



Projeto

Mestrado em Gestão

***" Proposta de implementação de melhorias no
processo de planeamento e controlo na empresa TJ
Moldes"***

João Ricardo Gomes Pereira

Leiria, Março de 2017



Projeto

Mestrado em Gestão

***Proposta de implementação de melhorias no
processo de planeamento e controlo na empresa TJ
Moldes***

João Ricardo Gomes Pereira – N°2140123

Projeto de Mestrado realizado sob a orientação do Dr. Henrique Carvalho,
Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Março de 2017

"Medir é o primeiro passo para o controle e eventualmente, a melhoria. Se não se pode medir algo, então não se pode entender. Se não se pode entender, não se pode controlar. Se se não pode controlar, então não se pode melhorar. "

H. James Harrington

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

A todos os que contribuíram para o bom desenvolvimento deste projeto, agradeço a disponibilidade que tiveram neste longo processo. À Coordenadora do Mestrado em Gestão, Lígia Febra, ao professor orientador deste projeto Professor Henrique Carvalho pelas orientações dadas que fizeram com que o objetivo do trabalho fosse conseguido, à TJ Moldes por se ter mostrado disponível para colaborar neste desenvolvimento na pessoa de Nério Jesus, também à Ana Santos que estabeleceu todas as ligações em nome da empresa e se mostrou sempre disponível para colaborar e ajudar no conceito que seria de maior interesse para a empresa. A todos os colaboradores da TJ Moldes que estiveram em entrevistas e se propuseram a divulgar as suas experiências.

Por fim, à minha família, amigos e namorada por todo o apoio e ajuda ao longo do tempo em que foi realizado este projeto.

A todos o meu muito obrigado!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Cada vez mais a Gestão de uma organização precisa de criar e utilizar ferramentas que auxiliem e facilitem a concretização de processos administrativos e produtivos. Para apoiar a evolução eficiente de uma organização é necessário obter e analisar informação interna com cada vez mais celeridade. O Planeamento e Controlo de Gestão foca-se em recolher e disponibilizar informação aos quadros superiores para que estes de uma forma mais suportada sejam capazes de tomar boas decisões e no momento mais exato.

Na TJ Moldes S.A., foram identificadas necessidades de melhorias no sistema de controlo de gestão, que criaram a oportunidade para o desenvolvimento do presente projeto. Através do estudo de caso centrado nesta empresa, com recurso a diversos instrumentos de recolha de dados, foi possível realizar um diagnóstico inicial, verificando-se que organização já tem implementados alguns processos de controlo de gestão centrados no controlo da estratégia através do sistema de *Balanced Scorecard*. No entanto, denota-se uma insuficiente incidência no processo formal de planeamento e orçamento. Assim, o objetivo concreto do projeto desenvolvido centra-se em propor melhorias quanto ao processo de planeamento e orçamentação. Com o intuito de materializar as melhorias propostas, e partindo dos objetivos estratégicos identificados pela empresa, foi elaborado o Plano Anual e processo de Gestão Orçamental.

Palavras-chave: (máximo 6 palavras)

Controlo de Gestão; Planeamento; Gestão; Controlo Orçamental.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

More and more the management of an organization needs to create and use tools that help and facilitate carry out administrative and productive processes. To support the efficient evolution of an organization, it is necessary to obtain and analyse internal information with increasing speed. Planning and Management Control focuses on collecting and making information available to senior management so that they are able to make better decisions at the most accurate time.

At TJ Moldes S.A., improvement necessities were identified in the management control system, which created the opportunity for the development of this project. Through the case study focused on this company, using a variety of data collection instruments, it was possible to perform an initial diagnosis, verifying that the company has already implemented some processes of management control focused on the control of the strategy through the Balanced Scorecard system. However, there is an insufficient impact on the formal planning and budgeting process. Thus, the objective of the project developed is to propose improvements in the planning and budgeting process. In order to materialize the proposed improvements, and based on the strategic objectives identified by the company, the Annual Plan and Budget Management process were developed.

Keywords: (máximo 6 palavras)

Management Control; Planning; Management; Budgetary Control.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 - Sistema de Gestão de ciclo fechado com ligação entre estratégia e operações ..	21
Figura 2 - Diagnóstico dos desvios no processo de controlo	27
Figura 3 - Estrutura organizacional do grupo TJ Moldes	42
Figura 4 - Organograma de Gestão.....	47
Figura 5 - Esquema Processo Orçamentação	59

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Principios do Beyond Budgeting.....	25
Tabela 2 - Análise de Desvios	29
Tabela 3 - Resumo de Entrevistas	33
Tabela 4 - Análise Diagnóstico de Planeamento e Controlo de Gestão	45
Tabela 5 - Objetivos Médio/Longo Prazo	46
Tabela 6 - Objetivos CR Administração	48
Tabela 7 - Valorização de Inputs do CR Administração	49
Tabela 8 - Objetivos CR Produção	49
Tabela 9 - Valorização de Inputs e Outputs do CR Produção	50
Tabela 10 - Objetivos CR Administrativo e Financeiro	51
Tabela 11 - Valorização de Inputs do CR Administrativo e Financeiro	52
Tabela 12 - Objetivos CR Técnico Comercial.....	53
Tabela 13 - Valorização de Inputs e Outputs do CR Técnico Comercial.....	54
Tabela 14 - Objetivos CR Gestão de Sistemas	54
Tabela 15 - Valorização de Inputs do CR Gestão de Sistemas	55
Tabela 16 - Ligação Plano Anual com Objetivos Estratégicos	56
Tabela 17 - Objetivos Curto Prazo	57
Tabela 18 - Definição de Planos de Ação por objetivo	58
Tabela 19 - Plano de Investimento	61
Tabela 20 - Orçamento - CR Produção	63
Tabela 21 - Ativo Económico - CR Produção.....	64
Tabela 22 - Necessidades Fundo de Maneio - CR Técnico Comercial.....	65
Tabela 23 - Ativo Económico - CR Técnico Comercial	66
Tabela 24 - Orçamento - CR Administrativo e Financeiro	67
Tabela 25 - Orçamento - CR Administração	68
Tabela 26 - Necessidades Fundo de Maneio - CR Administração	68
Tabela 27 - Ativo Económico - CR Administração	69
Tabela 28 - Orçamento - CR Gestão de Sistemas	70
Tabela 29 - Necessidades Fundo de Maneio - Total	71
Tabela 30 - Imobilizado Líquido médio - Modelo	71
Tabela 31 - Ativo Económico Total	72

Tabela 32 - Cálculo do Custo Médio Ponderado do Capital	72
Tabela 33 - Demonstração de Resultados previsional.....	73
Tabela 34 - Demonstração de Fluxos de Caixa previsional	74
Tabela 35 - Balanço previsional	75
Tabela 36 - Análise de Indicadores Estratégicos.....	76
Tabela 37 - Análise de Indicadores Financeiros.....	77
Tabela 38 - Análise de Indicadores não Financeiros.....	77
Tabela 39 - Orçamento detalhado CR Produção	
Tabela 40 - Orçamento detalhado CR Técnico Comercial	
Tabela 41 - Orçamento detalhado CR Administrativo e Financeiro	
Tabela 42 - Orçamento detalhado CR Administração	
Tabela 43 - Orçamento detalhado CR Gestão de Sistemas	
Tabela 44 - Imobilizado Líquido Médio 2017	
Tabela 45 - Imobilizado Líquido Médio 2018	
Tabela 46 - Imobilizado Líquido Médio 2019	
Tabela 47 - Demonstração de Resultados detalhada	

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	VI
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABELAS	XII
ÍNDICE	XV
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	4
2.1. Controlo de Gestão	4
2.1.1. Centros de Responsabilidade	5
2.1.1.1. Preços Transferência Interna	8
2.1.2. Monitorização de Performance	10
2.2. Planeamento	15
2.2.1. Modelos de Planeamento	19
2.2.1.1. Correntes de Pensamento	23
2.3. Controlo Orçamental	26
2.4. Importância de Informação Prospetiva – Rolling forecast	29
3. METODOLOGIA	32
3.1. Investigação	32

3.2.	Recolha	33
4.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	39
4.1.	Área de Negócio	39
4.2.	Grupo TJ Moldes	40
4.2.1.	Apresentação	40
4.2.1.1.	Missão, Visão e Valores	41
4.2.1.2.	Organização da Gestão	42
5.	APLICAÇÃO PRÁTICA	44
5.1.	Análise Diagnóstico	44
5.2.	Objetivos Estratégicos	46
5.3.	Organograma de Gestão	46
5.3.1.	Definição e Caracterização dos Centros de Responsabilidade	47
5.4.	Plano Anual	55
5.4.1.	Objetivos Curto Prazo	56
5.4.2.	Planos de Ação	58
5.4.3.	Orçamento	59
5.4.3.1.	Pressupostos	60
5.4.3.2.	Plano de Investimento	61
5.4.3.3.	Orçamento por Centro de Responsabilidade	61
5.4.4.	Demonstrações Financeiras	72
5.4.5.	Indicadores	76
6.	CONCLUSÃO	78

ANEXOS

ANEXO I - Orçamentos Detalhados dos Diferentes Centros de Responsabilidade

ANEXO II - Cálculo do Imobilizado Líquido Médio

ANEXO III - Demonstração de Resultados Previsional Detalhada

1. Introdução

Este projeto realizado no âmbito do Mestrado de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, tem como principal propósito a análise dos conhecimentos e competências adquiridas ao longo do tempo de frequência do Mestrado. Assim, espera-se que estes conhecimentos sejam levados para um ambiente dinâmico e que represente a realidade, sendo normalmente aplicado ao contexto empresarial. Este momento de interação e contacto com novas experiências e desafios do dia-a-dia de uma organização, deve ser sempre suportado por metodologias adequadas ao tema em estudo.

O presente projeto foi desenvolvido em contacto direto com a TJ Moldes, S.A., empresa portuguesa de moldes para a indústria de plásticos, cotada como a melhor empresa do ano 2015 na área da Metalomecânica e Metalurgia de base pela Revista Exame, na 21ª edição do Especial 1000 Maiores PME (Pequenas e Médias Empresas).

O principal objetivo do trabalho desenvolvido visa propor melhorias no processo de planeamento e gestão orçamental. Pretende-se também apoiar a definição e o desdobramento da informação por Centros de Responsabilidade, com ênfase na evolução ao nível da responsabilidade que cada responsável mantém na gestão dos Centros.

Com o Projeto desenvolvido a organização poderá analisar a evolução ao nível dos gastos e rendimentos que se geram ao longo do ano, podendo tomar medidas corretivas para mais facilmente cumprir com os pressupostos previamente definidos. É assim, indispensável capacitar a organização de ferramentas de controlo de gestão que apoiem a gestão nas decisões diárias, levando a melhorias de eficiência ao nível da tomada de decisão.

Também, numa lógica de pensamento e desenvolvimento estratégico, a organização identificou como necessidade, tendo em conta a evolução que tem tido e que espera manter no futuro, dar a conhecer a todos os colaboradores, os planos estratégicos, com a finalidade de gerar uma união organizacional com foco num caminho comum por todas as partes, potenciando a motivação de todos os intervenientes. Assim, torna-se objetivo do projeto criar informação que facilmente seja trabalhada e adaptada para ser divulgada internamente. Este projeto visa contribuir para a sistematização do processo de planeamento, fazendo a aplicação para um ciclo (2017-2019), contribuindo para isso a apresentação de um plano anual de objetivos, um plano de ação para cada objetivo

previamente definido e um plano de investimento, com as respetivas valorizações. As fases descritas fazem parte de um processo de planeamento que se quer fundamentado e constituído com base nos objetivos propostos e na evolução esperada. Visto que para planear é necessário haver conhecimento prévio e tentar antecipar eventuais circunstâncias do meio interno ou externo, com a definição de objetivos e proposições, todo o processo de planeamento será mais forte.

