar resposta aos desafios que me eram lançados no dia-a-dia, pelo que foi necessário desenvolver um esforço adicional no sentido de adquirir alguns desses conhecimentos.

¹⁹ Como as operações nas organizações estão interrelacionadas, o nível de performance numa área pode afetar a performance noutras áreas. Melhorias numa área podem levar a uma performance abaixo dos padrões noutra área.

Os primeiros dias do estágio visavam sobretudo obter um conhecimento mais aprofundado acerca das empresas do GAB e seu funcionamento. Nesta fase introdutória, tive a oportunidade de conhecer os vários departamentos tendo-me sido apresentados todos os colaboradores de modo a facilitar a minha integração na empresa desde o início. Dediquei também algum tempo à leitura de documentação interna, o que me permitiu adquirir conhecimentos que seriam fundamentais para aplicar na realização das tarefas previstas no plano de estágio.

Numa fase posterior passei à realização de um conjunto de tarefas específicas que incidiam sobretudo no tratamento de informação com vista à compilação de tabelas orçamentais, para a análise e caracterização dos desvios; na determinação de indicadores de performance; assim como na análise de faturação e de vendas e respetivos desvios, focadas essencialmente nas seguintes empresas do grupo: EQB, ENY, NB e TAMS, isto embora tenha desempenhado paralelamente outras tarefas de cariz secundário que me eram incumbidas pontualmente.

Na fase final do estágio embora grande parte do tempo tenha sido empregue no levantamento de processos nos vários departamentos do GAB com o objetivo de recolher informação acerca das principais tarefas desenvolvidas pelos vários colaboradores dos vários departamentos, realizei também todo um conjunto de trabalhos com objetivos distintos mas com motivos particulares de interesse e relevância das quais se destacam a análise da variação dos preços dos pneus e a análise do impacto das variações dos preços dos combustíveis nos *stocks* postos da Rede AB.

5.2. Descrição das tarefas desenvolvidas

Todas estas tarefas desenvolvidas durante o estágio, bem como a sua análise crítica passaram a ser descritas seguidamente:

5.2.1. Leitura de documentação interna

As primeiras tarefas realizadas incidiram sobre a leitura e análise de documentação interna do GAB, dos quais destaco os relatórios de contas e outros documentos com informação relevante acerca das várias empresas do grupo. Estas análises para além de me possibilitarem um melhor entendimento acerca das atividades das várias empresas do grupo e do seu modo de atuação, permitiu-me também obter

conhecimentos acerca da evolução financeira, assim como a identificação das principais fontes de rendimentos e gastos inerentes à atividade das várias empresas do GAB, servindo assim de importante base de sustentação para a realização de todo o conjunto de tarefas que viria a desempenhar posteriormente.

5.2.2. Compilação de tabelas orçamentais para a comparação e análise dos desvios

Este conjunto de tarefas foram aquelas que ocuparam a grande maioria do estágio, sendo também sobre esta temática que recaiu a análise teórica anterior. O trabalho realizado a este nível incidiu sobre quatro das empresas do GAB: EQB; ENY; NB e TAMS, sendo esta última aquela que me irei socorrer como exemplo para explicar as atividades realizadas, uma vez que foi aquela em que tive um maior envolvimento e, pese embora as especificidades inerentes à natureza das atividades desenvolvidas pelas várias empresas, apresenta um procedimento análogo às restantes.

Quando iniciei o estágio o processo orçamental no GAB encontrava-se já numa fase em que eram realizadas as comparações entre os resultados reais e os resultados orçamentados para o primeiro trimestre de 2012, assim como várias comparações relativamente ao orçamento consolidado de 2011 e as várias versões ajustadas do orçamento de 2012. Deste modo, não participei na definição inicial dos padrões orçamentais, tarefa que normalmente tem início em meados de Outubro do ano anterior, tendo porém realizado algumas tarefas com vista à realização de análises de sensibilidade que serviram de suporte à tomada de decisões sobre os reajustes necessários a efetuar nesses padrões.

Foram-me então fornecidas tabelas em formato Excel que continham informação acerca da evolução do preço faturado por cliente da TAMS entre 2010 e 2011, a partir da qual foi possível efetuar a projeção da faturação da empresa para 2012. Esta projeção corresponde portanto ao volume de serviços prestados pela empresa e, de acordo com o quadro teórico que apresentei anteriormente, ao orçamento de vendas, que podemos observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Faturação TAMS por cliente em 2010 e 2011 e projeção para 2012

Faturação TAMS														
Cliente	TOTAL				Média Mensal				2012		11 vs 12		Média Mensal 11 vs Jan 12	
	2011	2010	Δ	%	2011	2010	Δ	%	Real Jan	Projeção	Δ	%	Δ	%
TRANSPORTES	3.189.213 €	2.809.723 €	379.490 €	14%	265.768 €	234.144 €	31.624 €	14%	270.974 €	3.251.682 €	62.469 €	2%	5.206 €	2%
<i>Alves Bandeira (Transportes Combustive)</i>	906.508 €	939.862 €	-33.354 €	-4%	75.542 €	78.322 €	-2.779 €	-4%	79.656 €	955.875 €	49.367 €	5%	4.114 €	5%
<i>Vaturas Rígidas (R)</i>	372.737 €	384.214 €	-11.478 €	-3%	31.061 €	32.018 €	-956 €	-3%	32.753 €	393.036 €	20.299 €	5%	1.692 €	5%
<i>Vaturas com Tractor (T)</i>	469.995 €	425.716 €	44.279 €	10%	39.166 €	35.476 €	3.690 €	10%	41.299 €	495.590 €	25.595 €	5%	2.133 €	5%
<i>Subcontratado</i>	63.776 €	129.932 €	-66.155 €	-51%	5.315 €	10.828 €	-5.513 €	-51%	5.604 €	67.250 €	3.473 €	5%	289 €	5%
<i>Alves Bandeira (Armazém)</i>	31.949 €	12.968 €	18.982 €	146%	2.662 €	1.081 €	1.582 €	146%	5.000 €	60.000 €	28.051 €	88%	2.338 €	88%
<i>C.P.H. - Companhia Portuguesa de Hipermerca</i>	2.106.131 €	1.686.658 €	419.473 €	25%	175.511 €	140.555 €	34.956 €	25%	175.979 €	2.111.751 €	5.620 €	0%	468 €	0%
<i>ECOBRENT, Petróleos, Lda.</i>	77.216 €	66.927 €	10.289 €	15%	6.435 €	5.577 €	857 €	15%	6.865 €	82.380 €	5.164 €	7%	430 €	7%
<i>PRIO-ADVANCED FUELS,SA.</i>	67.408 €	103.201 €	-35.792 €	-35%	5.617 €	8.600 €	-2.983 €	-35%	3.473 €	41.676 €	-25.732 €	-38%	-2.144 €	-38%
<i>ILIDIO DA MOTA-PET.DERIVAD.LDA</i>		107 €	-107 €	-100%			9 €	-100%					0 €	#DIV/0!
OUTROS SERVIÇOS/PROVEITOS	59.700 €	59.700 €	0 €	0%	4.975 €	4.975 €	0 €	0%	4.975 €	59.700 €	0 €	0%	0 €	0%
<i>Alves Bandeira (Serv.Logística)</i>	12.000 €	12.000 €	0 €	0%	1.000 €	1.000 €	0 €	0%	1.000 €	12.000 €	0 €	0%	0 €	0%
<i>Alves Bandeira (Motoristas)</i>	47.700 €	47.700 €	0 €	0%	3.975 €	3.975 €	0 €	0%	3.975 €	47.700 €	0 €	0%	0 €	0%
TOTAL	3.248.913 €	2.869.423 €	379.490 €	13%	270.743 €	239.119 €	31.624 €	13%	467.266 €	5.607.189 €	2.358.276 €	73%	196.523 €	73%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo GAB

O valor faturado por cliente foi então determinado com base na faturação real do mês de Janeiro de 2012, embora no caso da Prio e Ecobrent esses valores tenham sofrido alterações face a alterações nos contratos de fornecimento de serviços, tal como poderemos verificar posteriormente quando apresentar o quadro referente ao orçamento geral. Foram também calculadas as variações quer em termos absolutos, quer em termos percentuais da faturação por cliente entre 2010 e 2011, assim como a média mensal da faturação neste período que viria a ser comparada com a faturação do mês de Janeiro de 2012.

Através da análise dos quilómetros faturados aos vários clientes da TAMS foram também determinados os gastos orçamentados de combustível para o ano de 2012, previsão que pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2 – Quilómetros faturados por cliente da TAMS em 2010 e 2011 e projeção para 2012

Quilómetros Faturados														
Cliente	TOTAL				Média Mensal				2012		11 vs 12		Média Mensal 11 vs Jan 12	
	2011	2010	Δ	%	2011	2010	Δ	%	Real Jan	Projeção	Δ	%	Δ	%
<i>Alves Bandeira (Transportes)</i>	1.011.194	1.056.106	-44.912	-4%	84.266	88.009	-3.743	-4%	72.494	949.760	-61.434	-6%		
<i>Alves Bandeira (Armazém)</i>	60.282	24.467	35.815	146%	5.024	2.039	2.985	146%	332.036	89.552	29.270	49%		
<i>C.P.H. - Companhia Portuguesa de Hipermerca</i>	1.933.980	1.617.494	316.486	20%	161.165	134.791	26.374	20%	155.335	1.864.020	-69.960	-4%		
<i>ECOBRENT, Petróleos, Lda.</i>	74.648	66.038	8.610	13%	6.221	5.503	718	13%	6.004	72.048	-2.600	-3%		
<i>PRIO-ADVANCED FUELS,SA.</i>	68.727	110.392	-41.665	-38%	5.727	9.199	-3.472	-38%	3.260	39.120	-29.607	-43%		
<i>ILIDIO DA MOTA-PET.DERIVAD.LDA</i>		404	-404	-100%			34	-100%					0	#DIV/0!
TOTAL Km Facturados	3.148.831	2.874.901	273.930	10%	262.403	239.575	22.828	10%	569.129	3.014.500	-134.331	-4%		
<i>Consumo combustível</i>	765.953 €	607.073 €	158.880 €	26%	63.829 €	50.589 €	13.240 €	26%		844.700 €	78.747 €	10%		
<i>Consumo combustível (€/km)</i>	0,24 €	0,21 €	0,03 €	15%	0,24 €	0,21 €	0,03 €	15%		0,28 €	0,04 €	15%		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo GAB

Com base na determinação da variação do consumo de combustível por quilómetro entre 2010 e 2011, ou seja 15%, foi projetado o valor orçamentado para 2012. À semelhança das análises anteriores efetuadas na faturação por clientes, também ao nível dos quilómetros faturados por cliente foram analisadas as variações dos quilómetros faturados entre os valores reais de 2010 e 2011 e entre os valores reais de 2011 com os valores projetados para 2012. Estas comparações serviram para uma análise mais detalhada acerca da evolução da faturação da empresa e da evolução dos gastos com combustíveis, visto serem daqueles que maior peso representam na estrutura de gastos da empresa, daí a sua importância.