Por último, desenvolve-se a aplicação e tratamento de informação por Centro de Responsabilidade, o conhecimento detalhado da informação financeira dividida desta forma pode e deve facilitar a análise quanto à evolução da empresa. Esta estruturação deve apoiar as futuras decisões da Administração quanto à política estratégica da empresa. Esta alteração de análise por Centros de Responsabilidade, para além do referido apoio à Administração, desenvolve nos responsáveis de cada departamento uma nova competência de gestão, na medida em que o foco dos responsáveis operacionais passará também pela análise de novos fatores que afetam diretamente a forma de pensamento operacional, tornando-a mais global e procurando chegar aos resultados dos objetivos comuns definidos.

A alocação de gastos pelos diferentes departamentos, faz com que mais facilmente seja atribuída responsabilidade por determinado desvio e também de forma mais atempada seja feita a correção do mesmo, eliminando maiores gastos futuros, caso esta medida não tivesse sido tomada rapidamente. A importância da informação atempada apresenta-se como um elemento prioritário na gestão de qualquer organização e um controlo orçamental bem definido e trabalhado apoia substancialmente este ponto.

Quanto à estrutura, o presente projeto subdivide-se em seis capítulos, são eles, a Introdução que visa enquadrar os objetivos gerais da elaboração de um Projeto de Mestrado com os objetivos específicos da realização deste Projeto. No segundo capítulo, Enquadramento Teórico e Concetual, são apresentados os conceitos que formam a base da aplicação prática subsequente, explorando o conceito de Controlo de Gestão, de Planeamento, de Controlo Orçamental e da Importância da Informação Prospetiva – *Rolling Forecast*. No terceiro capítulo, Metodologia, são apresentadas as formas de obtenção de informação utilizada para complementar a questão prática, também a descrição dos contactos volvidos com a empresa que vieram esclarecer alguns pressupostos e objetivos fundamentais na elaboração do Plano Anual. No quarto capítulo, é feita inicialmente uma apresentação sobre a empresa e o setor de atividade onde se

insere, de seguida, é feita uma observação crítica quanto aos processos de Gestão e de Controlo de Gestão utilizados. No quinto capítulo é apresentada uma análise diagnóstica, que serviu de base à definição dos objetivos e posteriormente a preparação para a definição do plano anual e a sua realização, descrevendo os objetivos, os planos de ação, o plano de investimento e os orçamentos previstos. Estes orçamentos, elaborados de acordo com as informações dos Centros de Responsabilidade, têm como propósito apresentar a aplicação prática de um ciclo de planeamento estratégico e controlo de gestão. Tornando-se assim uma mais valia processual com a aplicação de conhecimento e a transmissão de uma ferramenta de trabalho para o futuro da organização dentro da área da Gestão Orçamental. No sexto e último capítulo são feitas algumas considerações em jeito de conclusão do trabalho.

2. Enquadramento Teórico e Concetual

Citando Peter Drucker, este refere que “a Gestão é definida como uma arte liberal. Liberal porque lida com os princípios fundamentais do conhecimento, do autoconhecimento, da sabedoria e da liderança; Arte porque também está relacionada com a prática e aplicação. Os gestores recorrem a todos os conhecimentos e descobertas das humanidades, das ciências sociais, assim como às ciências físicas. Mas têm de centrar estes conhecimentos na eficácia e nos resultados.” (Drucker 2008).

Para chegar aos resultados e bons resultados é necessário pensar numa forma de os gerir e de estabelecer um pensamento de união comum com foco em objetivos. Para apoiar essa premissa, o Planeamento e Controlo de Gestão é determinante.

2.1. Controlo de Gestão

O Controlo de Gestão tem assumido uma evolução de conceito ao longo dos anos apoiada na evolução de estilos de Gestão adotados pelas empresas. (Vicente, 2008). Podemos definir Controlo de Gestão como um conjunto de instrumentos que apoiam o gestor a motivar os responsáveis descentralizados a implementarem as estratégias da organização através da realização de objetivos, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, recorrendo e favorecendo a delegação e responsabilização (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015; Santos, 2010).

Para desenvolver esta atividade da melhor forma são utilizados vários instrumentos identificados por Jordan et al., (2015) e Santos (2010) como instrumentos de pilotagem, de diálogo e de comportamento.

Os Instrumentos de pilotagem contemplam a atualização e disponibilização dos dados em tempo útil, principalmente, condições do meio externo que possam interferir com as decisões da empresa.

Instrumentos de diálogo são mecanismos de comunicação, tais como, reuniões, realização de relatórios de reporte e mapas.

Por último, os Instrumentos de comportamento permitem orientar e influenciar os comportamentos dos gestores no interesse global da organização. Estes dividem-se em três:

- Organização em centros de responsabilidade;
- Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade;
- Sistema justo de preços de transferência interna (PTI).

Os instrumentos de comportamento são sobre os quais nos iremos debruçar de seguida neste enquadramento.

Segundo Cermak (2013) as funções de um responsável pelo Controlo de Gestão numa organização eram agregadas pelo responsável da parte Financeira, levando a que a análise seja efetuada com um cariz mais contabilístico. Posteriormente à crise financeira de 2008, 2009, as empresas começaram a ver o *Controller* como um elemento especialista em negócios, capaz de perceber o funcionamento de uma empresa ao invés de apenas realizar recolha e reporte de dados. Tornaram-se elementos de confiança para apoiar a tomada de decisão funcionando como consultores internos à organização. Atualmente, a função de *controller* de gestão dá primazia a competências transversais que ajudam na comunicação interna e que facilitem a compreensão de informação, sem descorar os conhecimentos técnicos e as habilidades analíticas que são fundamentais (Cermak, 2013).

2.1.1. Centros de Responsabilidade

Parte de uma boa aplicação dos instrumentos de comportamento do Controlo de Gestão, centra-se na definição de Centros de Responsabilidade. Estes, segundo Anthony & Govindarajan (2007), são definidos como unidades organizacionais que são dirigidas por responsáveis. Complementa Santos (2010), referindo que a cada responsável deve ser aplicado um fator de responsabilização e a avaliação de desempenho que deve ser aplicada em consonância com uma gestão de incentivos.

A tipologia de Centros de Responsabilidade adquire diferentes interpretações consoante a forma como são medidos os *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) de cada centro, assim, são definidos três diferentes tipos de Centros de Responsabilidade. Centros de Custos em que o responsável apenas tem poder de decisão sobre meios que se traduzem em custos sendo o principal objetivo acumular custos originados pela utilização dos meios geridos pelo respetivo responsável. Os Centros Resultados em que o responsável tem poder de decisão sobre meios que se traduzem em resultados; as decisões e os objetivos são orientados para a otimização de resultados, pela relação custo/rendimento não tendo em conta o investimento em inventário ou ativos do centro. Tal como nos Centros de

Responsabilidade do tipo Centro de Custo, o Centro de Resultados mede a sua performance através da comparação entre dados reais e um orçamento, sendo a variável a ter em conta neste tipo de centro, os resultados do mesmo. Por último, os Centros de Investimento, em que o responsável tem poder de decisão sobre os meios que se traduzem em resultados e também sobre ativos e passivos. Sendo que para os Centros de Investimento o objetivo passa pela realização de um resultado económico deduzido do custo dos ativos e passivos gerados, o responsável orienta as suas decisões no sentido da melhoria dessa margem, adequando os ativos e passivos ao nível de atividade do centro, o principal método de avaliação do centro passa pela análise do retorno sobre o investimento em relação ao projetado (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 2001).

Numa abordagem feita por Atkinson et al. (2001), os Centros de Custos podem ter várias formas para serem apresentados de uma forma mais fulcral no processo de orçamentação, para que os desvios aquando da comparação com os dados reais sejam os mínimos possíveis. Assim, os autores identificam que a análise dos Centros de Custos pode ser feita diretamente pela comparação de custos reais com custos previstos, em que uma variação positiva indica que o custo real foi maior que o esperado. Outro método será usando o orçamento flexível, tendo em conta que a produção de um produto requer as atividades de produção que, por sua vez, geram custos. O orçamento baseia-se numa previsão de nível de produção e as suas atividades relacionadas. Geralmente, existem diferenças entre o nível real de produção e o previsto, o que torna este método algo desadequado na opinião dos autores porque é inadequado comparar resultados reais de custo com um orçamento que reflita metas de custo baseado num nível diferente de produção por atividades. Por último, uma outra abordagem prende-se com a análise dos custos tendo em conta valores constantes de produção, realizando uma comparação com períodos anteriores para promover um ambiente de melhoria contínua de resultados.

Quanto aos Centros de Resultados, numa análise mais específica, Jordan et al. (2015) definem que este tipo de centro deve ser analisado pelo responsável como um negócio autónomo, baseado nos resultados. Os autores apresentam alguns critérios de definição de Centros de Resultados: o gestor do Centro de Responsabilidade, como já foi referido anteriormente, deve ter poder de decisão sobre os custos e os rendimentos do centro, não havendo um controlo total, mas uma capacidade de gestão dos recursos que são utilizados no centro; os produtos ou serviços gerados devem estar ao dispor dos outros centros de responsabilidade, no entanto devem ser vistos como mais uma opção de aquisição; a

definição do preço de transferência interna, que será explicado no ponto seguinte, deve ser feita de modo a valorizar o serviço prestado ou o produto e não apenas quantificar a sua transação; as decisões tomadas por um responsável de Centro de Resultados não devem interferir com as decisões da organização, assim o bom resultado do centro não pode ter repercussões negativas na organização, a gestão da organização está sempre em primeiro lugar.

Já os Centros de Responsabilidade do tipo Centro de Investimento obrigam a uma segmentação de custos, rendimentos e também dos ativos e passivos por cada centro. Estes contribuem para a melhoria dos métodos de gestão, transformando o seu responsável num empreendedor com responsabilidades idênticas a uma empresa dentro da própria empresa. No entanto existem diferenças entre a gestão de uma empresa e a gestão de um Centro de Investimento, quer ao nível dos objetivos, visto que os objetivos do centro de investimento estão condicionados e devem convergir com os objetivos globais da empresa, quer ao nível de recursos financeiros, porque as decisões de financiamento são definidas pela administração, quer também ao nível dos recursos humanos em que as decisões devem subordinar-se à política geral da empresa, levando a que o principal responsável muitas vezes não possa tomar decisões sobre questões fundamentais na evolução da organização (Jordan et al., 2015; Bouwens & Van Lent, 2007).

Uma característica específica dos Centros de investimento tem que ver com o resultado apurado, enquanto que a relação estabelecida entre os custos e os rendimentos dá resultado a margem de contribuição ou o orçamento total de custos pela razão de apenas os custos serem contabilizados, nos centros de investimento é subtraído o custo do Ativo Económico obtendo-se a Margem de Contribuição Residual. Este indicador, é obtido através da definição da Margem de Contribuição ao qual é retirado o valor do produto do custo do capital pelo ativo económico, este produto identifica o valor mínimo que o Centro de Responsabilidade deve gerar para remunerar as fontes de financiamento utilizadas. Assim, através da Margem de Contribuição Residual verificamos se o Centro de Responsabilidade cria valor face ao volume de investimento necessário para exercer a atividade (Teixeira, Teixeira, & Pardal, 2006).

2.1.1.1. Preços Transferência Interna

Por forma a valorizar as transferências de produtos e serviços entre Centros de Responsabilidade fornecedores e Centros de Responsabilidade clientes devem ser definidos Preços de Transferência Interna. Estes preços permitem valorizar as trocas internas, considerando-as como vendas e compras internas, para assim determinar o resultado dos Centros de Responsabilidade, segundo Jordan et al. (2015). Este mecanismo, revela Santos (2010), é utilizado pelas empresas para valorizar e regular as transações de bens e/ou serviços entre um determinado Centro de Resultados ou Investimento e outro Centro de Responsabilidade.