O modelo para o orçamento geral para as várias empresas do GAB segue um modelo padrão, de acordo com o presente no Quadro 3, sendo subdividido em vários orçamentos: o orçamento de serviços prestados, correspondente ao orçamento de vendas à luz da análise teórica realizada anteriormente; o orçamento de gastos operacionais, que inclui itens referentes aos orçamentos de materiais diretos e mão-de-obra; e a margem de contribuição orçamentada dada pela diferença entre o volume de serviços prestados e os gastos operacionais orçamentados. Para além destes compreende também os orçamentos de gastos operacionais de estrutura; o resultado operacional orçamentado, ou seja, os lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações; o resultado antes de impostos orçamentado; o orçamento de custos de financiamento; o plano de investimentos orçamentados, correspondente ao orçamento de despesas de capital; e por fim o orçamento de custos das operações, constituído pelo total dos valores orçamentados para os gastos operacionais, provisões para multas e coimas, gastos operacionais de estrutura e custos de financiamento ou juros.

Todos estes orçamentos são também determinados para as várias atividades consoante a empresa em questão, estando assim em linha com a sugestão teórica fornecida pela abordagem OBA, embora esta acabe por não ser implementada²⁰ na sua totalidade. No nosso exemplo da TAMS são então determinados os orçamentos para a atividade comercial dos transportes que é subdividida em transportes de carga geral e de combustíveis, e para os setores de suporte comum que são subdivididos em serviços administrativos, direção de operações e a nível corporativo. No Quadro 3 vem então

²⁰ Para que fosse implementada, todos os gastos pertencentes aos setores de suporte comum teriam de ser imputados às atividades de transportes de combustíveis e carga geral.

presente uma das versões para o orçamento geral de 2012 da TAMS e que segue o modelo geral comum às várias empresas do GAB.

Quadro 3 – Orçamento geral da TAMS para 2012

	Actividade Comercial Transportes			Sector de Suporte / Comuns				TOTAL 2012
	Carga Geral	Combustíveis	TOTAL	Serv. Administrativos	Dir. Operações	Corporativo	TOTAL	
Serviços Prestados	60.000 €	3.190.692 €	3.250.692 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3.250.692 €
Alves Bandeira	60.000 €	955.875 €	1.015.875 €				0	1.015.875 €
C.P.H.		2.111.751 €	2.111.751 €				0	2.111.751 €
Prio		40.445 €	40.445 €				0	40.445 €
Ecobrent		82.621 €	82.621 €				0	82.621 €
Outros Clientes							0	
Clientes GAB							0	
Gastos Operacionais	94.767 €	2.518.037 €	2.612.804 €	130.578 €	86.134 €	21.798 €	238.510 €	2.851.314 €
Custos com pessoal	68.132 €	500.678 €	568.810 €	124.023 €	82.280 €	20.915 €	227.218 €	796.028 €
Subcontratos		701.952 €	701.952 €				0	701.952 €
Trabalhos especializados	70 €	3.479 €	3.549 €	75 €			75 €	3.624 €
Conservacao e reparacao	4.000 €	220.000 €	224.000 €		31 €		31 €	224.031 €
Pneus e Camaras de ar	900 €	85.293 €	86.193 €				0	86.193 €
Combustível	17.550 €	827.150 €	844.700 €				0	844.700 €
Outros Fluidos	110 €	4.591 €	4.701 €				0	4.701 €
Portagens	345 €	96.904 €	97.249 €				0	97.249 €
Desloc., estadas, desp. repres.				5.100 €	3.500 €	753 €	9.353 €	9.353 €
Comunicação		1.247 €	1.247 €	650 €			650 €	1.897 €
Seguros	3.660 €	76.743 €	80.403 €	730 €	323 €	130 €	1.183 €	81.586 €
Previsão de multas e coimas		6.000 €	6.000 €				0	6.000 €
Margem Contribuição	-34.767 €	666.655 €	631.888 €	-130.578 €	-86.134 €	-21.798 €	-238.510 €	393.378 €
% Vendas	-58%	21%	19%					12%
Gastos Operacionais Estrutura	10 €	1.808 €	1.818 €	415 €	0 €	114.435 €	114.850 €	116.668 €
Publicidade e Artigos para Oferta			0			380 €	380 €	380 €
Electricidade			0			2.500 €	2.500 €	2.500 €
Água			0				0	0
Combustíveis			0				0	0
Outros Fluidos			0				0	0
Ferram Utensilios		18 €	18 €				0	18 €
Legalização de viaturas		292 €	292 €				0	292 €
Material de Escritório		60 €	60 €	300 €			300 €	360 €
Livros e documentação técnica		1.200 €	1.200 €				0	1.200 €
Desloc., estadas, desp. repres.			0				0	0
Honorários	10 €		10 €	30 €			30 €	40 €
Contencioso e Notariado			0	85 €		25 €	110 €	110 €
Conservação e Reparação			0				0	0
Comunicação			0			5.000 €	5.000 €	5.000 €
Seguros			0				0	0
Rendas			0				0	0
Limpeza, Higiene e Conforto			0				0	0
Vigilancia e Seguranca			0				0	0
Trabalhos Especializados			0			106.430 €	106.430 €	106.430 €
Outros Forn e Serviços		238 €	238 €			100 €	100 €	338 €
Resultado Operacional (EBITDA)	-34.777 €	664.847 €	630.070 €	-130.993 €	-86.134 €	-136.233 €	-353.360 €	276.710 €
Outras Rendimentos e Ganhos		9.756 €	9.756 €				0	9.756 €
Rend.s e ganhos financiamento			0			21.230 €	21.230 €	21.230 €
Outros Proveitos	0 €	9.756 €	9.756 €	0 €	0 €	21.230 €	21.230 €	30.986 €
Gastos de depr. e de amortização		224.000 €	224.000 €	2.684 €		77 €	2.761 €	226.761 €
Imparidades			0				0	0
Impostos e Taxas			0				0	0
Outros Gastos e Perdas	371 €	12.785 €	13.156 €			13.386 €	13.386 €	26.542 €
Gastos e perdas financiamento	1.063 €	15.379 €	16.442 €			18.253 €	18.253 €	34.695 €
Outros Custos	1.434 €	252.164 €	253.598 €	2.684 €	0 €	31.715 €	34.399 €	287.998 €
RAI	-36.211 €	422.439 €	386.228 €	-133.677 €	-86.134 €	-146.718 €	-366.529 €	19.698 €
Custos Financiamento/Juros	1.063 €	15.379 €	16.442 €	0 €	0 €	39 €	39 €	16.481 €
Plano de Investimento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Viaturas			0 €				0 €	0 €
Material Informático			0 €				0 €	0 €
Mobiliário			0 €				0 €	0 €
Conserv. e Reparação Edifícios			0 €				0 €	0 €
Máquinas e Equipamentos			0 €				0 €	0 €
Custos das Operações (OPEX)	94.777 €	2.525.846 €	2.620.622 €	130.993 €	86.134 €	136.233 €	353.360 €	2.973.982 €

Fonte: GAB

Tendo sido já visto como se determinava o orçamento de vendas da TAMS, os restantes orçamentos são determinados mediante uma análise comparativa dos valores de cada item do ano anterior por centro de custo. A sua determinação tem em conta a evolução de vários determinantes de gastos, sendo por isso atualizados ao longo do período orçamental.

Integrando então o orçamento geral da TAMS para 2012 presente no Quadro 3 com o orçamento consolidado do ano de 2011, obtive o quadro que me permitiu calcular dos desvios no orçamento geral. Embora por simplicidade seja aqui apresentada a comparação entre o orçamento consolidado de 2011 e apenas uma das versões do orçamento geral de 2012, este tipo de comparações foi também realizado à medida que os valores nos vários itens orçamentais iam sofrendo alterações nas várias revisões orçamentais, seguindo uma lógica de orçamentação flexível.

Atentando aos dados apresentados no Quadro 4 relativos à comparação entre o orçamento consolidado de 2011 e uma das versões do orçamento geral da TAMS para 2012 podemos observar que os desvios nos vários itens incluídos nestes orçamentos foram calculados quer em termos absolutos quer em termos percentuais. Os desvios mais significativos foram então notados ao nível dos gastos com combustíveis e em conservação e reparação, tendo sido também observados desvios no que toca ao orçamento de vendas, nomeadamente no que respeita aos serviços prestados à Prio, que foram de certa forma compensados pelo aumento dos serviços prestados à AB, CPH e Ecobrent.

A interpretação dos dados contidos nestas tabelas foi realizada juntamente com o meu coordenador departamental com vista ao esclarecimento de eventuais dúvidas e correção de erros que pudessem surgir. Estes ficheiros eram depois submetidos para a análise nas reuniões da administração onde eram tomadas as decisões com vista a proceder a reajustes nos padrões orçamentais que se revelassem necessários.

Todo este tipo de análises constitui assim uma ferramenta poderosa quer no controlo de gastos, quer na mensuração da evolução da performance não só dentro do GAB mas em qualquer organização.

Embora o sistema orçamental implementado no GAB siga de um modo geral as sugestões da generalidade da literatura apresentada na secção anterior deste relatório, e apesar de ser incapaz de evitar a existência de desvios, que inevitavelmente surgem em qualquer organização, existem aspetos que penso que possam ser melhorados. Estes não se devem no entanto ao modo como o processo orçamental está estruturado, mas devido

à forma como a informação necessária para a realização do orçamento circula, assim como a sua integridade, isto para além de se verificar alguma relutância por parte de alguns departamentos em fornecerem os dados necessários para a realização dos diversos tipos de análises necessárias à elaboração dos orçamentos. Deste modo, a observação de algumas destas fontes de ineficiência remeteu-me para a realização de uma outra tarefa durante o estágio relativa ao levantamento de processos e que será descrita numa fase posterior. Assim, penso que se torna necessária uma maior coordenação, comunicação e incentivo à participação ao nível do processo orçamental realizado no GAB de forma a atingir uma maior performance operacional e consequente minimização dos desvios orçamentais.

A observação dos quadros orçamentais relativos às várias empresas com as quais trabalhei de forma mais direta permitiu-me também verificar que existem algumas das empresas do grupo cuja rentabilidade se encontra aquém da desejada, tendo apresentado persistentemente resultados negativos ao longo dos últimos anos. Embora no caso de algumas das empresas do grupo estes resultados se devam em grande parte ao peso excessivo que alguns dos itens de gastos assumem na estrutura de gastos das mesmas, noutras foram originados pelo seguimento de estratégias para áreas de negócios que não foram bem ponderadas e se viriam a revelar desadequadas. Deste modo, torna-se necessária uma reflexão aprofundada sobre estes resultados, com vista a proceder a uma readaptação estratégica de algumas destas áreas de negócio dentro do GAB, para que não ponham em causa a sustentabilidade financeira do grupo.

5.2.3. Análise e comparação das vendas da Neves & Bandeira

Esta tarefa visava uma análise detalhada das vendas da NB. Para isso foram-me fornecidas tabelas onde constavam dados relativos às vendas mensais dos vários produtos e serviços fornecidos pela NB quer na unidade de Vale de Vaz, quer na de Oliveira do Hospital, referentes ao ano de 2011 e aos meses disponíveis de 2012.

Através do tratamento destes dados foi possível determinar indicadores como os valores totais e médios das vendas, rácios sobre o peso das vendas dos vários produtos e serviços nas vendas totais de cada unidade em particular e no total das duas unidades, assim como as taxas de variação mensais das vendas, presentes no Quadro 5²¹:

Quadro 5 – Detalhe das vendas mensais da NB em 2011

Vendas Mensais																
101 - Vale de Vaz	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL	%ofc	%total	Média Mensal
Lubrificantes	2.563	3.212	4.043	5.635	4.065	3.784	3.695	4.762	2.305	3.520	3.130	5.113	45.827	8%	5%	3818,957
Peças Auto.	25.809	38.297	30.838	26.698	21.273	32.716	26.258	30.980	25.248	34.696	25.977	31.433	350.223	61%	35%	29185,21
Acessórios	349	2.165	216	494	76	294	141		545	363	512	86	5.241	1%	1%	436,75
Pneus	117	726	425	191	1.589	1.532	1.494	2.385	524	8.799	13.065	10.999	41.846	7%	4%	3487,167
Serviços Prestados	11.012	15.451	12.851	9.964	9.625	10.681	8.790	11.569	8.150	12.517	9.680	12.110	132.400	23%	13%	11033,33
Vendas Balcão	8.067	7.927	10.652	9.998	5.449	6.099	7.415	6.970	8.496	10.179	9.063	10.974	101.289	18%	10%	8440,718
Vendas à Comercial	1.680	1.577	3.610	3.303	3.483	1.139	1.836	2.515	3.113	2.521	2.780	5.171	32.729	6%	3%	2727,405
Garantias MMP	412	16.135	3.112	2.765	1.021	7.270	86	403	2.008	2.208	2.573	1.684	39.677	7%	4%	3306,417
TOTAL V.Vaz 2011	39.850	59.851	48.373	42.982	36.628	49.007	40.378	49.696	36.772	59.895	52.364	59.741	575.537	100%	57%	47961,42
Δ Mensal	-42%	50%	-19%	-11%	-15%	34%	-18%	23%	-26%	63%	-13%	14%				
TOTAL V.Vaz 2010	58.030	71.149	58.111	48.959	56.115	55.574	46.552	50.870	64.652	80.756	59.564	68.640	718.972		61%	59914,33
Δ Mensal		23%	-18%	-16%	15%	-1%	-16%	9%	27%	25%	-26%	15%				
201 - O.Hospital	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL	%ofc	%total	Média Mensal
Lubrificantes	4.905	4.767	6.477	4.784	6.012	6.058	6.487	8.902	5.559	5.061	4.859	6.265	70.136	16%	7%	5844,667
Peças Auto.	14.368	30.702	20.752	17.011	27.361	23.502	25.000	20.652	23.535	18.719	27.777	24.571	273.950	63%	27%	22829,17
Acessórios	45	546					359		203		276	169	2.900	1%	0%	241,6667
Pneus	241	342	469	255	435	208	232	434	704	673	318	197	4.508	1%	0%	375,6667
Serviços Prestados	5.696	8.580	6.728	4.794	7.575	6.487	8.318	7.031	6.416	5.032	8.642	5.712	81.011	19%	8%	6750,917
Vendas Balcão	3.837	8.364	6.378	4.320	7.426	8.956	7.773	5.736	6.017	5.426	8.677	8.363	81.272	19%	8%	6772,69
Vendas à Comercial	2.095	3.519	1.147	1.822	1.377	1.280	711	327	554	530	1.403	1.359	16.124	4%	2%	1343,658
Garantias	913	5.474	5.091	3.016	2.142	2.074	1.993	47	3.853	3.693	996	1.999	31.291	5%	3%	2607,583
Mitsubishi	527	2.468	247		171	1.906	483	47	1.285	436	996		8.566			713,8333
SIVA	386	3.006	4.844	3.016	1.971	168	1.510		2.568	3.257		1.999	22.725			1893,75
TOTAL O.Hosp. 2011	25.255	44.937	34.426	26.844	41.383	37.557	40.396	37.019	36.417	29.485	41.872	36.914	432.505	100%	43%	36042,08
Δ Mensal	-25%	78%	-23%	-22%	54%	-9%	8%	-8%	-2%	-19%	42%	-12%				
TOTAL O.Hosp. 2010	34.744	29.074	58.863	34.282	39.061	33.952	38.174	41.244	36.434	37.538	33.208	33.752	450.326		39%	37527,17
Δ Mensal		-16%	102%	-42%	14%	-13%	12%	8%	-12%	3%	-12%	2%				
TOTAL APV 2011	65.105	104.788	82.799	69.826	78.011	86.564	80.774	86.715	73.189	89.380	94.236	96.655	1.008.042		100%	84003,5
Δ Mensal	-36%	61%	-21%	-16%	12%	11%	-7%	7%	-16%	22%	5%	3%				
TOTAL APV 2010	92.774	100.223	116.974	83.241	95.176	89.526	84.726	92.114	101.086	118.294	92.772	102.392	1.169.298		100%	97441,5
Δ Mensal		8%	17%	-29%	14%	-6%	-5%	9%	10%	17%	-22%	10%				

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo GAB

²¹ No exemplo apresentado estão presentes os valores relativos ao ano de 2011 para que se possa ter uma perspetiva mais ampla da evolução destes indicadores ao longo do ano, já que relativamente ao ano de 2012 apenas dispunha de valores referentes aos meses de Janeiro e Fevereiro.

Através destes dados foi também possível calcular as margens libertadas pelas vendas de mercadorias, dada pela diferença entre o valor das mercadorias vendidas e o custo das vendas, e a percentagem das margens libertadas nos custos das vendas. Foram também calculados os *stocks* totais, que por sua vez são divididos em *stocks* vivos e *stocks* mortos²². A obtenção destes valores permitiu-me finalmente calcular o peso dos *stocks* mortos nos *stocks* totais, assim como o número de meses de *stock*²³, tal como podemos observar no Quadro 6:

Quadro 6 – *Stocks* mensais e margens de vendas em 2011 em NB

Stock Mensal e Margem das Vendas																
101 - Vale de Vaz	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL	% PC	%total	Média Mensal
Vendas Mercadorias	28.838	44.400	35.522	33.018	27.003	38.326	31.588	38.127	28.622	47.378	42.684	47.631	443.137			36.928
Custo das Vendas	22.566	37.625	26.993	25.287	21.424	29.940	24.194	28.938	22.676	38.618	34.375	38.612	351.248			29.271
Margem Libertada	6.272	6.775	8.529	7.731	5.579	8.386	7.394	9.189	5.946	8.760	8.309	9.019	91.889	26%	50%	7.657
% PC	28%	18%	32%	31%	26%	28%	31%	32%	26%	23%	24%	23%	26%			
Stock TOTAL	76.969	83.123	83.741	80.744	81.839	74.523	82.300	80.476	81.129	82.727	63.726	62.713				
Stock Vivo	25.991	31.589	33.417	31.249	32.286	22.104	32.978	30.702	30.985	33.184	31.972	30.569				
Stock Morto	50.978	51.534	50.324	49.495	49.553	52.419	49.322	49.774	50.143	49.542	31.754	32.144				
% Stock Morto no Total	66%	62%	60%	61%	61%	70%	60%	62%	62%	60%	50%	51%				
Meses de stock	3,41	2,21	3,10	3,19	3,82	2,49	3,40	2,78	3,58	2,14	1,85	1,62				
201 - O.Hospital	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL	% PC	%total	Média Mensal
Vendas Mercadorias	19.559	36.357	27.698	22.050	33.808	31.070	32.078	29.988	30.001	24.453	33.230	31.202	351.494			29.291
Custo das Vendas	13.762	27.948	20.127	16.034	24.998	23.229	23.718	20.105	22.258	18.026	25.257	25.476	260.938			21.745
Margem Libertada	5.797	8.409	7.571	6.016	8.810	7.841	8.360	9.883	7.743	6.427	7.973	5.726	90.556	35%	50%	7.546
% PC	42%	30%	38%	38%	35%	34%	35%	49%	35%	36%	32%	22%	35%			
Stock TOTAL	74.656	75.818	77.784	76.474	75.938	75.928	79.019	74.351	88.618	81.052	72.173	74.647				
Stock Vivo	23.888	25.852	26.572	25.715	26.102	26.140	30.279	25.544	43.483	36.076	29.662	34.659				
Stock Morto	50.768	49.966	51.212	50.759	49.835	49.788	48.739	48.807	45.135	44.976	42.510	39.988				
% Stock Morto no Total	68%	66%	66%	66%	66%	66%	62%	66%	51%	55%	59%	54%				
Meses de stock	5,42	2,71	3,86	4,77	3,04	3,27	3,33	3,70	3,98	4,50	2,86	2,93				
TOTAL Margem	12.069	15.184	16.100	13.747	14.389	16.227	15.754	19.072	13.689	15.187	16.282	14.745	182.445	30%	100%	
% PC	33%	23%	34%	33%	31%	31%	33%	39%	30%	27%	27%	23%	30%			
Stock TOTAL	151.625	158.941	161.525	157.218	157.777	150.451	161.318	154.827	169.747	163.779	135.899	137.360				
Stock Vivo	49.879	57.441	59.989	56.964	58.389	48.244	63.257	56.246	74.468	69.260	61.634	65.228				
Stock Morto	101.746	101.500	101.536	100.254	99.388	102.207	98.061	98.581	95.278	94.519	74.265	72.132				
% Stock Morto no Total	67%	64%	63%	64%	63%	68%	61%	64%	56%	58%	55%	53%				
Meses de stock	4,17	2,42	3,43	3,80	3,40	2,83	3,37	3,16	3,78	2,89	2,28	3,44				

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo GAB

O objetivo final de todos estes cálculos passava então por realizar quer uma comparação mensal destes indicadores de performance das vendas relativamente ao período homólogo de 2011, quer uma comparação a nível acumulado, sendo para isso calculadas todas as variações quer absolutas, quer acumuladas, tal como podemos observar na Quadro 7:

²² *Stocks* mortos são aqueles que se encontram sem rotação há mais de dois anos.