Uma boa definição dos objetivos da quantificação dos Preços de Transferência Interna é apresentada por Jordan et al. (2015), que entendem esta definição como importante para motivar os gestores a tomarem decisões que estejam de acordo com o interesse geral da empresa, estabelece um nível de equidade no sistema de avaliação de desempenho, institui nas empresas um mecanismo de autocontrolo, ajuda na definição de regras na medida em que estas são conhecidas e aceites por todos e por último auxilia a administração na orientação da gestão corrente para a implementação da estratégia.

Para os objetivos apresentados serem executáveis e atingíveis, os Preços de Transferência Interna devem apresentar características fundamentais, tais como as apresentadas por Santos (2010). Devem ser simples de utilizar e facilmente compreendidos pelos gestores, este valor deve traduzir o justo valor do bem/serviço transacionado entre os centros de responsabilidade, deve ser competitivo. É muito importante que seja negociado e aceite pelas partes envolvidas, não envolvendo uma imposição da administração, traduzindo, na medida do possível, as regras de mercado.

Para o cálculo dos Preços de Transferência Interna, Atkinson et al. (2001) referem na sua obra três formas de o executar, os Preços de Transferência Interna podem ser baseados no mercado, no custo ou na negociação. Os Preços de Transferência Interna baseados no mercado são a base mais adequada para determinar o preço do bem ou serviço que é transferido entre Centro de Responsabilidade, sempre que existam mercados externos para esse determinado produto ou serviço intermediário. O preço, ao ser definido, fornece uma avaliação independente. No entanto, em mercados competitivos os preços bem definidos raramente existem. O Preço de Transferência Interna baseado no custo deve ser utilizado quando não existe uma base do mercado para definir o preço. Assim, a base do

custo deve ser utilizada em alternativa podendo ser definido como um custo variável, custo variável somado de uma percentagem, o custo total ou o custo total somado de uma percentagem (Atkinson et al., 2001). Este custo identificado pode surgir de duas formas, ou com base no custo real e com base no custo padrão. Os Preços de Transferência Interna baseados no custo real são o método mais utilizado pelas empresas e pressupõe a determinação do preço em função dos custos efetivamente suportados para produzir o produto ou serviço. No entanto, este método apresenta alguns inconvenientes. Não avalia corretamente o prestador do serviço, visto que o objetivo será sempre cumprido, o resultado será sempre nulo, custos iguais aos rendimentos. O valor só será atribuído após o prestador ter calculado o seu custo real, quando o valor a cumprir deveria ser conhecido à priori, visto que assim, o adquirente do serviço vai pagar sempre o custo de um bom ou mau funcionamento, não havendo responsabilização. Também o fator motivação é afetado visto que o responsável do centro prestador do serviço tem sempre o objetivo orçamental cumprido, não motivando este a introduzir melhorias. Concluindo, os autores entendem que não deve ser utilizado este método de valorização, visto que nem avalia nem motiva as partes envolvidas (Jordan et al., 2015).

Para fazer face às dificuldades apresentadas pelo método do custo real, Jordan et al. (2015) apresentam como alternativa a utilização de preços baseados em custos pré-determinados, denominado preços transferência baseados em custos padrão. Com a utilização deste método verifica-se que o resultado do prestador do serviço depende do bom ou mau funcionamento, assim também o cliente paga o preço sem depender do desempenho do seu fornecedor. O prestador é assim motivado a aumentar a sua atividade e a introduzir melhorias no seu centro, na medida em que tais serão refletidas diretamente no seu resultado. Também o cliente interno será motivado a utilizar os produtos internos, não só porque conhece antecipadamente o preço que paga, mas também porque sabe à partida que este preço é inferior ao preço praticado no mercado, quando esta valorização exista. No entanto, como este método pode ser visto por alguns gestores como não motivador por em termos previsionais não conceder uma margem de lucro ao prestador, por vezes a própria previsão pode não traduzir o valor real visto basear-se em processos históricos. Assim, para colmatar algumas das limitações apresentadas no método do custo padrão, foi desenvolvido como potencial alternativa a utilização de preços de transferência interna baseados em custos padrão com margem. A principal vantagem

prende-se com a criação de um espírito mais empresarial entre os intervenientes, no entanto a definição da margem a praticar é de difícil apuramento.

Se estes preços forem fixados com base na negociação, os Preços de Transferência Interna refletem a perspetiva de controlo inerente ao centro de responsabilidade, uma vez que, cada centro é responsável pela sua negociação e definição (Atkinson et al., 2001).

2.1.2. Monitorização de Performance

É fundamental numa boa aplicação de um modelo de controlo, apresentar várias componentes que analisem e aprofundem os *outputs* que se vão gerando ao longo de todo o processo. Para analisar da melhor forma a performance do gestor e dos responsáveis, é necessário definir modos e técnicas para monitorizar ao longo do tempo as realizações.

Segundo Anthony & Govindarajan (2007), o objetivo principal da monitorização da performance deve ser apoiar a implementação da estratégia, definindo a performance como um sistema de medição de desempenho que tenta abordar as necessidades das diferentes partes interessadas da organização, criando uma mistura de medidas estratégicas.

A utilização de modelos de monitorização de performance tem-se intensificado desde o início dos anos 90, quando foi diagnosticado que as empresas necessitavam de superar algumas deficiências, criando-se assim vários modelos ao longo dos anos para otimizar a tomada de decisão por parte da gestão (Anthony & Govindarajan, 2007).

É cada vez mais importante para a gestão das organizações disporem de informação que possa apoiar a sua tomada de decisão. Os gestores são apoiados por Informação Financeira e Informação não Financeira. A Informação Financeira é definida em Freitas (2009) como um processo de valorização de recursos postos à disposição da empresa, as obrigações contraídas e os meios utilizados na obtenção desses recursos, bem como os direitos assumidos e os meios obtidos na transmissão dos bens e dos serviços produzidos. A Informação não Financeira é definida em Jordan et al. (2015) como contributo eficiente para apoio à tomada de decisão e para o controlo de gestão das organizações. É usada como instrumento de avaliação de resultados dos Centros de Resultados. Para além do mencionado, é referido que a informação não financeira pode ser utilizada para avaliar a performance económico-financeira.

Para atestar a importância da existência de informação financeira e não financeira nas empresas, Anthony & Govindarajan (2007) referem que as organizações têm desenvolvido sistemas muito sofisticados para medir o desempenho financeiro. Segundo os autores, foi nos anos de 1980 que foram impulsionadas mudanças na área não financeira, como a qualidade e satisfação do cliente, revelando-se impactos nas empresas e no seu desempenho financeiro. Concluindo, tal como refere Vicente (2008), as medidas financeiras devem ser complementadas com novos indicadores não financeiros e que as empresas devem ser aconselhadas a erguer sistemas de medição multidimensional.

Para melhor compreender os sistemas de medição de performance, estes devem essencialmente ser utilizados com algumas finalidades específicas. Tal como foi apresentado em Wijsman (2011), as funções passam por: apoiar a monitorização contínua do desempenho; execução dos objetivos e da estratégia da organização; fornecer informação para apoio à tomada de decisão por parte da gestão e informação com o fim de motivar os gestores e os colaboradores. Estes sistemas utilizados para monitorizar a performance devem ser divididos consoante as perspetivas. Em Jordan et al. (2015) são identificadas 4 perspetivas, as quais foram sintetizadas mais a frente.

Os autores Kennerley & Neely (2003) referem no seu artigo uma evolução histórica referente aos modelos de medição de performance, entre eles estão *Activity Based Costing* (Johnson e Kaplan, 1987), modelo *Sink Tuttle* (Sink e Tuttle, 1989), a pirâmide de desempenho (Cross e Lynch (1992), o *Performance Prism* (Neely et al., 2001), o modelo EFQM (EFQM, 2003) e o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992a; Kaplan e Norton, 1992b). O foco tradicional dos modelos de medição de performance na contabilidade de gestão tem sido, segundo Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, (2007), relativo principalmente às medidas financeiras quantitativas. No entanto, os mesmos autores sugerem que as análises devem ser feitas tendo em conta medidas financeiras não quantitativas, tais como o rendimento, participação no mercado e retenção de clientes, e também de medidas variáveis como a imagem de um produto e reputação, completando as medidas financeiras quantitativas já anteriormente utilizadas. De todos estes modelos apresentados e desenvolvidos no decorrer dos anos, os mais utilizados pelas empresas foram o *Activity Based Costing* ou modelo ABC e o *Balanced Scorecard*.

Numa breve análise, o Modelo *Activity Based Costing* ou modelo ABC, é apresentado por Oliveira (2012) como um modelo utilizado principalmente pelas empresas no início do século XX, tendo sido apresentado com o intuito de melhorar a imputação dos custos

indiretos, mas analisando as atividades, o modelo proporciona outras informações que auxiliam e direcionam as empresas na formulação de planos estratégicos e nas decisões operacionais, identificando oportunidades de racionalização de recursos. O modelo ABC é repartido em duas etapas, numa primeira etapa, atribuem-se os custos gerais a centros de atividade e numa segunda etapa, atribuem-se os custos indiretos aos produtos/serviços, sendo que, esta forma de tratamento dos custos gerais não relacionados com o valor de produção veio diferenciar este modelo em relação aos existentes anteriormente.

A partir de inícios da década de 90, as empresas começaram a adotar o *Balanced Scorecard*, visto que este apresenta uma visão mais abrangente da empresa, pois mede o desempenho organizacional através de quatro perspectivas (Atkinson et al., 2007; Kaplan & Norton, 2000). Segundo Kaplan & Norton (2000), a perspectiva financeira onde o objetivo é perceber qual a melhor estratégia para aumentar o valor do acionista, o foco é feito principalmente no crescimento de receita e produtividade. A perspectiva do cliente mede a proposição de valor para o cliente, descreve a combinação única de produtos e atributos de serviços, relacionamento com clientes e imagem corporativa que a empresa oferece. Nesta perspectiva é abordada a forma como a organização se vai diferenciar dos concorrentes, para atrair, reter e aprofundar relações com os clientes-alvo, mantendo atualizada a definição da proposta de valor da empresa. A proposta de valor é selecionada tendo em conta três abordagens: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança do produto. Os autores Kaplan & Norton, (2000) entendem que uma boa definição da proposta de valor é um dos passos mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia. A perspectiva dos processos internos foca-se nas atividades críticas da organização, que se dividem em quatro processos de alto nível: construir e inovar em produtos ou serviços para penetrar em novos mercados e segmentos de clientes; aumentar o valor do cliente, aprofundando relacionamentos com os clientes mais exigentes; atingir a excelência operacional melhorando a gestão de custos, qualidade e tempo de ciclo de processos internos, a utilização de ativos e gestão da capacidade instalada; e tornar-se uma empresa corporativa através do estabelecimento de um relacionamento eficaz com as partes interessadas externas. Por último, a perspectiva de aprendizagem e crescimento que define as principais competências e habilidades, as tecnologias e a cultura corporativa necessária para apoiar a estratégia de uma organização.

O sucesso do *Balanced Scorecard*, segundo Atkinson et al., (2007) deve-se à capacidade que este modelo tem de medir a estratégia da empresa que foi descrita no mapa

estratégico. Para além disso, os autores entendem que quando o *Balanced Scorecard* é o centro da implementação da estratégia na empresa e é regularmente atualizado, existe um melhor alinhamento entre os vários processos de gestão tornando-se mais efetivo o sistema de medição de desempenho, apoiando a tomada de decisão por parte da gestão, levando assim a um maior sucesso institucional.

Como referido anteriormente, serão abordadas as 4 perspetivas de medição de performance, fazendo a ligação possível ao *Balanced Scorecard*. Também na descrição a seguir apresentada será dada ênfase à utilização de informação financeira e não financeira ao longo do processo.

Perspetiva de Negócio:

Correspondendo à Perspetiva Financeira do *Balanced Scorecard* a finalidade desta perspetiva passa por definir e clarificar os negócios da entidade, de forma a ter conhecimento dos custos, da rentabilidade, do crescimento e da sustentabilidade futura, concluindo, focar a atenção nos recursos mais geradores de valor futuro para a empresa. Esta perspetiva assenta essencialmente nos segmentos de negócio direcionados para a parte operacional e comercial, tais como as linhas de produtos, projetos e diferentes áreas de negócio.