²³ O número de meses de *stock* refere-se ao número de meses que o *stock* demora a ser vendido e é obtido pela razão entre os *stocks* totais e o custo das vendas.

Quadro 7 – Comparação dos indicadores de vendas e gestão de stocks de Janeiro de 2011 com o período homólogo de 2012 em NB

Vendas Totais Mês										Vendas Totais Acumuladas									
Janeiro			2012			2011			VARIACÃO		2012			2011			VARIACÃO		
101 - Vale de Vaz	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	
Lubrificantes	2.946	5%	3%	2.563	6%	4%	383	15%	3%	2.946	5%	3%	2.563	6%	4%	383	15%	3%	
Peças Auto.	30.178	52%	34%	25.809	65%	40%	4.369	17%	2%	30.178	52%	34%	25.809	65%	40%	4.369	17%	2%	
Mitsubishi	23.904	79%		19.714	76%		4.190	2%		23.904	79%		19.714	76%		4.190	2%		
Skoda+VW	1.718	6%		3.176	12%		-1.458	-46%		1.718	6%		3.176	12%		-1.458	-46%		
Diversos	4.556	15%		2.919	11%		1.637	56%		4.556	15%		2.919	11%		1.637	56%		
Accesórios	1.347	2%	2%	349	1%	1%	998	26%	2%	1.347	2%	2%	349	1%	1%	998	26%	2%	
Pneus	10.565	18%	12%	117	0%	0%	10.448	8930%	12%	10.565	18%	12%	117	0%	0%	10.448	8930%	12%	
Serviços Prestados	13.406	23%	15%	11.012	28%	17%	2.394	22%	15%	13.406	23%	15%	11.012	28%	17%	2.394	22%	15%	
Mecânica	6.748	50%		4.630	42%		2.118	46%		6.748	50%		4.630	42%		2.118	46%		
Pintura	1.750	13%		2.618	24%		-868	-33%		1.750	13%		2.618	24%		-868	-33%		
Chapa	2.262	17%		3.163	29%		-901	-28%		2.262	17%		3.163	29%		-901	-28%		
Outros	2.646	20%		601	5%		2.045	340%		2.646	20%		601	5%		2.045	340%		
Vendas Balcão	8.057	14%	9%	8.067	20%	12%	-10	0%	9%	8.057	14%	9%	8.067	20%	12%	-10	0%	9%	
Vendas à Comercial	1.216	2%	1%	1.680	4%	3%	-464	-28%	1%	1.216	2%	1%	1.680	4%	3%	-464	-28%	1%	
Garantias MMP	1.777	3%	2%	412	1%	1%	1.365	331%	2%	1.777	3%	2%	412	1%	1%	1.365	331%	2%	
TOTAL V.Vaz	58.442	100%	65%	39.850	100%	61%	18.592	47%	65%	58.442	100%	65%	39.850	100%	61%	18.592	47%	65%	
201 - O.Hospital	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	
Lubrificantes	3.712	12%	4%	4.905	19%	8%	-1.193	-24%	4%	3.712	12%	4%	4.905	19%	8%	-1.193	-24%	4%	
Peças Auto.	20.372	65%	23%	14.368	57%	22%	6.004	42%	23%	20.372	65%	23%	14.368	57%	22%	6.004	42%	23%	
Mitsubishi	12.345	61%		9.532	66%		2.813	30%		12.345	61%		9.532	66%		2.813	30%		
Skoda+VW	6.681	33%		3.944	27%		2.737	69%		6.681	33%		3.944	27%		2.737	69%		
Diversos	1.346	7%		892	6%		454	51%		1.346	7%		892	6%		454	51%		
Accesórios	1.752	6%	2%	45	0%	0%	-45	-100%	2%	1.752	6%	2%	45	0%	0%	-45	-100%	2%	
Pneus	5.448	17%	6%	5.696	23%	9%	-248	-4%	6%	5.448	17%	6%	5.696	23%	9%	-248	-4%	6%	
Serviços Prestados	4.921	80%		5.315	93%		-394	-7%		4.921	80%		5.315	93%		-394	-7%		
Mecânica	527	10%		381	7%		146	38%		527	10%		381	7%		146	38%		
Outros	4.973	16%	6%	3.837	15%	6%	1.136	30%	6%	4.973	16%	6%	3.837	15%	6%	1.136	30%	6%	
Vendas Balcão	914	3%	1%	2.095	8%	3%	-1.182	-56%	1%	914	3%	1%	2.095	8%	3%	-1.182	-56%	1%	
Vendas à Comercial	579	1%	1%	913	2%	1%	-334	-37%	1%	579	1%	1%	913	2%	1%	-334	-37%	1%	
Mitsubishi	579			527			52	10%		579			527			52	10%		
SIVA				386			-386	-100%					386			-386	-100%		
TOTAL O.Hosp.	31.284	100%	35%	25.255	100%	39%	6.029	24%	35%	31.284	100%	35%	25.255	100%	39%	6.029	24%	35%	
TOTAL APV	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	TOTAL	%	%total	
Lubrificantes	6.658	7%	7%	7.468	11%	11%	-810	-11%	7%	6.658	7%	7%	7.468	11%	11%	-810	-11%	7%	
Peças Auto.	50.550	56%	56%	40.177	62%	62%	10.373	26%	56%	50.550	56%	56%	40.177	62%	62%	10.373	26%	56%	
Mitsubishi	36.249	72%	40%	29.246	73%	45%	7.003	24%	40%	36.249	72%	40%	29.246	73%	45%	7.003	24%	40%	
Skoda+VW	8.399	16%	9%	7.120	18%	11%	1.279	9%	9%	8.399	16%	9%	7.120	18%	11%	1.279	9%	9%	
Diversos	5.902	12%	7%	3.811	9%	6%	2.091	55%	7%	5.902	12%	7%	3.811	9%	6%	2.091	55%	7%	
Accesórios	1.347	2%	2%	394	1%	1%	953	242%	2%	1.347	2%	2%	394	1%	1%	953	242%	2%	
Pneus	12.317	14%	14%	358	1%	1%	11.959	3341%	14%	12.317	14%	14%	358	1%	1%	11.959	3341%	14%	
Serviços Prestados	18.854	21%	21%	16.708	26%	26%	2.146	13%	21%	18.854	21%	21%	16.708	26%	26%	2.146	13%	21%	
Mecânica	11.669	62%	13%	9.945	60%	15%	1.724	17%	13%	11.669	62%	13%	9.945	60%	15%	1.724	17%	13%	
Pintura	1.750	9%	2%	2.618	15%	4%	-868	-33%	2%	1.750	9%	2%	2.618	15%	4%	-868	-33%	2%	
Chapa	2.262	12%	3%	3.163	19%	5%	-901	-28%	3%	2.262	12%	3%	3.163	19%	5%	-901	-28%	3%	
Outros	3.173	17%	4%	982	6%	2%	2.191	223%	4%	3.173	17%	4%	982	6%	2%	2.191	223%	4%	
Vendas Balcão	13.030	15%	15%	11.904	18%	18%	1.126	9%	15%	13.030	15%	15%	11.904	18%	18%	1.126	9%	15%	
Vendas à Comercial	2.129	2%	2%	3.775	6%	6%	-1.646	-44%	2%	2.129	2%	2%	3.775	6%	6%	-1.646	-44%	2%	
Garantias	2.356	3%	3%	1.325	2%	2%	1.031	78%	3%	2.356	3%	3%	1.325	2%	2%	1.031	78%	3%	
TOTAL APV	89.726	100%	100%	65.105	100%	100%	24.621	38%	100%	89.726	100%	100%	65.105	100%	100%	24.621	38%	100%	
Stock e Margem das Vendas																			
101 - Vale de Vaz	2012	% PC	%total	2011	% PC	%total	Var.	%	2012	% PC	%total	2011	% PC	%total	Var.	%			
Vendas Mercadorias	45.036			28.838			16.198	56%	45.036			28.838			16.198	56%			
Custo das Vendas	34.827			22.566			12.261	54%	34.827			22.566			12.261	54%			
Margem Libertada	10.209	29%	62%	6.272	28%	52%	3.937	63%	10.209	29%	62%	6.272	28%	52%	3.937	63%			
% PC	29%			28%			2%	5%	29%			28%			2%	5%			
Stock Peças	61.261			76.969			-15.708	-20%	61.261			76.969			-15.708	-20%			
Stock Vivo	27.365			25.991			1.375	5%	27.365			25.991			1.375	5%			
Stock Morto	33.895			50.978			-17.083	-34%	33.895			50.978			-17.083	-34%			
% Stock Morto no Total	55%			66%			-11%	-16%	55%			66%			-11%	-16%			
Meses de stock	1,76			3,41			-1,65		1,76			3,41			-1,65				
201 - O.Hospital	TOTAL	% PC	%total	TOTAL	% PC	%total	TOTAL	% PC	TOTAL	% PC	%total	TOTAL	% PC	%total	TOTAL	% PC			
Vendas Mercadorias	25.836			19.559			6.277	32%	25.836			19.559			6.277	32%			
Custo das Vendas	19.483			13.762			5.721	42%	19.483			13.762			5.721	42%			
Margem Libertada	6.353	33%	38%	5.797	42%	48%	556	10%	6.353	33%	38%	5.797	42%	48%	556	10%			
% PC	33%			42%			-10%		33%			42%			-10%				
Stock Peças	72.859			74.656			-1.797	-2%	72.859			74.656			-1.797	-2%			
Stock Vivo	26.702			23.898			2.813	12%	26.702			23.898			2.813	12%			
Stock Morto	46.157			50.768			-4.611	-9%	46.157			50.768			-4.611	-9%			
% Stock Morto no Total	63%			68%			-5%		63%			68%			-5%				
Meses de stock	3,74			5,42			-1,69		3,74			5,42			-1,69				
TOTAL Margem	16.562	30%	100%	12.069	33%	100%	4.493	25%	16.562	30%	100%	12.069	33%	100%	4.493	25%			
Stock Peças TOTAL	134.119			151.625			-17.506	-12%	134.119			151.625			-17.506	-12%			
Stock Vivo	54.067			49.879			4.188	8%	54.067			49.879			4.188	8%			
Stock Morto	80.052			101.746			-21.694	-21%	80.052			101.746			-21.694	-21%			
% Stock Morto no Total	60%			67%			-7%		60%			67%			-7%				
Meses de stock	2,47			0,67			1,80	2,6802	2,47			0,67			1,80	2,6802			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo GAB

Os resultados obtidos eram de seguida discutidos e analisados com o meu coordenador departamental com vista ao esclarecimento de dúvidas e correção de eventuais erros. Este tipo de análises são de extrema importância visto fornecerem todo um conjunto de informação relevante e pormenorizado acerca da performance das vendas da empresa e gestão de stocks, sendo posteriormente submetidas para a análise dos administradores da empresa e discutidos nas reuniões da administração com vista à

tomada de decisões de forma a melhorar a performance das vendas e gestão de *stocks*, fornecendo também informação útil de modo a efetuar reajustes no orçamento da NB.