Para monitorizar a performance na perspetiva de negócio, devem ser analisadas áreas relacionadas com a relação dos produtos e do mercado, tais como a rentabilidade do negócio, a sua dimensão ou a penetração do produto. No entanto para medir estas relações devem ser utilizados principalmente indicadores relacionados com as vendas. Com base na informação financeira temos o volume de vendas, a % de vendas de um produto em relação ao total ou a taxa de crescimento das vendas por linha de produto. Com base não financeira devem ser aplicados indicadores de performance que meçam a quantidade de vendas do produto, o peso no mix das vendas da empresa ou a taxa de crescimento da quantidade vendida por linha de produto (Atkinson et al., 2007).

Perspetiva de Mercado:

Correspondendo à Perspetiva Clientes do *Balanced Scorecard* a finalidade desta perspetiva passa por identificar os mercados e os clientes da entidade, independentemente dos negócios em que estão envolvidos, de forma a obter conhecimentos da rentabilidade, da satisfação e fidelização. É importante o foco ser direcionado para os clientes que mais

contribuem para o valor futuro. Para facilitar a análise de monitorização é importante haver um conhecimento prévio dos mercados, dos clientes e dos canais de distribuição.

Para monitorizar a performance na perspetiva de mercado, devem ser analisadas áreas relacionadas com a rentabilidade de cada cliente, a sua dimensão, a satisfação e o posicionamento da empresa no mercado. Quanto aos indicadores a ser aplicados numa perspetiva financeira serão os mais indicados aqueles que medem o valor acrescentado por cliente, o volume de vendas por cliente e a quota de mercado. Numa análise não financeira, mas igualmente relevante estão indicadores como a quantidade de vendas por cliente ou o índice de satisfação de cada cliente (Atkinson et al., 2007).

Perspetiva de Processos:

A mesma denominação é utilizada em muitos casos na abordagem do *Balanced Scorecard* a finalidade desta perspetiva passa por reconhecer que a entidade não existe para acumular funções, mas sim para assegurar um conjunto de atividade, dependendo o seu desempenho da forma como tais atividades são geridas e realizadas. A informação para análise e monitorização deve ser recolhida tendo em conta os processos internos, as atividades que integram os processos e os recursos utilizados.

Para monitorizar a performance na perspetiva de processos, devem ser analisadas áreas relacionadas com a eficiência, produtividade, qualidade e modo de uso de recursos. Numa análise de monitorização de performance financeira, os principais indicadores passarão por análise de custos de atividades/produtos e o valor acrescentado por trabalhador, entre outros. Analisando os fatores não financeiros, os principais indicadores serão o volume de atividade *per capita*, o índice de rejeição ou a taxa de uso da capacidade instalada (Atkinson et al., 2007).

Perspetiva de Pessoas:

Abrangida pela Perspetiva Aprendizagem e Crescimento do *Balanced Scorecard* a finalidade desta perspetiva passa por reconhecer que são as pessoas que geram os bons e os maus resultados, pelo que não é possível gerir com rigor desconhecendo o valor gerado por cada colaborador, a sua motivação, o seu envolvimento, as suas competências, as suas capacidades e o seu contributo para a inovação e melhoria da performance. Para o Controlo de Gestão é fundamental que exista um conhecimento prévio de alguns conceitos relacionados com as pessoas, podendo estes ser analisados posteriormente, tais como os Centros de responsabilidade, as Equipas e os próprios indivíduos.

Para monitorizar a performance na perspetiva de pessoas, devem ser analisadas áreas relacionadas com o alcance de resultados, inovação, satisfação dos colaboradores e qualificação. Os principais indicadores que servem de análise nesta perspetiva aliados à informação financeira são o valor acrescentado por colaborador e o volume de vendas de novos produtos. Numa abordagem não financeira, os indicadores seguem uma vertente mais humana como o número de melhorias em processos, o índice de satisfação dos colaboradores e o índice de qualificação dos colaboradores (Atkinson et al., 2007).

2.2. Planeamento

Segundo a definição da palavra, planeamento entende-se por um serviço de preparação do trabalho ou de tarefas, antecipando um conjunto de ações ou intenções. (“Priberam,” 2016) O processo de planeamento estratégico apoia a gestão a decidir sobre os programas que a organização irá realizar e sobre a quantidade aproximada de recursos que serão alocados a cada programa ao longo do tempo.

Para além da evolução no pensamento dos Homens e no modo como observam e antecipam a evolução nas suas empresas, também a perspetiva do horizonte mudou com o tempo. A abertura de portas internacionais e novas oportunidades obrigou os gestores a aumentarem o campo de visão e procurarem antecipar-se aos seus concorrentes adotando uma postura de planeamento para o futuro. Segundo Kaplan e Norton citados por (Azeitão & Roberto, 2010), uma das razões para o mau desempenho de muitas empresas é a falta de planeamento estratégico, com origem numa excessiva focalização no desempenho financeiro de curto prazo.

No entanto existem muitas empresas que pela sua estrutura organizacional optam por diferentes formas de planear. São identificados dois métodos de planeamento usualmente utilizados. Um planeamento de Curto Prazo, denominado de operacional, visto que, é dada maior ênfase na definição de objetivos correntes e à qualificação dos mesmos. Estas empresas procuram maioritariamente uma evolução progressiva. Numa outra perspetiva, negócios em fase de maturidade, maioritariamente, optam por um planeamento a longo prazo, estratégico, orientado para a mudança e inovação de negócios. A Direção Geral escolhe intenções estratégicas com influência na gestão da empresa (Jordan et al., 2015). Assim, também como é definido por Maitre (1986), a adoção de um tipo de planeamento com perspetiva de muito curto prazo, tem preferencialmente um fim de controlo

operacional. Um planeamento que siga diretrizes de curto prazo, será utilizado no seu potencial para tarefas de controlo orçamental. Por último, uma empresa que opte por alargar o espectro de ação e apresentar novas ideias ao nível de mudanças estruturais a longo prazo encontra-se no campo da planificação estratégica.

O mesmo autor, apresentou três funções para um planeamento de médio/longo prazo, estas são:

1 – Ajudar a organizar e exprimir os objetivos estratégicos fundamentais sob a forma operacional, tornando-os quantitativos a longo prazo.

2 – Procurar realizar mudanças quantitativas e qualitativas ao nível de fatores estruturais da organização, alterando processos ao longo da cadeia de valor.

3 – Coordenar decisões de médio e longo prazo, apresentar elementos que levem a que os agentes de decisão procedam às mudanças necessárias.

Para uma empresa, a decisão de começar ou não o processo de planeamento é uma decisão muito importante. Pesa na decisão das empresas quais os benefícios e limitações que tem o processo de planeamento, podendo depois de analisar os fatores afetos à sua organização decidir se é vantajoso. Segundo Anthony & Govindarajan (2007), um processo de planeamento estratégico formal não é necessário em organizações pequenas, relativamente estáveis e os autores entendem ser menos relevante adotar este modelo de gestão em organizações que não podem fazer estimativas sobre o futuro ou cuja administração prefere não aplicar estes conhecimentos.

Para apoiar a decisão dos gestores Anthony & Govindarajan (2007) identificam alguns aspetos que são benéficos para a realização do planeamento estratégico e outros aspetos que serão desvantajosos, que incentivem a não realização do mesmo.

Em ambas as análises estes consideram que a realização de um planeamento estratégico será benéfica para o desenvolvimento da estrutura do orçamento, na medida em que o orçamento é realizado com base em propostas e objetivos estratégicos definidos no plano. A formalização de um plano estratégico leva a que os gestores sejam forçados a pensar em estratégias e na sua implementação no longo prazo, ajudando no desenvolvimento de competências transversais. O planeamento e conhecimento das estratégias a implementar no futuro constituem uma vantagem competitiva em relação às outras empresas, visto que a organização que realiza o planeamento sabe qual a direção que quer tomar e quais os processos que devem realizar para o conseguir. Para além destes fatores, alguns mais

operacionais têm que ver com o processo emocional dos trabalhadores, estes sentir-se-ão encorajados a inovar em conjunto com os seus responsáveis e sentir-se-ão mais motivados para o desempenho das suas tarefas, visto que, estão definidos quais os seus objetivos para o período (Anthony & Govindarajan, 2007).

Por outro lado, existem algumas desvantagens ou limitações no desenvolvimento do processo de planeamento numa organização. O principal será a não aplicação do mesmo na prática, ficando-se só como um exercício burocrático. Outro fator, será a delegação da realização do mesmo, não existindo participação dos órgãos superiores de gestão, ficando-se assim com um plano estratégico que não será aprovado quando deveria ser implementado. Por último, um fator identificado pelos vários autores, o facto de ser um processo moroso e dispendioso, isto porque o tempo necessário para o desenvolvimento do plano estratégico é muito e envolve não só o departamento administrativo encarregue da elaboração, mas também os órgãos de gestão superiores e os responsáveis dos centros de responsabilidade da empresa.

No entanto, a aposta forte das empresas passa pelo aproveitamento do conhecimento adquirido através da observação dos concorrentes e da forma como estes se desenvolvem no plano da gestão estratégica. Tendo em conta todos os valores e a informação disponível, uma organização tem todas as ferramentas para se poder desenvolver de uma forma mais sustentada e estrategicamente organizada. Em Kenny (2016) é citada uma expressão de Winston Churchill: “ Os planos são pouco importantes, mas o planeamento é essencial”. Com base nesta expressão, o autor desenvolveu um artigo que revela qual a visão que se deve ter quando se cria um planeamento direcionado para a estratégia. Para Kenny (2016), o planeamento deve ser visto como um instrumento de orientação, muitas vezes os gestores das organizações têm expectativas distorcidas acerca do objetivo do plano estratégico entendendo-o como um dispositivo de controlo ao invés de orientador. O autor levanta também a questão de ser necessário escrever o plano, mesmo que este se torne irrelevante passado pouco tempo, isto porque pode criar divergências e discussões importantes sobre temas fulcrais, na medida em que todos os elementos têm à sua frente um documento que terão de assinar, atribuindo-lhes responsabilidade e assim procurarão defender os seus pontos de vista de uma forma mais incisiva. Para além disso, o plano fornece uma ferramenta a partir da qual será mais fácil fazer mudanças de acordo com a evolução do mercado e do ambiente externo, mantendo uma perspetiva de futuro. Por último, o autor entende que o plano se deve concentrar na organização, visto que, muitas

vezes a preocupação é definir ações individuais, embora esta seja fundamental para a implementação e sucesso, é mais importante ter em conta o nível superior, a organização como um todo.

Para ajudar no desenvolvimento do processo de planeamento, Ashkenas (2013) apresentou quatro sugestões para que se realize um melhor planeamento. O autor entende o processo de planeamento como um meio importante para a definição de prioridades, tomar decisões e estabelecer planos de crescimento. A primeira sugestão é que a empresa deve insistir em experimentar e testar hipóteses. Os planos estratégicos envolvem hipóteses que irão resultar em iniciativas, muitas vezes os gestores sentem-se desconfortáveis em experimentar novos procedimentos. Para superar isto, deve-se pedir aos gestores para incluírem no plano experiências específicas, de curto prazo, cujos resultados serão comunicados e onde será feita a análise se funcionou ou não. Muito importante para um bom entendimento e coerência do plano, é evitar linguagem ambígua, que não seja de fácil entendimento para todos os intervenientes, porque essa forma de comunicação só vai transmitir mensagens negativas quanto à ideia clara para chegar ao sucesso. Para o autor, o plano estratégico deve ser específico e adaptado à empresa em causa, evitando assim os modelos-padrão. A utilização de modelos faz com que as equipas considerem temas importantes, mas também se centrem em requisitos corporativos que não se aplicam diretamente ao negócio, devendo assim adaptar o modelo existente ao negócio e caso seja necessário eliminar algumas secções que não fazem sentido. Por último, a criação de um modelo de planeamento deve promover o debate e a discussão de ideias, tornando-se fundamental fazer perguntas quando os planos apresentados, levantando questões que muitas vezes não tinham sido consideradas e fundamentais para uma maior precisão do plano, enriquecendo o pensamento estratégico e o aumento do nível de confiança do plano.