5.2.4. Compilação de informação para a construção de indicadores de performance da atividade da Transportes A. Monteiro da Silva

Esta tarefa tinha como objetivo a construção de vários indicadores de performance através de um conjunto de dados previamente fornecidos relativamente aos quilómetros faturados, custos em subcontratos, conservação e reparação de viaturas, combustível e pessoal em 2011 e a previsão para 2012, isto para cada centro de custos, nomeadamente as várias viaturas, motoristas e armazéns da empresa. Foi assim possível a construção de indicadores que fornecem o detalhe acerca do peso de cada um destes gastos no total dos quilómetros faturados por cada centro de custo e a nível global, assim como as suas variações, nos períodos considerados, tal como podemos observar nos quadros seguintes:

Quadro 8 – Resumo dos quilómetros faturados e custos da TAMS por centros de custos²⁴ em 2011 e a previsão 2012

Total Quilómetros Faturados				Total Custos				
Cliente	Carga Geral	Combustíveis	Total		Carga Geral	Combustíveis	Total	
2011	Alves Bandeira	71.456	1.154.106	1.225.562	Subcontratos	- €	711.325 €	711.325 €
	CPH	0	2.089.600	2.089.600	Conservacao e reparacao	4.057 €	196.756 €	200.813 €
	Prio	0	68.445	68.445	Combustivel	15.956 €	752.015 €	767.971 €
	Ecobrent	0	39.113	39.113	Custos com pessoal	68.132 €	500.678 €	568.810 €
	Total	71.456	3.351.264	3.422.720	Total	88.145 €	2.160.773 €	2.248.918 €
2012	Alves Bandeira	89.552	949.760	1.039.312	Subcontratos	- €	711.325 €	711.325 €
	CPH	0	1.864.020	1.864.020	Conservacao e reparacao	4.000 €	184.700 €	188.700 €
	Prio	0	39.120	39.120	Combustivel	15.956 €	752.015 €	767.971 €
	Ecobrent	0	72.048	72.048	Custos com pessoal	73.082 €	550.925 €	624.007 €
	Total	89.552	2.924.948	3.014.500	Total	93.038 €	2.198.964 €	2.292.002 €

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo GAB

²⁴ Estes quadros referem-se apenas aos resumos totais destes dados visto que seria demasiado extenso colocar a versão com o detalhe por centro de custos.

Quadro 9 – Rácios de custos por quilómetro e respetivas variações entre 2011 e a previsão para 2012

Custos	Total Rácios		% CV		% CT		Total Rácios	% CV	% CT
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	Δ	Δ	Δ
Subcontratos/Km	0,24 €	0,21 €	32,3%	32,9%	21,7%	22,3%	0,024 €	-0,6%	-0,6%
Combustível/Km	0,25 €	0,22 €	34,2%	34,8%	23,0%	23,6%	0,025 €	-0,6%	-0,6%
Cons & Rep/Km	0,06 €	0,06 €	8,4%	9,1%	5,6%	6,2%	0,003 €	-0,7%	-0,5%
Custo Pessoal/Km	0,18 €	0,15 €	25,1%	23,2%	16,8%	15,7%	0,033 €	1,9%	1,1%
Custos Variáveis	0,73 €	0,64 €			67,1%	67,7%	0,085 €		-0,6%
Gastos Op. Est. e Gastos Fixos	0,28 €	0,23 €			26,1%	24,4%	0,050 €		1,6%
Custos dos Serv. Sup. Comuns	0,07 €	0,08 €			6,8%	7,9%	-0,001 €		-1,1%
CT	1,09 €	0,95 €					0,134 €		

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo GAB

A construção destes indicadores permite assim uma análise pormenorizada sobre os consumos de cada viatura, avaliando sobretudo aquelas que são mais susceptíveis a incorrer em maiores gastos com combustíveis e em conservação e reparações, fornecendo uma indicação acerca do desempenho de cada viatura. Podem também servir de suporte à tomada de decisões estratégicas e investimentos de capital como, no caso da empresa em questão, decisões acerca da renovação da frota.

A realização deste tipo de análises torna-se assim fundamental no sentido de avaliar a evolução da estrutura de gastos da empresa de modo a corrigir e eliminar eventuais ineficiências, e em efetuar reajustes aos padrões orçamentais, realçando o papel do controlo na atividade da empresa.

5.2.5. Análise de vendas por artigos e serviços prestados

O objetivo deste trabalho consistia na construção de tabelas de forma a apurar os preços de mão-de-obra por hora, assim como o preço de mão-de-obra e preço dos materiais por hora referentes aos serviços de venda ao público e serviços prestados a clientes do GAB, determinando o seu peso no total dos serviços prestados à globalidade dos clientes da NB, para os vários meses do ano de 2011. Estas foram obtidas através do tratamento de um conjunto de informação auxiliar e pormenorizada acerca dos valores mensais para o ano de 2011 do preço cobrado pela mão-de-obra, o número de horas debitadas, e o valor dos materiais cobrados a cada cliente da NB, que posteriormente foram reagrupados nas seguintes categorias: serviços de venda ao público; serviços

prestados a clientes do GAB; autoconsumos e garantias prestadas à SIVA e Mitsubishi Motors Portugal, e cujas tabelas se encontram nos anexos 3 a 6.

Os resultados finais obtidos após o tratamento de toda a informação foram sintetizados tendo sido então possível aferir os preços médios mensais, assim como o peso do preço de mão-de-obra horaria e do conjunto dos preços de materiais e mão-de-obra horários cobrados nos serviços prestados a clientes do GAB, no total dos clientes da NB, tal como podemos ver nos dois quadros seguintes:

Quadro 10 – Detalhe dos preços de mão-de-obra por hora cobrados a clientes do GAB em 2011

CLIENTE	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	%	Média Mensal
ALVES BANDEIRA & Cª, LDA	29,3 €	26,4 €	30,0 €	43,7 €	39,2 €	34,3 €	25,0 €	31,0 €	34,2 €	36,9 €	36,2 €	20,5 €	386,8 €	0,53%	32,2 €
TRANSP. A. MONTEIRO DA SILVA, LDA			45,0 €		53,2 €	47,5 €	38,0 €			31,4 €		22,5 €	237,6 €	0,32%	39,6 €
EQUIPBAND, LDA	26,3 €	20,0 €	32,7 €	31,4 €	30,1 €	27,9 €	29,8 €	47,9 €	35,6 €	33,3 €	19,6 €	31,6 €	366,2 €	0,50%	30,5 €
PREDIBAND-PREDIAL BANDEIRAS, LD	39,2 €	39,9 €		43,4 €		35,5 €		34,1 €	29,4 €	51,5 €		31,4 €	304,4 €	0,42%	38,0 €
CARBAND - AUTOMOVEIS, LDA			73,6 €			21,0 €	31,8 €						126,4 €	0,17%	42,1 €
ENERGYBAND-NOVAS ENERGIAS, LDA.	45,6 €	34,3 €	32,8 €	30,8 €	46,9 €	31,4 €	36,6 €	32,6 €	216,7 €	24,8 €	37,0 €	23,5 €	593,0 €	0,81%	49,4 €
Grupo AB	140,4 €	120,7 €	214,1 €	149,1 €	169,5 €	197,5 €	161,2 €	145,6 €	316,0 €	177,9 €	92,8 €	129,5 €	2.014,3 €	2,75%	167,9 €
Total Geral	5.653,3 €	5.257,3 €	6.650,2 €	5.601,8 €	6.593,2 €	5.997,7 €	6.372,0 €	6.640,7 €	5.367,5 €	5.930,4 €	7.172,5 €	5.995,3 €	73.231,8 €	100%	6.102,6 €
Valor Médio Cobrado	43,8 €	43,8 €	49,3 €	44,1 €	46,1 €	42,5 €	43,9 €	44,3 €	46,7 €	46,3 €	55,2 €	38,9 €	80,7 €		45,4 €

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB

Quadro 11 – Detalhe dos preços dos materiais e preços de mão-de-obra por hora cobrados a clientes do GAB em 2011

CLIENTE	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	%	Média Mensal
ALVES BANDEIRA & Cª, LDA	78,4 €	81,7 €	101,0 €	146,4 €	131,7 €	104,7 €	71,8 €	87,8 €	146,8 €	161,4 €	178,8 €	64,0 €	1.354,7 €	0,40%	112,9 €
TRANSP. A. MONTEIRO DA SILVA, LDA			190,5 €		53,2 €	64,2 €	38,0 €			1.133,6 €		100,0 €	1.579,5 €	0,46%	263,3 €
EQUIPBAND, LDA	81,5 €	112,5 €	148,4 €	32,2 €	173,7 €	142,1 €	130,8 €	148,9 €	215,5 €	173,4 €	134,3 €	136,4 €	1.629,6 €	0,48%	135,8 €
PREDIBAND-PREDIAL BANDEIRAS, LD	122,9 €	124,6 €		186,3 €		75,9 €		173,9 €	114,4 €	163,6 €		92,6 €	1.054,3 €	0,31%	131,8 €
CARBAND - AUTOMOVEIS, LDA			90,3 €			21,0 €	164,5 €						275,7 €	0,08%	91,9 €
ENERGYBAND-NOVAS ENERGIAS, LDA.	244,1 €	41,5 €	121,7 €	110,2 €	213,6 €	31,5 €	154,1 €	126,9 €	216,7 €	97,1 €	202,5 €	49,6 €	1.609,7 €	0,47%	134,1 €
Grupo AB	526,9 €	380,4 €	651,9 €	475,2 €	572,2 €	439,5 €	559,2 €	537,5 €	693,5 €	1.729,0 €	515,6 €	442,7 €	7.503,5 €	2,20%	577,2 €
%	0,15%	156,78%	348,00%	248,41%	297,66%	236,43%	301,19%	251,58%	311,84%	692,68%	201,82%	236,14%			
Total Geral	24.072,0 €	28.349,4 €	25.849,0 €	24.722,7 €	27.976,6 €	26.489,2 €	27.532,2 €	32.270,0 €	26.259,5 €	33.031,2 €	34.228,2 €	29.568,1 €	340.348,1 €	100,00%	26.180,6 €
Valor Médio Cobrado	183,9 €	229,9 €	187,3 €	191,3 €	192,2 €	185,9 €	185,6 €	213,6 €	222,4 €	249,6 €	255,5 €	187,5 €	366,9 €		

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB

Esta análise permitiu assim observar o peso de cada tipo de serviço prestado a este segmento de clientes na globalidade dos clientes da NB.

5.2.6. Análise das variações dos custos dos pneus

Nesta tarefa foi-me pedido para efetuar um estudo sobre a evolução dos preços dos pneus, desde a sua entrada em armazém até ao momento em que são faturados,

tendo em conta as alterações na taxa de câmbio entre o euro e o dólar, moeda em que é efetuado o pagamento. Isto porque no período que medeia a entrada em armazém e a faturação do pneu a taxa de câmbio poderá alterar-se, alterando portanto o valor a pagar pelo pneu.

Para isso recorri ao *site* do Banco de Portugal de onde pude extrair as séries relativas à evolução da taxa de câmbio ao certo entre o euro e o dólar a partir de 1 de Janeiro de 2010. Foi-me também fornecida uma série com os preços dos vários pneus da marca Hercules em euros, assim como as respetivas quantidades compradas e a data da sua entrada em armazém. Comecei por calcular o preço do pneu em dólares na respetiva data de entrada em armazém, calculando de seguida o preço do pneu em euros de acordo com a taxa de câmbio em vigor 180, 150, 120, 90, 60, 30 ou 15 dias após a entrada do pneu em armazém. Assim foi possível determinar a variação entre o preço do pneu em $t + n$, isto é, a data em que é faturado, e o preço do pneu em t , ou seja a data de entrada em armazém.

As fórmulas utilizadas foram as seguintes:

$$\text{Preço do pneu em euros}_{t+n} = \frac{\text{Preço do pneu em dolares}_t}{\text{Taxa de cambio entre o euro e o dolar}_{t+n}}$$

Variação do preço do pneu em euros

$$= \text{Preço do pneu em euros}_{t+n} - \text{Preço do pneu em euros}_t$$

Esta análise permitiu assim uma melhor compreensão destas variações para um controlo mais efetivo dos *stocks* e faturação, tendo os resultados evidenciado que quando decorrem 60 dias desde a data de entrada no armazém e a respetiva faturação, a variação média do preço do pneu apresenta o seu valor mínimo uma vez que, durante este período de tempo, a tendência para a ocorrência de grandes oscilações no valor da taxa de câmbio é também menor.

5.2.7. Levantamento de processos

Este trabalho foi realizado conjuntamente com a minha colega de departamento, a Dra. Mara Alves, e visava uma recolha e reporte de informação pormenorizada acerca das tarefas realizadas, ficheiros de suporte utilizados, destino da informação e objetividade da mesma, a cada colaborador de cada departamento da estrutura funcional

do GAB. O objetivo era averiguar eventuais processos que pudessem estar a ser sobrepostos e proceder a uma validação da informação contida nos ficheiros de suporte utilizados pelos vários colaboradores dos vários departamentos, no sentido de corrigir eventuais ineficiências e promover uma alocação mais eficiente dos recursos.

A realização deste trabalho revestiu-se de particular interesse visto ter-me permitido passar por todos os departamentos da estrutura funcional do GAB proporcionando-me uma melhor perceção acerca dos processos documentais, funcionais e organizacionais presentes no grupo.

No entanto, os resultados deste trabalho foram de certa forma condicionados pela falta de participação, ou participação inconclusiva de alguns dos departamentos da estrutura funcional do GAB. Além disto, foi completamente impossível alargar este levantamento a empresas como a EQB, NB e TAMS, nas duas primeiras devido à impossibilidade de nos deslocarmos a Vale de Vaz e O. do Hospital e no caso dos TAMS devido à falta de tempo e à necessidade de cumprimento dos prazos definidos para este trabalho, ao que se juntou a necessidade de dar uma resposta simultânea às outras tarefas que eram desenvolvidas na Assessoria.

Os resultados deste trabalho evidenciaram uma das principais, senão a principal, lacuna do GAB a nível organizacional, ou seja, a falta de comunicação e coordenação entre os vários departamentos da estrutura organizacional com vista a uma maior eficiência dos processos operacionais. Além disto, veio evidenciar o facto de o GAB possuir uma estrutura administrativa demasiadamente pesada que não é articulada da melhor forma, existindo uma série de tarefas que são realizadas repetidamente pelos serviços administrativos gerais (SAG), departamento de informática e contabilidade, o que muito se deve à ineficiência do ERP do grupo e pela falta de comunicação entre os diversos setores, o que representa custos consideráveis para o grupo.

O relatório com as conclusões relativas a este trabalho foi reportado de seguida para a Administração do GAB, tendo esta iniciado uma investigação mais aprofundada acerca da origem das falhas reportadas com vista a proceder a uma reorganização dos processos operacionais, processo que atualmente ainda se encontra em curso. Desta forma foi uma grande satisfação, tendo estado envolvido diretamente na realização deste trabalho, ver que os seus resultados tiveram impacto nas decisões da Administração, e desta forma ter contribuído com o meu trabalho para uma eventual melhoria na gestão de processos no GAB.

5.2.8. Análise do impacto das variações dos preços dos combustíveis nos stocks postos da Rede Alves Bandeira

Este trabalho consistiu numa análise dos ganhos e perdas resultantes de alterações dos preços nos vários tipos de combustíveis tendo em conta as existências de combustíveis nos vários postos da Rede AB nas datas das alterações preços dos combustíveis.

Na explicação seguinte irei utilizar os dados relativos a um determinado posto da Rede AB, em Janeiro de 2011, que chamarei de Posto X, devido à necessidade de salvaguardar a integridade e confidencialidade da informação utilizada.

Através de um conjunto de ficheiros em formato Excel que me foram fornecidos que continham informação acerca dos *stocks* de combustíveis existentes em cada posto da Rede AB e dos preços de venda ao público (PVP) diários dos vários tipos de combustíveis que vigoravam à data de cada alteração de preços foi possível reagrupar toda essa informação num único ficheiro que continha para cada mês, os stocks existentes em cada posto à data da respetiva alteração. Comecei então por calcular as variações nos PVP na respetiva data de alteração, passando depois ao cálculo do impacto dessa variação dos PVP na valorização dos *stocks* de combustíveis, o que me permitiu apurar os ganhos e perdas de cada produto, em cada posto face a alterações dos preços dos combustíveis, quer em termos mensais, quer em termos anuais, tal como demonstra o Quadro 12, relativo ao Posto X da Rede AB:

Quadro 12 – Análise do impacto das variações dos PVP dos combustíveis nos *stocks* do Posto X da Rede AB em Janeiro de 2011

	Data	Δ PVP	GL	GLA	GAQ	Adies	ADT	S95	S98	PT	GMIS	TOTAL
Stocks Por Produto	01-01-2011		20.950	4.050		*	1.650	7.900	3.700	2.400	100	40.750
	04-01-2011		16.250	4.050		*	1.600	5.800	2.900	100	2.300	33.000
	10-01-2011		22.000	3.850		*	1.500	5.300	1.800	100	2.150	36.700
	17-01-2011		19.900	3.500		*	1.400	7.250	2.750	100	1.950	36.850
	24-01-2011		12.000	3.200		*	1.300	6.200	1.100	100	1.750	25.650
	TOTAL			91.100	18.650		0	7.450	32.450	12.250	2.800	8.250
PVP	01-01-2011		1,29 €	0,89 €	0,97 €	1,37 €	1,59 €	1,51 €	1,57 €	1,34 €	1,87 €	
	04-01-2011		1,32 €	0,90 €	0,97 €	1,39 €	1,59 €	1,51 €	1,57 €	1,34 €	1,87 €	
	10-01-2011		1,32 €	0,90 €	0,97 €	1,39 €	1,60 €	1,52 €	1,58 €	1,33 €	1,88 €	
	17-01-2011		1,35 €	0,93 €	1,00 €	1,43 €	1,62 €	1,54 €	1,60 €	1,37 €	1,90 €	
	24-01-2011		1,34 €	0,92 €	0,99 €	1,41 €	1,61 €	1,53 €	1,59 €	1,34 €	1,89 €	
Δ PVP	01-01-2011		0,02 €	- €	- €	0,02 €	0,03 €	0,02 €	0,03 €	- €	0,03 €	
	04-01-2011		0,02 €	0,01 €	- €	0,02 €	- €	- €	- €	- €	- €	
	10-01-2011		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,04 €	0,01 €	
	17-01-2011		0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,03 €	0,02 €	
	24-01-2011		- 0,01 €	- 0,01 €	- 0,01 €	- 0,01 €	- 0,01 €	- 0,01 €	- 0,01 €	- 0,02 €	- 0,01 €	
Impacto da Δ PVP	01-01-2011		460,90 €	- €		*	42,90 €	197,50 €	96,20 €	- €	3,00 €	800,50 €
	04-01-2011		390,00 €	40,50 €		*	- €	- €	- €	- €	- €	430,50 €
	10-01-2011		22,00 €	11,55 €		*	18,00 €	37,10 €	21,60 €	3,70 €	21,50 €	135,45 €
	17-01-2011		676,60 €	105,00 €		*	28,00 €	145,00 €	55,00 €	3,40 €	39,00 €	1.052,00 €
	24-01-2011		- 168,00 €	- 32,00 €		*	- 14,30 €	- 80,60 €	- 12,10 €	- 2,40 €	- 17,50 €	- 326,90 €
	TOTAL		1.381,50 €	125,05 €	- €	- €	74,60 €	299,00 €	160,70 €	4,70 €	46,00 €	2.091,55 €

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB

A fórmula de cálculo utilizada foi a seguinte:

$$\text{Impacto da variação do PVP} = \text{Stocks por produto} \times \text{Variação do PVP}$$

Ora, dada a tendência de aumento do PVP dos combustíveis verificada em 2011, quanto maiores fossem os *stocks* de combustíveis nos postos à data da alteração dos PVP, maiores seriam os ganhos resultantes do aumento do preço dos combustíveis, e vice-versa. Deste modo, o facto de esta tendência se ter verificado durante o ano de 2011 permitiu à AB obter ganhos face a essas alterações.

Este tipo de controlo enfatiza assim a importância do controlo da reposição de *stocks* nos postos face à previsibilidade de uma alteração nos PVP dos combustíveis.

5.3. Balanço e valor do estágio

A realização deste estágio curricular constituiu uma experiência extremamente enriquecedora na medida em que me ofereceu a possibilidade de ter um primeiro contacto com o mundo empresarial, estando inserido num grupo empresarial constituído por sete empresas *players* em importantes setores da economia, todas elas com as suas especificidades, o que me permitiu obter conhecimentos acerca das particularidades das atividades desenvolvidas e dos mercados em que atuam, que de outra forma não teria conseguido.

A principal dificuldade com que me deparei durante a realização do estágio foi sem dúvida a falta de conhecimentos de base relativamente às áreas do conhecimento sobre as quais incidiam grande parte das tarefas realizadas. Deste modo, e embora não se possa estabelecer uma relação clara entre os conhecimentos necessários para a realização de grande parte das tarefas propostas e a maioria das unidades curriculares realizadas, quer ao longo da Licenciatura, quer ao longo do Mestrado, penso que esse facto se traduziu numa enorme mais-valia ao nível da obtenção de novos conhecimentos em áreas de extrema importância num contexto organizacional e que penso que se irão revestir de grande importância aquando da minha inserção no mercado de trabalho.