Concluindo, observamos que os autores estão maioritariamente de acordo no modo como um planeamento estratégico deve correr dentro da empresa e quais os passos mais importantes para um bom desenvolvimento e uma boa aplicação com pensamento no futuro.

2.2.1. Modelos de Planejamento

Existem vários fatores que podem modelar a forma como é feito o planejamento, dependendo da visão de quem o executa e de todos os intervenientes no processo. Robbins & Coulter (2005) definem quatro relações de planejamento: espectro de análise, duração, especificidade e frequência de uso do plano.

Quanto ao espectro de análise, os autores apresentam duas derivações, um planejamento estratégico que é aplicado em toda a organização deve apresentar objetivos globais definidos e deve existir uma procura para posicionar a organização quanto ao seu contexto externo. Por outro lado, pode ser executado um planejamento do foro operacional, em que são apresentados detalhadamente os processos de execução para alcançar os objetivos definidos para a organização.

Quanto à duração, o planejamento estratégico pode ter uma visão a longo prazo, com uma duração de análise superior a três anos, ou pode ser visto numa perspectiva de curta duração, com análise inferior ou igual a um ano.

Em termos de especificidade, podem ser planos específicos, em que são detalhadamente elaborados não restando espaço para outras interpretações senão aquelas que aparecem no plano. Por outro lado, se forem planos direcionados, são de interpretação flexível, na medida em que estão definidos apenas os pressupostos e as diretrizes base.

Por último, em termos de frequência de uso, existem planos de uso único, elaborados apenas para colmatar uma ocasião específica ou um problema da organização. Também podem ser apresentados planos permanentes que fornecem o modo de operar em atividades que se realizam repetidamente no tempo.

No entanto, nem sempre foi visto desta forma o modo de planear e por isso é importante entender como foi progredindo o pensamento do planejamento, como será abordado de seguida.

Para respeitar a abordagem ao planejamento, seguindo o referido por Daft & Marcic (2004), as empresas devem passar por alguns passos fundamentais, a definição de missão, a definição de objetivos, a criação de uma cultura interna que encoraje a aprendizagem, a projeção de novas funções para os elementos encarregues de desenvolver o processo de planejamento. Fazendo com que estes sejam de certa forma uma ligação entre a gestão e os outros departamentos no que concerne à elaboração e apoio no desenvolvimento de

análises estratégicas. O uso de grupos de trabalho temporário, fazendo assim com que os elementos de outros departamentos possam entrar no processo de planejamento e apoiar o estabelecimento de metas. Mesmo com a colaboração de todos os elementos de vários departamentos, o processo de planejamento começa e acaba no topo, os gestores de topo devem mostrar apoio e compromisso com o processo de planejamento, aceitando que o planejamento e o estabelecimento de metas possam por vezes ser ineficazes, sendo necessário uma reformulação.

São seis, os passos definidos por Anthony & Govindarajan (2007) como fundamentais para um bom desenvolvimento do planejamento estratégico, assim temos:

1º Revisão e atualização do plano estratégico do ano anterior se existir

Durante o ano, são tomadas diversas decisões que podem levar a alterações no plano estratégico, a gerência toma decisões necessárias nos momentos sem ter em conta a influência no plano. No entanto, na fase de revisão devem ser analisadas e tidas em conta na estruturação do novo plano.

2º Decidir sobre pressupostos e diretrizes

Os pressupostos base que definem o planejamento estratégico devem ser reexaminados e, se necessário, deverão ser alterados para incorporar as informações recentes.

3º Primeira abordagem no novo plano estratégico

Utilizando os pressupostos, objetivos e orientações, os Centros de Responsabilidade devem preparar um primeiro esboço do plano estratégico, que pode incluir diferentes planos operacionais que não os previamente definidos.

4º Análise

Quando a administração recebe os planos estratégicos de cada Centro de Responsabilidade, deve agregá-los e apresentar um plano estratégico global da empresa. Este plano deve ser analisado ao detalhe pelos diversos responsáveis.

5º Segunda abordagem no novo plano estratégico

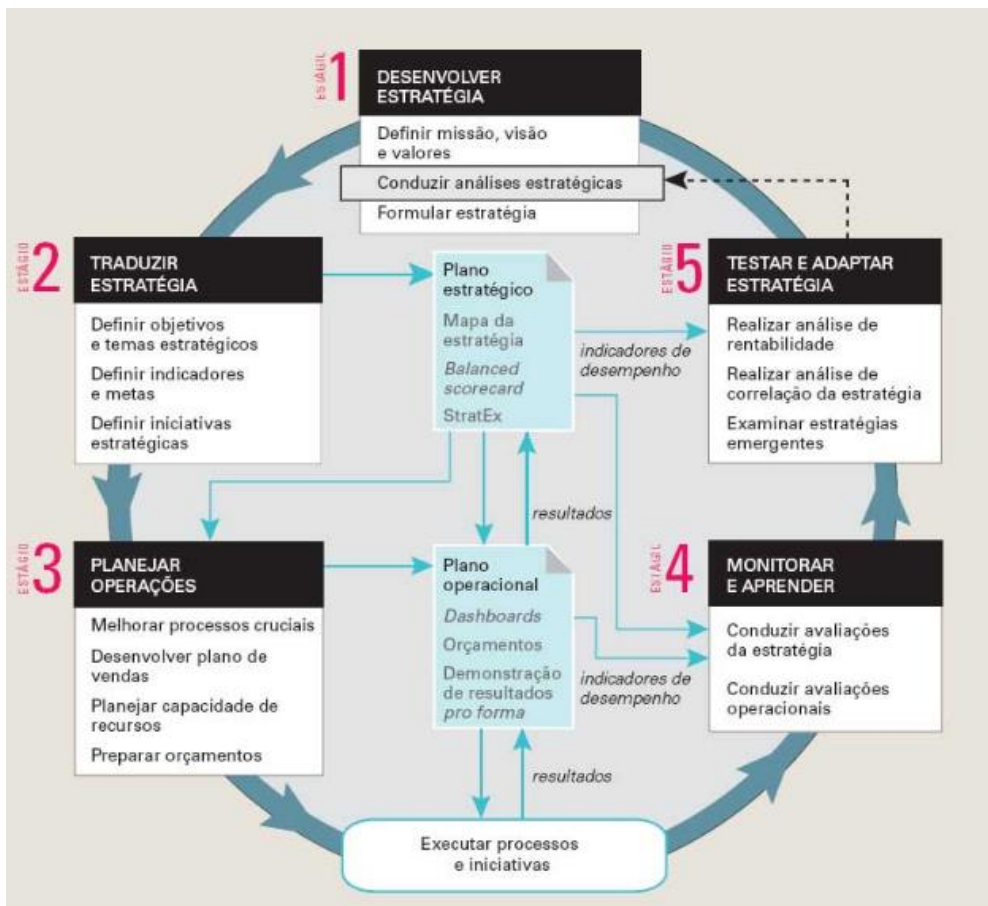
A análise da primeira apresentação pode exigir uma revisão dos planos de apenas alguns centros de responsabilidade, mas pode ser também necessária uma reformulação ao nível das premissas e diretrizes iniciais que afetam todos os setores.

6º Revisão final e aprovação

Deverá ser realizada uma reunião de órgãos responsáveis pela elaboração do plano estratégico global, onde se discutirá o plano revisto. Este deve ser apresentado em reunião do conselho de administração. O gestor executivo dará a aprovação final que deverá ser apresentada antes do início do processo de preparação do orçamento, tendo em conta que o plano estratégico é um elemento importante de contributo para o processo de orçamentação.

Para além da abordagem anteriormente referenciada, existe um outro modelo desenvolvido em Norton (2008) por Kaplan e Norton. Para estes autores, existe um conjunto integrado de processos e ferramentas que uma empresa usa para desenvolver a sua estratégia, traduzindo-a em ações operacionais e fáceis de monitorizar. Este modelo, por eles desenvolvido, é um sistema de gestão de ciclo fechado, composto por cinco etapas.

Figura 1 - Sistema de Gestão de ciclo fechado com ligação entre estratégia e operações



Fonte: Adaptado de Norton (2008)

1º Desenvolvimento da Estratégia

Nesta primeira fase deve ser feita uma examinação aos pressupostos fundamentais do negócio da empresa e ao seu ambiente competitivo. É importante perceber em que plano e atividade a empresa se encontra, formulando ou retificando a missão, visão e valores, percebendo assim o propósito da empresa, a sua aspiração futura e o guia interno para as ações. A equipa de gestão deve realizar várias análises ao nível da organização interna e externa da empresa, para isso pode aceder a matrizes de análise como a SWOT, PESTEL ou as cinco forças de Michael Porter. Assim facilmente perceberão o ambiente macroeconómico em que se encontram, podendo passar à parte final desta primeira fase, a delineação de formas, estratégias, que a empresa pode ter para competir de uma forma mais eficaz com os seus concorrentes.

2º Tradução da estratégia

Uma vez formulada a estratégia, passa a ser necessário traduzir em objetivos e medidas que possam ser claramente comunicadas a todos os Centros de Responsabilidade e colaboradores. O mapa estratégico desenvolvido deve fornecer uma visão da estratégia como uma cadeia de relações causa-efeito entre objetivos estratégicos. É, nesta fase, importante identificar objetivos financeiros de longo prazo para a empresa, definir de acordo com os objetivos de fidelização de clientes e a proposta de valor. Cada objetivo então pode ser analisado e medido pela utilização do *Balanced Scorecard*. A terceira etapa desta fase envolve a identificação e autorização de recursos para uma variedade de iniciativas estratégicas destinadas a ajudar a alcançar os objetivos da estratégia.

3º Plano de operações

Com métricas estratégicas, metas e iniciativas já definidas, a empresa deverá desenvolver um plano operacional que define as ações que irão realizar para alcançar os objetivos estratégicos. Esta fase ajuda a empresa a definir prioridades no que respeita à melhoria de processos, devendo de seguida organizar diversos planos de ação e orçamentos para diferentes processos ou Centros de Responsabilidade. Cabe aos gestores executar os planos, aprender e adaptar.

4º Monitorizar e aprender

A monitorização é fundamental para a melhor conclusão de todo o processo, para isso devem ser realizadas reuniões de acompanhamento dos resultados. Em primeiro lugar, os gestores devem convocar reuniões para rever o desempenho dos departamentos

operacionais e alguns problemas do foro operacional que tenham surgido ou persistam. Os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* e as iniciativas a realizar devem ser avaliadas quanto ao progresso e eventuais barreiras à execução para que possam ser modificadas, adaptadas ou caso não seja necessário alterações, continuar com o acompanhamento devido.

5º Testar e adaptar a estratégia

Com o tempo a informação vai ficando desatualizada, cabe aos gestores descobrir quais os pressupostos subjacentes à sua estratégia que apresentam falhas ou imprecisões. Quando isso acontece, os gestores devem reexaminar rigorosamente a sua estratégia e adaptá-la. Este processo fecha o ciclo do modelo, quando as alterações a efetuar são muitas os gestores devem reestruturar a estratégia da empresa e então se necessário voltar à fase 1. Ainda quanto à fase 5, o autor refere que sempre que uma empresa revê a sua estratégia deve primeiro entender qual o panorama económico atual e quais as suas exigências em comparação com o mercado, devendo formular novas estratégias e abordagens.

Concluindo, Norton (2008) analisa a importância da estratégia referindo que “uma empresa pode ter a melhor estratégia do mundo, mas não vai conseguir nada se os gestores não puderem traduzir essa estratégia em planos operacionais e em seguida, executar os planos procurando alcançar os objetivos de performance.”