Durante o estágio tive também a possibilidade de aprofundar os meus conhecimentos ao nível da informática, nomeadamente no que respeita às funcionalidades do Excel, tomando a perceção do vasto contexto de utilização que esta ferramenta proporciona para fins de gestão.

O facto de estar inserido num grupo que atua em várias áreas de negócio proporcionou-me uma observação diária e aprofundada das atividades e processos realizados, tomando a perceção daqueles que do meu ponto de vista não funcionavam de forma eficiente, fomentando desse modo o meu espírito crítico e obrigando-me a pensar em alternativas para fazer face a esses problemas.

Elucidou-me também do contributo fundamental que todas as análises realizadas ao nível da evolução das vendas e controlo de *stocks* têm na determinação e reajustamento dos padrões orçamentais. Do mesmo modo, também a elaboração de indicadores de performance e análise das suas variações, para além de fornecerem informação relevante para o controlo dos gastos nas organizações, podem contribuir para a definição e reajustamentos a efetuar nesses padrões.

Todos os estudos realizados relativamente à análise das variações dos custos dos pneus, e às variações dos preços dos combustíveis enfatizaram também a importância do controlo de *stocks* nas organizações que, quando realizado de forma adequada se pode traduzir em ganhos significativos para as mesmas.

Para além disto, este estágio garantiu-me também outras mais-valias das quais destaco o aumento da minha rede de contactos, o fomento das relações interpessoais num contexto organizacional, o aumento da minha capacidade de trabalho em equipa e, sem dúvida alguma, a minha polivalência e capacidade de adaptação e resposta a novos desafios.

6. Conclusão

O presente relatório enfatiza a importância da análise e caracterização dos desvios orçamentais no processo de planeamento e controlo dentro das organizações.

Depois de realizada uma breve apresentação e resenha dos principais marcos históricos das empresas que constituem o GAB, e de ter procedido ao enquadramento económico e legal das suas principais empresas nos respetivos setores de atividade, apresentei uma abordagem geral relativamente ao papel do processo orçamental num contexto organizacional. Aqui comecei por focar sobretudo a importância dos orçamentos no sistema de planeamento e controlo, constituindo estes uma quantificação formal das operações de uma organização para um período futuro que carecem de controlo, de modo a garantir que as atividades das empresas decorrem de acordo com os planos. Para além das principais funções de planeamento e controlo foram passadas em

revista as suas funções de coordenação e comunicação, o seu cariz motivacional e, sobretudo, o seu papel como medida de desempenho, mensurado através dos desvios das atividades da empresa em relação ao planeado, tópico que constitui o tema central da análise teórica presente neste relatório e que se enquadra no âmbito do conjunto das tarefas realizadas durante o estágio.

De seguida, foi também abordado o modelo para o desenvolvimento de um orçamento geral, sendo descritos todos os orçamentos que o constituem, para além das principais abordagens orçamentais, com especial destaque para a OBA, intrinsecamente ligada com a abordagem do CBA, e que enfatizam a importância da gestão de gastos das atividades, permitindo a determinação dos recursos necessários ao desenvolvimento de determinadas atividades com base nos gastos dos produtos desenvolvidos por essas atividades e que, como podemos observar, se enquadram de certo modo no modelo orçamental padrão seguido no GAB.

Relativamente à temática da análise dos desvios orçamentais, esta levou-me a refletir sobre a necessidade do desenvolvimento de orçamentos flexíveis que refletem as alterações dos níveis de atividade na estrutura de gastos das empresas, garantindo assim uma maior precisão na comparação entre o nível de atividade atual e o nível de atividade planeado, isto para além da temática relacionada com a definição de padrões, ou seja, os valores orçamentados para os gastos, preços e quantidades a incluir no orçamento.

Os desvios orçamentais têm origem em várias causas, como erros na avaliação do desempenho das atividades atuais; as variações nos preços dos *inputs*; as ineficiências operacionais e falhas de comunicação, sendo que estas últimas duas foram as principais causas detetadas para o surgimento de desvios orçamentais no GAB.

Todo este quadro de análise teórico pôde assim ser enquadrado no contexto das tarefas desenvolvidas durante o estágio, não só em relação aos desvios orçamentais como também nas análises aos desvios das vendas e de outras medidas de desempenho, que por sua vez também são importantes na definição de padrões orçamentais, como podemos observar na secção dedicada à descrição e análise crítica das tarefas realizadas.

Neste relatório é então possível, à luz da teoria apresentada, apresentar sugestões que permitam uma melhoria na eficiência dos processos operacionais no GAB. Este desafio foi superado através da realização de várias tarefas como o levantamento de processos, que me permitiu assim identificar algumas das principais causas de desvios

orçamentais no GAB, e cujo reporte das conclusões finais teve particular impacto nas decisões da Administração.

Torna-se assim necessário melhorar a forma como circula a informação de modo a que se obtenham dados que permitam continuar e aprofundar a realização de todo o tipo de análises como aquelas que realizei durante este estágio e que se traduziram necessariamente na melhoria da performance operacional das atividades e na redução de desvios orçamentais.

É também fundamental que se realize uma análise aprofundada com vista à readaptação estratégica de algumas das áreas de negócios que neste momento apresentam uma rentabilidade aquém da desejada, tal como pude verificar, quer através da análise das demonstrações de resultados, quer através das análises de desvios orçamentais das empresas nas quais trabalhei mais diretamente. A constatação destes factos conjugados com o cenário atual de quebra generalizada da procura na economia e outros fatores como as dificuldades de acesso ao financiamento e o peso excessivo que a estrutura de gastos assume na maioria das empresas do grupo, podem assim por em causa a sustentabilidade das mesmas, pelo que se torna urgente esta reflexão.

O facto de dentro do GAB persistirem alguns comportamentos e processos operacionais desajustados da realidade atual da grande maioria das organizações da sua dimensão e resistentes à mudança constitui também um entrave ao crescimento do grupo. É portanto indispensável uma mudança de mentalidades e maior abertura à adoção de novos processos de modo a facilitar a adaptação às novas realidades dos mercados onde as suas empresas atuam, garantindo desse modo a sua sustentabilidade e competitividade.

Para finalizar, e para além de me ter permitido um primeiro contacto e um maior conhecimento acerca das atividades desenvolvidas no contexto de um grupo empresarial de dimensão considerável como o GAB, a realização deste estágio constituiu uma experiência impar que contribuiu de sobremaneira para a minha formação a nível pessoal e profissional, permitindo-me alcançar um novo leque de conhecimentos em áreas de capital importância num contexto empresarial.

7. Bibliografia

- ACAP, *Estatísticas do Setor Automóvel* (2010)
- Blocher, Edward J. et al. (2002) *Cost Management A Strategic Emphasis*, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Comissão Europeia, Regulamento (CE) n.º 1400/2002, 31 de Julho de 2002 relativo à aplicação do n.º 3 do artigo 81.º do Tratado a certas categorias de acordos verticais e práticas concertadas no setor automóvel
- Diário da Republica, Decreto-Lei 31/2006, 15 de Fevereiro – Lei de Bases do Sistema Petrolífero Nacional
- Diário da Republica, Portaria n.º 1423-F/2003, 31 de Dezembro – Ministérios das Finanças e da Economia
- Drury, Colin (2008) *Management and cost accounting*, London, South-Western Gengage Learning (7th edition).
- Ekholm, Bo-Goren; Wallin, Jan (2000) Is the annual budget really dead?, *The European Accounting Review*, 519-539.
- Flamholtz, Erick G. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, N.º 2/3, 153-169.
- Garrison, Ray H. et al. (2010) *Managerial Accounting*, New York, McGraw-Hill/Irwin (13th edition).
- Glynn, John J. et al. (1998), *Accounting for Managers*, London, International Thomson Business Press (2nd edition).
- Hansen, Don R.; Mowen, Maryanne M. (2007) *Managerial Accounting*, Mason, Thomson South-Western (8th edition).
- Hansen, Stephen C. et al. (2003) Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, 95-116.
- Hirst, Mark K.; Yetton, Phillip W. (1999) The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note, *Accounting, Organizations and Society*, 205-216.
- Horngren, Charles T. et al. (2004), *Contabilidade de Custos V. 1*, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

- Horngren, Charles T. et al. (2008) *Introduction to Management Accounting*, New Jersey, Pearson Education Inc. (14th edition).
- INE, *Estatísticas dos Transportes 2010* (2011).
- Innes, John (2004) *Handbook of Managerial Accounting*, Oxford, CIMA Publishing.
- Martín, Luis Ángel Guerras; López, José Emilio Navas (2007) *La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones*, Pamplona, Editorial Aranzadi, S. A.
- Merchant, Kenneth A.; Manzoni, Jean-François (1989) The Achievability of Budget Targets in Profit Centers: A Field Study, *The Accounting Review*, Vol. LXVI, Nº. 3, 539-558.
- Otley, David (1999) Performance Management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 363-382.
- Pillot, Gilbert (1992) *O Controlo de Gestão*, Lisboa, Ediprisma-Edições em Gestão, Lda.
- Rodrigues, Ana Maria et al. (2011) *SNS – Contabilidade financeira: sua aplicação*, Coimbra, Edições Almedina, S.A. (2.^a Edição)
- Searforz, D. Gerald; Monckza, Robert M. (1986) Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget, *Academy of Management Journal*, 541-554.
- Veiga, Juan F. Pérez-Carballo (1997) *Control de la gestion empresarial Texto y Casos*, Madrid, ESIC Editorial.
- Zimmerman, Jerold L. (2003) *Accounting for Decision Making and Control*, New York, McGraw-Hill/Irwin

8. Anexos

1 - Vendas de combustível em AB e no total nacional entre 2002 e 2011

	Vendas AB	Vendas Total Nacional
2002	129840	7385065
2003	125337	7382123
2004	106043	7476487
2005	98560	7349133
2006	91754	7045216
2007	103166	7056139
2008	111819	6857668
2009	107643	6857462
2010	103059	6854677
2011	105252	6340440

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB e Direção-Geral de Energia e Geologia - Divisão de Planeamento e Estatística

2 - Vendas de veículos automóveis em NB e no mercado nacional entre 2000 e 2011

	Vendas totais NB	Vendas totais no mercado de veículos automóveis
2000	613	418.881
2001	460	361.466
2002	588	310.823
2003	554	263.154
2004	458	274.195
2005	420	278.470
2006	490	265.174
2007	523	276.606
2008	530	275.127
2009	649	203.760
2010	750	272.754
2011	481	274.765

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB e Associação Automóvel de Portugal