2.2.1.1. Correntes de Pensamento

Com as mudanças ao nível do comportamento dos gestores, no modo como lideram as suas equipas e as suas organizações, tendo como objetivo a maximização da eficiência dos processos, também a forma como estes vêem o planeamento e o executam mudou ao longo dos tempos. Passando de uma abordagem tradicional para uma abordagem que define os novos locais de trabalho, como indica o Daft & Marcic (2004). Na perspetiva tradicional, os autores referidos definem como agentes de realização do processo de planeamento a gestão de topo, empresas de consultoria ou grupos de especialistas em planeamento estratégico e estes apenas analisavam os departamentos que demonstrassem uma maior influência no processo produtivo. Assim, o trabalho desenvolvido, segundo os mesmos, agregava a informação e desenvolvia detalhados planos estratégicos que se aplicariam à empresa no seu todo. Concluem assim que esta perspetiva tradicional traz

para todos os colaboradores uma conotação negativa, na medida em que são planos rígidos que inibem a criatividade e aprendizagem, diminuindo o incentivo para pensar e apresentar novas ideias. Anthony & Govindarajan (2007) expõem na sua visão da evolução do planeamento uma perspetiva em que as poucas empresas que já apresentavam indícios de aplicação de um modelo de planeamento, baseavam-se na realização de pequenas adaptações ao processo de orçamentação que já haviam implementado. Anthony & Govindarajan (2007) concordavam com Daft & Marcic (2004) quando estes se referem ao detalhe da informação que era recolhida e depois apresentada, os primeiros revelam que era muito mais o tempo e o esforço despendido em elementos burocráticos do que em análise e discussão informal.

Anthony & Govindarajan (2007), concluem que são importantes e valorizadas as empresas que aplicam modelos tradicionais, tendo em conta todas as vantagens apresentadas anteriormente acerca do processo de planeamento. Daft & Marcic (2004) fundamentam mais a sua opinião referindo que o processo de planeamento atual deve seguir uma nova abordagem de envolvimento de todas as partes interessadas no desenvolvimento da empresa, desde colaboradores da produção até aos investidores externos. Esta evolução é indicada pelos autores como tendo ocorrido devido à existência de uma descentralização no planeamento, em que os responsáveis dos vários departamentos trabalham em conjunto com os responsáveis do planeamento para desenvolver não só os seus objetivos como também o próprio plano. Desenvolvendo-se assim a capacidade de criatividade na resolução de problemas e melhorando a envolvimento dos mesmos com a própria organização. Outra razão apresentada para a existência de uma evolução no processo de planeamento deve-se à cada vez maior volatilidade do mercado, fazendo com que as empresas tenham de se preparar em relação ao futuro e tenham capacidade para se moldar às suas mudanças. Sendo importante para que haja essa adaptabilidade, também o conhecimento do modo de operacionalização e a forma como estas querem evoluir no futuro são conhecimentos base que devem estar sempre presentes na base estratégica da organização.

Uma outra perspetiva que surgiu no final dos anos 90 é o *Beyond Budget*, segundo Sahota, Bogsnes, Nyfjord, Hesselberg, & Drugovic (2014) esta é uma alternativa à perspetiva tradicional em termos de Modelos de Gestão. O objetivo do *Beyond Budgeting* não é necessariamente eliminar os orçamentos, mas sim tornar as organizações mais ágeis e humanas para que estejam preparadas para ambientes de negócio dinâmicos e

imprevisíveis, mas também com expectativas novas e diferentes do trabalhador em relação à liderança e gestão (Sahota et al., 2014). Em Hope, Fraser, & Bunce (2014), o *Beyond Budget* é visto como uma perspectiva que passa para além do comando e do controlo, para um modelo de gestão mais capacitado e adaptável. Baseia-se num novo pensamento de como é administrada uma organização num mundo pós-industrial onde modelos de gestão inovadores são vistos como vantagens competitivas. Trata-se também, segundo os autores, de libertar as pessoas de burocracias e controlos sufocantes, confiando-lhes informações e dando tempo para pensar, refletir, compartilhar, aprender e melhorar.

Hope et al. (2014) apresentam doze princípios baseados em observações sobre o que funciona e não funciona na prática, estes apresentam-se divididos em princípios de liderança e processos de gestão e são os seguintes:

Tabela 1 - Princípios do Beyond Budgeting

Princípios de Liderança:	Processos de Gestão
Valores - Governar através de alguns valores claros, metas e limites, não em torno de metas financeiras de curto prazo;	Metas - Definir metas relativas para a melhoria contínua, não apenas no ano civil;
Desempenho - Criar um clima de alto desempenho com base no sucesso relativo, não através de regras e regulamentos detalhados;	Recompensas - Premiar o sucesso compartilhado com base no desempenho relativo, evitar alvos fixos e em cascata;
Transparência - Promover a informação aberta para a autogestão, não o restrinja;	Planeamento - Fazer do planeamento um processo contínuo e inclusivo, não exercícios rígidos e políticos;
Organização - Organize-se como uma rede de equipas pequenas e responsáveis, evitar controlo hierárquico e burocracia;	Coordenação - Coordenar dinamicamente as interações, não através de dotações orçamentais anuais detalhadas;
Autonomia - Dê às equipas a liberdade e a capacidade de agir, não punir todos se alguém abusar dela;	Recursos - Disponibilizar recursos, conforme necessário, não baseados apenas na medição e não apenas para recompensas;
Clientes - Concentre-se em melhorar os resultados dos clientes, evitar conflitos de interesses;	Controlo - Controlo de base sobre indicadores e tendências relativas.

Fonte: Adaptado de Hope et al. (2014)

Não obstante a perspectiva apresentada do *Beyond Budget*, em Libby & Lindsay (2010) foi desenvolvido um estudo em que analisaram a tendência das empresas na utilização de um método de orçamentação e caso estas apresentem dificuldades na sua execução ao nível de controlo eram definidas ações corretivas, decidindo-se se a opção seria adotar

uma estratégia de *Beyond Budgeting* ou uma abordagem tradicional à forma de orçamentação.

Nas suas conclusões, Libby & Lindsay (2010), que analisaram empresas da América do Norte, acreditam que a solução não passará por adotar ou o *Beyond Budget* ou o modelo de orçamentação tradicional, na medida em que existem evidências de empresas que são bem sucedidas pela utilização das duas abordagens, desenvolvendo um compreensão mais profunda dos mecanismos e processos subjacentes à aplicação de cada modelo, criando empresas de sucesso. No entanto referem que existem casos de empresas em que a utilização do método tradicional foi muito bem-sucedida, referindo que as limitações deste modelo não têm que ver com falhas no modelo, mas sim, formas de utilização por vezes mal-executadas. Seguindo o referenciado, a aplicação prática que se segue terá como base o modelo tradicional, porque existe necessidade de a organização antecipar o futuro, para isso procuram utilizar cada vez mais elementos de medição e avaliação de performance, não só orçamentos, mas também planos com revisões e análises periódicas em relação aos objetivos e planos de ação a implementar.

2.3. Controlo Orçamental

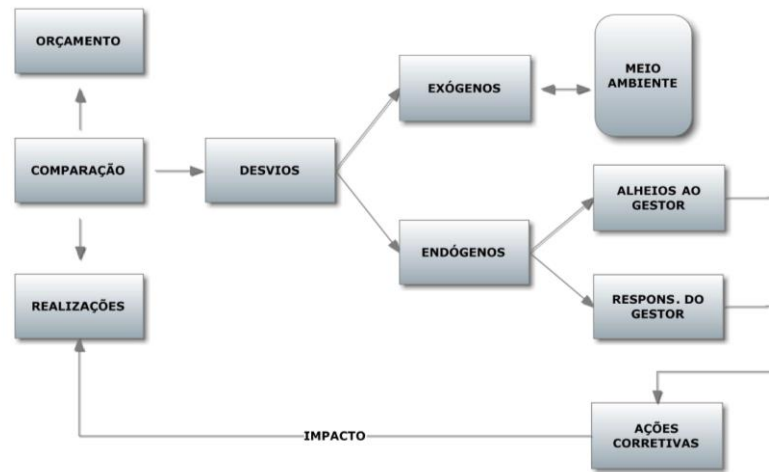
O sistema de orçamentação deve dar conhecimento às empresas que realizem este processo, a gestão agrega mais um instrumento de apoio para alcançar os objetivos definidos, ou seja, é um instrumento de decisão e de ação (Jordan et al., 2015).

As funções principais do Controlo Orçamental são: dar apoio à empresa para atingir os objetivos operacionais; garantir um bom desenvolvimento a curto prazo para a organização e coordenar as decisões; e incitar e obrigar as unidades a procederem a mudanças no curto prazo (Maitre, 1986).

Depois de realizados os orçamentos e de estes serem aplicados à organização, os responsáveis por esta realização devem, ao longo do tempo, realizar momentos de controlo. Este processo de Controlo Orçamental obriga o gestor a estabelecer objetivos atingíveis e a escolher planos de ação exequíveis, o que envolve diagnósticos mais aprofundados sobre as componentes de análise interna e externa da empresa. O gestor deve realizar um acompanhamento, realizando comparações periódicas entre as realizações e as previsões e a análise de eventuais desvios. Por último, para um bom controlo do processo orçamental, o gestor deve conceber ações corretivas, isto é, recorrer

a planos contingenciais com novas ideias, novos métodos e recursos alternativos (Jordan et al., 2015).

Figura 2 - Diagnóstico dos desvios no processo de controlo



Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2015)

Segundo Jordan et al., (2015), a análise da variação entre os dados reais e os anteriormente previstos constitui um meio para avaliar desempenhos e apoiar a tomada de decisão de eventuais medidas corretivas. No entanto, a responsabilidade de cada gestor deve apenas ser imputada na medida que este terá influenciado diretamente, eventuais responsabilizações por causas não dependentes do gestor não fazem sentido. Os autores anteriormente referidos dão alguns exemplos em que isso acontece, um responsável de produção não deve ser responsabilizado por eventuais desvios no consumo global de matérias se este foi provocado por um aumento de produção consequente de uma encomenda adicional de um cliente ou por agravamento nos preços de compra, cuja negociação dependa de um outro departamento. Para que não exista esta confusão ao nível das responsabilidades, é necessário identificar quais as causas ou fatores que estão na origem dos desvios e qual a sua relevância para se poder orientar e se necessário responsabilizar o gestor.

Tal como interpretado pela Figura 2 - Diagnóstico dos desvios no processo de controlo e evidenciado em Jordan et al., (2015), os desvios podem ser classificados de duas formas consoante a sua natureza. Ou desvios exógenos, resultantes de fatores externos, provenientes do meio ambiente tal como a volatilidade do mercado ou a concorrência. Ou desvios endógenos, resultantes de fatores internos, como por exemplo a atuação da força das vendas.

Quando os desvios identificados são de fatores endógenos, podem ser alheios ao gestor ou da responsabilidade do mesmo. Em ambos os casos, devem sofrer uma análise para identificar as causas ou fenômenos que estiveram na origem dos desvios (volume, mix, eficiência, preço, taxa de câmbio, variação de procura, quota de mercado, etc.). No essencial, as análises devem ser feitas com uma decomposição por causa ou por fator, mais frequentemente em termos de volume, mix, eficiência (produtividade) e preço. Para observar os valores na decomposição dos desvios são realizados vários orçamentos flexíveis, com alteração apenas nas variáveis em análise, comparando os valores reais com os orçamentados. Os desvios de volume medem a diferença entre a informação real e a orçamentada provocada pela alteração na quantidade global do elemento em análise, assim, deve-se comparar o cálculo obtido pela utilização das variáveis orçamentadas com o cálculo mantendo as mesmas variáveis, mas alterando os valores ao nível do volume para os valores reais. Quanto aos desvios de mix, estes traduzem o impacto resultante da não observância da composição estimada para o elemento orçamental em análise, este mix pode ser identificado pelo peso relativo de uma componente em relação ao valor global, como é o caso do peso relativo de cada produto ou grupos de produtos no volume de negócios global. Nos desvios de eficiência ou de produtividade é procurado quantificar o impacto nos resultados decorrentes da utilização de fatores produtivos ou dos recursos, um exemplo é o apuramento de um desvio no curso, em consequência da produtividade da mão-de-obra, independentemente do seu custo unitário ou dos volumes de produção. Por último, o desvio de preço permite identificar o impacto nos resultados resultante da variação do preço unitário da rubrica orçamental em análise, este representa assim o diferencial de rendimentos resultantes da comparação entre a realidade e o valor orçamentado (Jordan et al., 2015).