3 - Horas debitadas aos vários segmentos de clientes da NB

CLIENTE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	Média
VENDA AO PUBLICO	15,6	41,9	45	26,1	31,7	59	59,9	121,3	32,3	24	52,2	66,9	575,9	47,99
%	2,7%	5,5%	5,7%	4,7%	4,4%	8,3%	9,2%	17,2%	5,5%	4,5%	9,3%	7,7%	7,2%	
Grupo AB	54,8	76,7	63,8	24,1	41,2	40,3	68,5	70,8	49,2	36,5	53,6	99,7	679,2	56,6
%	9,5%	10,0%	8,1%	4,3%	5,8%	5,7%	10,5%	10,1%	8,4%	6,8%	9,5%	11,4%	8,5%	
Autoconsumos	88,7	176,8	207,6	136,9	185	175,5	82,3	130,6	161,7	67,9	106,1	165,1	1684,2	140,35
%	15,4%	23,1%	26,3%	24,5%	25,8%	24,7%	12,6%	18,5%	27,7%	12,7%	18,9%	18,9%	21,0%	
Garantias	42,5	66,6	65	17,7	66	50	19,6	5,4	35,3	17,4	20	109,5	515	42,91667
%	7,4%	8,7%	8,2%	3,2%	9,2%	7,0%	3,0%	0,8%	6,0%	3,3%	3,6%	12,5%	6,4%	
Total Geral	575,6	763,9	789	559,3	716,3	709,6	654,4	704,1	584,2	534,8	561,6	874,2	8027	668,9167

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB

4 - Valor de mão-de-obra cobrado aos vários segmentos de clientes da NB

CLIENTE	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	Média Mensal
VENDA AO PUBLICO	727,7 €	1.410,2 €	1.440,5 €	1.086,5 €	1.471,4 €	1.884,0 €	1.510,3 €	2.799,6 €	1.061,7 €	1.220,2 €	2.251,3 €	2.317,9 €	19.181,3 €	1.598,4 €
%	3,9%	5,7%	6,3%	6,1%	6,8%	9,6%	8,1%	13,5%	5,9%	6,9%	11,9%	11,1%	8,0%	
Grupo AB	1.618,0 €	2.002,4 €	1.986,8 €	958,0 €	1.556,2 €	1.312,6 €	1.911,7 €	2.285,1 €	1.730,6 €	1.343,0 €	1.179,9 €	2.198,2 €	20.082,2 €	1.673,5 €
%	8,7%	8,1%	8,7%	5,4%	7,2%	6,7%	10,3%	11,0%	9,6%	7,6%	6,2%	10,5%	8,4%	
Autoconsumos	1.561,2 €	3.965,6 €	3.740,4 €	3.300,5 €	3.784,2 €	2.169,9 €	1.844,6 €	2.020,5 €	3.333,3 €	1.160,8 €	1.859,1 €	2.839,4 €	31.579,5 €	2.631,6 €
%	8,4%	16,1%	16,3%	18,6%	17,4%	11,1%	10,0%	9,8%	18,5%	6,5%	9,8%	13,6%	13,2%	
Garantias	1.379,3 €	2.233,4 €	1.616,7 €	692,7 €	1.804,1 €	981,5 €	183,0 €	229,8 €	1.132,4 €	987,0 €	679,8 €	1.889,4 €	13.809,1 €	1.150,8 €
%	7,4%	9,1%	7,1%	3,9%	8,3%	5,0%	1,0%	1,1%	6,3%	5,6%	3,6%	9,1%	5,8%	
Total Geral	18.632,9 €	24.635,7 €	22.908,0 €	17.775,0 €	21.733,4 €	19.577,4 €	18.536,4 €	20.684,5 €	17.989,9 €	17.741,9 €	18.932,0 €	20.871,0 €	240.017,9 €	20.001,5 €

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB

5 - Valor dos materiais cobrados aos vários segmentos de clientes da NB

CLIENTE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	Média Mensal
VENDA AO PUBLICO	2.181,6 €	4.678,2 €	2.087,4 €	2.611,9 €	2.293,2 €	5.012,2 €	3.583,8 €	10.249,8 €	3.330,6 €	4.070,5 €	4.576,4 €	8.056,9 €	52.732,6 €	4.394,4 €
%	5,0%	6,6%	3,9%	6,1%	3,8%	9,5%	6,5%	17,4%	6,4%	7,4%	8,0%	9,8%	7,7%	
Grupo AB	3.030,3 €	4.473,5 €	5.065,2 €	2.320,5 €	4.344,2 €	2.712,8 €	5.132,5 €	4.716,5 €	5.299,0 €	6.365,1 €	6.419,2 €	5.073,3 €	54.952,0 €	4.579,3 €
%	7,0%	6,3%	9,4%	5,4%	7,3%	5,1%	9,3%	8,0%	10,2%	11,5%	11,3%	6,2%	8,0%	
Autoconsumos	3.530,5 €	6.079,3 €	4.837,9 €	4.996,1 €	4.746,4 €	2.485,8 €	2.704,5 €	2.800,1 €	3.469,3 €	2.962,3 €	4.320,9 €	5.832,4 €	48.765,3 €	4.063,8 €
%	8,1%	8,6%	9,0%	11,7%	7,9%	4,7%	4,9%	4,7%	6,7%	5,4%	7,6%	7,1%	7,1%	
Garantias	3.361,3 €	17.839,7 €	8.763,8 €	1.816,9 €	10.220,0 €	3.573,4 €	5.259,6 €	595,9 €	9.076,8 €	2.427,1 €	3.617,8 €	18.535,5 €	85.087,9 €	7.090,7 €
%	7,7%	25,3%	16,3%	4,2%	17,1%	6,8%	9,5%	1,0%	17,4%	4,4%	6,3%	22,6%	12,5%	
Total Geral	43.489,7 €	70.449,7 €	53.825,2 €	42.767,0 €	59.720,5 €	52.702,4 €	55.094,9 €	58.972,5 €	52.018,4 €	55.357,8 €	57.011,1 €	81.897,6 €	683.306,9 €	56.942,2 €

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB

6 - Valor de mão-de-obra e valor de materiais cobrados aos vários segmentos de clientes da NB

CLIENTE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	Média Mensal
VENDA AO PUBLICO	2.903,3 €	6.088,4 €	3.527,9 €	3.698,4 €	3.764,7 €	6.896,2 €	5.094,1 €	13.049,4 €	4.392,3 €	5.290,7 €	6.827,7 €	10.374,9 €	71.913,8 €	5.992,8 €
%	6,5%	11,6%	7,5%	8,6%	7,3%	13,2%	9,9%	24,2%	10,6%	10,1%	13,4%	18,5%	12,0%	
Grupo AB	4.648,2 €	6.475,9 €	7.052,0 €	3.278,5 €	5.900,3 €	4.025,4 €	7.044,2 €	7.001,6 €	7.029,6 €	7.708,0 €	7.599,0 €	7.271,5 €	75.034,2 €	6.252,9 €
%	10,4%	12,4%	14,9%	7,7%	11,5%	7,7%	13,7%	13,0%	16,9%	14,7%	14,9%	13,0%	12,6%	
Autoconsumos	5.091,7 €	10.044,9 €	8.578,3 €	8.296,6 €	8.530,6 €	4.655,7 €	4.549,0 €	4.820,6 €	6.802,6 €	4.123,1 €	6.180,0 €	8.671,7 €	80.344,7 €	6.695,4 €
%	11,4%	19,2%	18,2%	19,4%	16,7%	8,9%	8,8%	8,9%	16,4%	7,8%	12,1%	15,5%	13,5%	
Garantias	4.740,6 €	20.073,1 €	10.380,5 €	2.509,7 €	12.024,1 €	4.554,9 €	5.442,6 €	825,7 €	10.209,2 €	3.414,1 €	4.297,6 €	20.424,9 €	98.897,0 €	8.241,4 €
%	10,6%	38,3%	22,0%	5,9%	23,5%	8,7%	10,6%	1,5%	24,6%	6,5%	8,4%	36,5%	16,6%	
Total Geral	44.732,8 €	52.403,1 €	47.194,5 €	42.758,8 €	51.234,2 €	52.147,6 €	51.501,4 €	53.959,8 €	41.574,6 €	52.563,9 €	51.038,8 €	56.025,6 €	597.135,0 €	49.761,2 €

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo GAB

PLANO DE ESTÁGIO CURRICULAR

Título estágio: Planeamento e Controlo de Gestão

Duração: 16 semanas (5 de Março a 22 de Junho de 2012)

Entidade de acolhimento: Grupo Alves Bandeira

Local de Estágio: Zona Industrial Mealhada

Orientador: Hélio Morão Abrantes

Estagiário: Daniel António da Fonseca Costa

N.º Estudante: 2007007213

Objectivos:

- Apoio ao levantamento de processos e procedimentos internos;
- Apoio à consolidação orçamental de 2012 para as 7 empresas do grupo;
- Análise de vendas e desvios de vendas mensais;
- Análise e classificação de desvios mensais;
- Elaboração de projecções e correcções aos orçamentos;
- Análise KPI's;
- Recolha e compilação de informação para a análise de uma DR por área de negócio.

Planificação de Atividades:

- **5 – 9 Março 2012**
 - Apresentação e introdução às empresas e sectores do Grupo Alves Bandeira;
- **12 – 16 Março 2012**
 - Apoio ao levantamento de processos e procedimentos internos;
- **19 – 23 Março 2012**
 - Apoio ao levantamento de processos e procedimentos internos;
- **26 – 30 Março 2012**
 - Análise de vendas;
 - Apoio ao levantamento de processos e procedimentos internos;
- **2 – 6 Abril 2012**
 - Apoio ao levantamento de processos e procedimentos internos;
- **9 – 13 Abril 2012**
 - Apoio ao levantamento de processos e procedimentos internos;
- **16 – 20 Abril 2012**
 - Relatório final de processos e procedimentos internos;
- **23 – 27 Abril 2012**
 - Análise de vendas;
 - Avaliação de desvios nas vendas;
- **30 Abril – 4 Maio 2012**
 - Preparação de documentos para análise de orçamentos trimestrais;
- **5 – 9 Maio 2012**
 - Análise de estrutura orçamental;
- **7 – 11 Maio 2012**
 - Análise plano financeiro;
 - Apuramento e análise de desvios;
- **14 – 18 Maio 2012**
 - Análise e justificação de desvios;
- **21 – 25 Maio 2012**
 - Análise de vendas;
 - Avaliação de desvios de vendas;
- **28 Maio – 1 Junho 2012**
 - Avaliação de desvios de vendas por posto e produto;
- **4 – 8 Junho 2012**
 - Apuramento e análise de desvios ao plano financeiro;
- **11 – 15 Junho 2012**
 - Apuramento e análise de desvios ao plano financeiro;
- **18 – 22 Junho 2012**
 - Preparação relatório final do estágio.