Na forma esquematizada apresentada em seguida, podemos observar a forma de obtenção e análise da decomposição dos desvios até ao apuramento final de qual componente foi mais relevante para o desvio global.

Tabela 2 - Análise de Desvios

Tipo de Desvio	Análise	Cálculo
Desvio de Volume	Comparação entre Orçamento e Orçamento Ajustado ao Volume	$V_o * M_o * E_o * P_o$ $V_r * M_o * E_o * P_o$
Desvio de Mix	Comparação entre Orçamento Ajustado ao Volume e Orçamento Ajustado ao Mix	$V_r * M_o * E_o * P_o$ $V_r * M_r * E_o * P_o$
Desvio de Eficiência	Comparação entre Orçamento Ajustado ao Mix e Orçamento Ajustado à Eficiência	$V_r * M_r * E_o * P_o$ $V_r * M_r * E_r * P_o$
Desvio de Preço	Comparação entre Orçamento Ajustado à Eficiência e Orçamento Ajustado ao Preço	$V_r * M_r * E_r * P_o$ $V_r * M_r * E_r * P_r$

Fonte: Elaboração própria adaptado de Jordan et al. (2015)

2.4. Importância de Informação Prospetiva – Rolling forecast

No contexto de Controlo e Planeamento de Gestão, o modo como é adquirida e tratada a informação é importante para o desenvolvimento dos processos e para facilitar a antecipação da possível evolução da empresa ou a aparição de eventuais fenómenos que possam influenciar as decisões, também a informação recolhida servirá para avaliar o impacto de determinada origem nos resultados globais (Maitre, 1986).

Uma outra perspetiva apresentada por Miller & Spence (2015) indica que a informação disponibilizada e tratada convenientemente dá às organizações poder de compreensão do desempenho da mesma durante o ano e mais facilmente possuem ferramentas para aproveitar novas oportunidades do mercado, apresentando-se melhor preparados.

Maitre (1986), explanou no seu livro as diferenças entre dois conceitos muitas vezes relacionados, mas que apresentam diferenças de definição. Estes são os conceitos de Previsão e Prospetiva. O primeiro é definido, pelo autor, como uma medida de antecipação que apenas se pode aplicar a fenómenos de natureza recorrente, para os quais é possível aplicar de uma forma parcial ou total, modelos passados. Por outro lado, a

Prospetiva procura factos “geradores de rutura”, aplica-se em todos os casos em que há risco de mudanças bruscas ou aparição de fenómenos de natureza completamente nova e não recorrente, portanto, absolutamente não previsíveis. O autor que em 1986 escreveu o livro “O Controlo de Gestão e a sua Planificação”, refere-se à informação prospetiva como tendo a função de elaborar um certo número de hipóteses razoáveis, se necessário, contraditórias e divergentes sobre as mudanças possíveis no meio.

Em Miller & Spence (2015), os autores analisaram várias empresas no ramo da saúde para concluir que a utilização da informação prospetiva e da previsão contínua ajuda na otimização das decisões por parte dos gestores. Para isto identificaram quatro passos que estas empresas adotam no processo. O primeiro passo, é a identificação da previsão que melhor se adapta à organização, para os autores, às organizações com informação consolidada recomenda-se a definição de estratégias de longo prazo, com planos operacionais detalhados nos períodos mais próximos. De seguida, as empresas devem basear-se num modelo de planeamento apoiado em ligações, estas previsões incorporam dados, que influenciam o resultado. No caso das previsões a longo prazo, estes condutores, são variáveis de previsão ou os principais fatores causais que devem ser destacados e aproveitados em modelos de planeamento. Um outro fator bastante importante para apoiar as decisões futuras, é ter consciência do que se passou no passado, podendo-se usar previsões de períodos anteriores para testes, estas podem ser comparadas com os resultados reais e identificar tendências e variações que podem informar sobre a lógica do negócio e poder-se fazer previsões mais exatas para o futuro. Por último, as mudanças efetuadas nas organizações devem ser amplas, englobando não só mudanças operacionais como também mudanças culturais.

Segundo Schoemaker & Tetlock (2016), existem dois pontos importantes a manter durante o processo de previsão, o primeiro é que deve existir um treino prévio, porque as previsões não podem ser vistas como resultados de cálculos, mas por entendimentos de quem faz a previsão com os outros intervenientes. Assim, quem participa no processo de previsão deve primeiro aprender o básico, definir com exatidão o que está a ser previsto e o tempo envolvido, depois deve adquirir alguma experiência para que possa compreender alguns fatores psicológicos que levam a estimativas por vezes tendenciosas. Para facilitar isso, é importante construir equipas direcionadas e especializadas. Para ter sucesso, esta equipa deve realizar bem três fases durante o processo, a primeira fase é a divergente, em que se levanta questões, suposições e abordagens para encontrar uma

resposta, explorando todos os ângulos; uma fase de avaliação, que inclui o tempo para a discordância produtiva, são analisadas as variáveis e como se chegou aos dados presentes numa perspectiva de melhoramento da previsão; a fase três é o acompanhamento e aprendizagem, em que o feedback é extremamente essencial para melhorar o desempenho de previsão. Parte do acompanhamento é a audição, perceber se os resultados foram bons ou maus e porquê, uma dinâmica de grupo facilita a abordagem crítica nesta fase.

Como forma de obtenção da melhor previsão não basta apenas apostar nos modelos-padrão e continuar com os mesmos pressupostos. A definição de previsão padrão e de *rolling forecast* é apresentado por Wienhold (2015) como os meios de apoio à tomada de decisão dos gestores e assim poder reduzir o tempo de reação de uma organização. No entanto, a previsão tradicional é utilizada com base num orçamento tradicional que se concentra em alcançar metas anuais definidas, mesmo que as suas suposições subjacentes estejam incorretas, enquanto que o *rolling forecast* usa previsão sobre períodos constantes, normalmente mais curtos, para que facilmente sejam analisados. Outros benefícios deste modo de previsão, para além do horizonte temporal constante, que permite utilizar as previsões como ferramentas de discussão e avaliação de desempenho, também acelera o processo de tomada de decisão fortalecendo as atividades com valor acrescentado para a empresa, ao antecipar cenários diferentes, uma empresa pode especificar as medidas corretivas necessárias com antecedências graças a uma melhor qualidade de previsão. Também a cooperação entre departamentos na implementação do processo é vista como um benefício do *rolling forecast*, como causa o fato de que o processo de previsão está idealmente feito num nível mais elevado do que a orçamentação. Porque existe uma preocupação em discriminar departamentos e unidades individuais para uma análise mais específica, ao invés de se concentrar apenas em resultados. No entanto, existem algumas complexidades observadas pelos investigadores, em que os elementos que realizam esta previsão devem ser altamente especializados e capazes de compreender muito bem o ambiente organizacional. Para ultrapassar esta observação, o autor entende que deve ser feito um trabalho adiantado de conhecimento dos sistemas de informação e de toda a organização interna e externa.

3. Metodologia

O trabalho apresentado tem como principal objetivo propor melhorias no processo de planeamento e gestão orçamental, na empresa referenciada, podendo no final dar ferramentas para um desenvolvimento posterior na área controlo orçamental ainda pouco desenvolvido. Assim, a empresa pode beneficiar de elementos que melhorarão o modo de gestão e, conseqüentemente, a eficiência das decisões, tendo em conta os elementos que são recolhidos e analisados diariamente.

O modo de realização deste trabalho no âmbito prático congregou vários pontos que aqui serão apresentados e discutidos, mais concretamente a recolha e obtenção de informação, os pressupostos utilizados e os objetivos propostos.

3.1. Investigação

Segundo Flick (2015), a ciência e a investigação estão cada vez mais correlacionadas com o mesmo objetivo de informar os agentes, ajudar a formar e a fortalecer uma base de tomada de decisão. Também Ryan, Scapens, & Theobald (2002) entendem que o processo de pesquisa funciona como elemento de descoberta intelectual, podendo modificar o conhecimento e a compreensão do mundo que nos rodeia.

A forma como é realizada a pesquisa de informação para elaborar a base da tomada de decisão é muito importante, visto que uma má base de pesquisa será prejudicial no momento de tomada de decisão. Assim Flick (2015), apresenta duas formas distintas, a forma de pesquisa qualitativa e a quantitativa, estas são as principais noções que abrangem vários métodos e fundamentos teóricos. A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo autor como o estudo de um fenómeno, tendo como base um conceito teórico a ser analisado, dando a formulação de uma hipótese que se procura testar. Por outro lado, a pesquisa qualitativa visa a seleção de participantes por forma a integrar um pequeno número de casos, procurando recolher os dados de uma forma mais abrangente, a formulação das questões é um ponto fulcral em que se deve realizar perguntas abertas para obtenção de respostas individuais e espontâneas.

O autor Flick (2015), esclarece que os estudos de caso são discutidos como um dos projetos básicos em pesquisa qualitativa. Com uma diferente, mas complementar abordagem Ryan et al. (2002) apresentam para os estudos de caso cinco formas diferentes

de estes serem trabalhados e analisados: a descritiva, ilustrativa, experimental, exploratória e explanatória. Estes procedimentos e técnicas são desenvolvidas a partir de perspectivas teóricas existentes usando o raciocínio normativo, destinando-se a indicar o modo de aplicar na prática. No entanto Ryan et al. (2002), referem que às vezes são de difícil implementação, podendo ser utilizado o caso de estudo para examinar as dificuldades envolvidas na implementação das novas propostas e avaliar os benefícios que podem ser derivados. Quanto à forma de obtenção de informação, Yin (2010) refere seis formas de obtenção de informação que devem ser abordadas no estudo de caso, são estas a documentação, os registos em arquivo, as observações diretas, observação por participação, artefactos físicos e entrevistas. No ponto seguinte serão abordadas as formas de recolha e análise de informação. No caso das entrevistas, método utilizado na realização do presente estudo de caso, devem ser conversas abertas e guiadas pelo entrevistador por forma a satisfazer as necessidades de investigação, sendo um dos principais focos estabelecer uma relação com o entrevistado, tornando por vezes o próprio contacto menos formal. Para além destas, foram aplicadas formas de obtenção de informação como análise de documentação, registos em arquivo e observação direta.

3.2. Recolha

No desenvolvimento do presente estudo de caso, foram utilizadas várias formas de obtenção de informação, passando por entrevistas e contactos estabelecidos para recolha de documentação. Assim, foi possível estabelecer uma relação de maior proximidade entre o investigador e a empresa. De seguida será apresentada de forma resumida algumas conclusões e tópicos fundamentais das reuniões estabelecidas e posteriormente estará apresentado de uma forma mais descritiva cada uma das reuniões realizadas.

Tabela 3 - Resumo de Entrevistas

1º Contacto	
Área	Administração/Administrativo e Financeiro
Tópicos Abordados	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de visita às instalações; - Conhecimento de procedimentos de Controlo de Gestão aplicados - Recolha de elementos, informação financeira.
2º Contacto	
Área	Administrativo e Financeiro

Tópicos Abordados	<ul style="list-style-type: none"> - Agendamento de entrevistas e seleção de elementos a entrevistar; - Esclarecimentos ao nível da estrutura organizacional; - Realização de Diagnóstico preliminar com foco em análise interna e externa.
--------------------------	--

Entrevistas

Área	Técnico Comercial
-------------	-------------------

Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento e Controlo de qualidade de produção; - Estabelecimento de contactos com os clientes em todas as fases do processo
----------------	---

Tópicos Abordados	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Formação interno; - Conhecimento dos critérios de avaliação de desempenho; - Sistema de Incentivos aliado ao sistema de Avaliação de Desempenho; - Colaboradores participam no desenvolvimento do plano estratégico e definição de momentos de participação; - Funcionamento da Caixa de Sugestões de colaboradores.
--------------------------	---

Área	Produção
-------------	----------

Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Produção; - Controlo de Qualidade da produção.
----------------	---

Tópicos Abordados	<ul style="list-style-type: none"> - Foco da produção no curto prazo; - Produção por encomendas; - Objetivos de cumprimento de prazos e qualidade; - Reuniões informais diárias, relatório trimestral de operações; - Autonomia para responsáveis decidirem sobre tópicos diretamente relacionados com a produção.
--------------------------	---

Área	Gestão de Sistemas
-------------	--------------------

Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematização de Processos; - Análise de Certificações/Higiene e Segurança no Trabalho; - Investigação, Desenvolvimento e Inovação.
----------------	--

Tópicos Abordados	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação Interna; - Cumprimento Certificações; - Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação; - Dificuldades de Orçamentação
--------------------------	--

Área	Administração
-------------	---------------

Funções	- Controlo de Produção; - Definição Estratégica; - Investigação, Desenvolvimento e Inovação
Tópicos Abordados	- Análise Estratégica; - Foco no crescimento internacional; - Avaliação de Desempenho com objetivos definidos também pelos colaboradores; - Conselho Consultivo para com elementos dos vários departamentos para discutir funcionamentos.
3º Contacto	
Área	Administrativo e Financeiro
Tópicos Abordados	- Recolha de elementos de caracterização financeira e não financeira do grupo.

Fonte: Elaboração própria

De uma forma mais descritiva, é apresentado o teor dos vários contactos estabelecidos com a organização, desde o primeiro contacto ao último, com apresentação das várias entrevistas efetuadas.

O primeiro contacto foi estabelecido com um dos Administradores da empresa, que prontamente se disponibilizou para realizar uma visita guiada às empresas do grupo para que fosse perceptível perceber o funcionamento e todos os passos desde a produção até à comercialização. Os posteriores contactos foram estabelecidos principalmente com a responsável da área Administrativa e Financeira. Num primeiro momento foi apresentada qual a proposta de trabalho a ser desenvolvida, tendo em conta a informação dos procedimentos que já estavam a ser implementados. Assim, foi possível acordar que a base do caso de estudo a ser desenvolvido teria como principal foco o planeamento e controlo de gestão na empresa propondo-se a "Implementação do processo de planeamento e controlo na empresa TJ Moldes". Este primeiro contacto serviu também para realizar uma recolha de elementos necessários para o estudo na fase posterior, incluindo informação de carácter financeiro, mostrando da parte dos responsáveis da empresa a maior disponibilidade para contactos a serem realizados no futuro.

O segundo contacto teve como principal objetivo o agendamento das entrevista e seleção dos elementos da empresa a serem entrevistados, para que se pudesse abranger as várias áreas de operacionalização da empresa. Foi também aproveitada a ocasião para esclarecer

alguns pontos em relação à estrutura organizacional da empresa e o modo de funcionamento do Grupo TJ Moldes, através de um diagnóstico preliminar, focando na análise externa e interna.

Posteriormente seguiram-se as entrevistas, as questões eram de cariz aberto com pouca formalidade para que se assemelhasse a uma simples conversa sobre o tema de Planeamento e Orçamentação na empresa. Para abranger as diferentes áreas da empresa foram entrevistados diferentes elementos, um Administrador, a responsável Administrativa e Financeira, um técnico da parte comercial, um elemento relacionado com a gestão de sistemas e da qualidade e por último um responsável da área da produção de uma das empresas do grupo. As perguntas foram guiadas de acordo com a bibliografia apresentada e assim, sucederam-se questões sobre os instrumentos de diálogo, reuniões, calendarização e acompanhamento por parte dos colaboradores, instrumentos de pilotagem, existência de planos, objetivos definidos e padronização de processos, instrumentos de comportamento, envolvendo conhecimentos de alguns conceitos relacionados com o tema em estudo e questões sobre o modo de avaliação de desempenho. Para além dos grupos de questões que foram elaboradas houve espaço para um diálogo não formal sobre as funções que desempenha cada elemento na empresa e a forma como vê a evolução da mesma. Algumas perguntas sofreram algumas adaptações dependendo da pessoa e da sua área de operacionalização para que fosse perceptível para todos o que era questionado, sendo que em alguns casos houve perguntas que não foram feitas por serem informações específicas da área em estudo e que nem todos os elementos teriam os conhecimentos necessários para responder.

De uma forma mais específica e resumida, a entrevista ao colaborador do Departamento de Técnico Comercial centrou-se na sua atividade, na forma como fazem o acompanhamento e controlo da qualidade da produção. Foi discutida a forma como é definido o plano de formação interna para colaboradores. Em termos de avaliação de desempenho, os critérios são apresentados a todos os colaboradores antecipadamente, existem objetivos gerais e específicos que influenciam positiva ou negativamente o prémio a atribuir. Em termos de participação dos colaboradores na elaboração do plano estratégico, foi referido que é mantida uma relação de proximidade na realização do mesmo procurando juntar várias opiniões de diferentes elementos, direcionando o documento para as necessidades da empresa, esta ligação está salvaguardada visto que o responsável de cada departamento integra as reuniões de preparação do plano. Para além

disso, todos os colaboradores têm acesso a uma caixa de sugestões onde podem colocar eventuais melhorias processuais ou de gestão que serão analisadas e algumas implementadas. Em termos de momentos de avaliação do plano até à sua conclusão, são realizadas duas reuniões para debate de estratégia e depois outras quatro com o foco na elaboração do mapa.

Em conversa com um responsável da Produção, que tem como funções principais a análise de qualidade da produção e a gestão da produção tendo em conta a entrada de encomendas. A entrevista foi principalmente direcionada para o trabalho do departamento de produção, desde o seu funcionamento até à forma como é planeado. O foco da produção é sempre o curto prazo, porque esta está dependente das encomendas que vêm da parte comercial. Os objetivos de produção são apenas o cumprimento dos tempos previstos para os moldes, tendo em conta o histórico, e a qualidade do produto. Para o bom funcionamento, os responsáveis da produção têm reuniões diárias e informais com os seus colaboradores, trimestralmente é feito um relatório das operações para os responsáveis da administração. Quando questionado sobre a forma de hierarquização da empresa, o responsável referiu que existe uma atribuição de responsabilidade aos colaboradores, dando-lhes maior autonomia para decidir sobre questões do foro operacional, no entanto, tudo o que seja necessário passar pelos responsáveis pode ser decidido no momento, dado que os responsáveis do departamento são também eles responsáveis administrativos.

Quanto ao departamento de Gestão de Sistemas, a responsável indicou as suas principais funções como a sistematização de processos, análise de certificações, cumprimento das condições de Higiene e Segurança no Trabalho e parte integrante da equipa de Investigação, Desenvolvimento e Inovação. A responsável, à mais de 25 anos a trabalhar para a empresa, falou da sua experiência e da evolução ao longo dos anos, da gestão e dos procedimentos. Quanto ao desenvolvimento da conversa, este centrou-se nos processos que a empresa adota em termos de cumprimento de algumas certificações e de comunicação interna, procurando garantir a qualidade e eficácia do seu sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Toda a experiência da responsável faz com que esta possa gerir os seus gastos como entender ser melhor para a organização, sendo assim delegadas as responsabilidades numa pessoa que cresceu com a empresa. No entanto, foram identificadas algumas dificuldades quanto à orçamentação, na medida que que é um departamento com gastos voláteis, segundo a responsável, tendo em conta que

existem alterações momentâneas difíceis de antecipar, para se poder corresponder às exigências das certificações.

De seguida, o contacto foi feito com um dos Administradores da empresa que foi direccionado para a análise estratégica, em que o administrador referiu que é elaborado um plano anual com os objetivos globais da empresa. O foco para os próximos anos é o crescimento, procurando atualizar os seus processos através de contacto com outras empresas a nível internacional. Quanto à avaliação de desempenho dos colaboradores, existe uma preocupação com os indicadores que são utilizados na base da avaliação, no entanto o método utilizado tem revelado resultados positivos. Na ótica da administração, a atribuição de incentivos aliado ao sistema de avaliação de desempenho faz com que se gere motivação nos colaboradores. Também para aumentar essa motivação, foi criado um conselho consultivo composto por 2 elementos eleitos de cada empresa, os sócios, um responsável da qualidade, um de recursos humanos e da parte administrativa e financeira para debaterem eventuais mudanças ou alterações que possam ser implementadas que beneficiem toda a estrutura. Este conselho serve também para se fazer um balanço periódico da evolução de todos os departamentos.

Foi depois analisado que seriam necessários novos elementos de caracterização financeira e não financeira do grupo, tendo-se estabelecido novo contacto presencial com a responsável Administrativa e Financeira, os quais foram prontamente fornecidos para um bom desenvolvimento do estudo de caso.

4. Apresentação da Empresa

4.1. Área de Negócio

Numa análise ao nível mundial, a Indústria dos Moldes tem apresentado um crescimento muito acentuado, sendo que por volta de 1985 os Estados Unidos conjuntamente com o Canadá eram responsáveis por 65% do total exportado. Na verdade, desde a entrada de Portugal na atual União Europeia, os mercados europeus passaram a ser os principais clientes dos moldes nacionais e representam mais de 60% das exportações. Portugal é um dos maiores fornecedores mundiais de moldes de precisão para a indústria de plástico. Em 2002 teve como principais mercados a França, a Alemanha, a Espanha, os EUA e o Reino Unido (Romero, 2005).

Atualmente, o setor de moldes em Portugal possui cerca de 532 empresas com a dimensão típica de PME's (Pequenas e Médias Empresas), situadas na sua maioria na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis, empregando cerca de 8250 trabalhadores. As empresas portuguesas de moldes encontram-se na vanguarda da utilização de máquinas-ferramentas de precisão inovadoras, controladas informaticamente, sendo vulgar a utilização de sistemas CAD/CAM/CAE na conceção e fabrico de moldes.

Apesar de ser uma economia relativamente pequena, Portugal encontra-se entre os maiores fabricantes mundiais de moldes, exportando cerca de 90% da sua produção. Em 2010 a exportação atingiu os 318 milhões de euros sendo que valor total de produção foi cerca de 350 milhões de euros, facto representativo de que Portugal, ao longo dos anos, tem demonstrado uma elevada capacidade de adaptação às necessidades dos seus clientes e às evoluções, quer dos mercados, quer das tecnologias (CEFAMOL, 2016).

A Indústria Portuguesa dos Moldes para Plástico tem ligação com o setor industrial do vidro, porque foi a partir da experiência e do saber-fazer moldes para vidro que se começaram a fabricar moldes para plástico. Sendo assim, torna-se fácil justificar o surgimento desta indústria na Marinha Grande, cidade com fortes tradições industriais, nomeadamente ao nível do setor vidreiro, aí instalado desde meados do século XVIII. A escolha da outra cidade, Oliveira de Azeméis, tem que ver principalmente com a existência de um centro vidreiro na região. Procurando abarcar as duas cidades principais na indústria vidreira, o pioneiro Aires Roque, que já possuía uma empresa na Marinha

Grande, decide implementar uma outra em Oliveira de Azeméis, garantindo o monopólio no que respeita à Indústria dos Moldes para vidro. (Gomes, 2015).

Ao longo dos anos a indústria portuguesa tem vindo a apostar na qualificação e especialização de técnicos profissionais. Institutos especializados concentraram-se na Marinha Grande e em Oliveira de Azeméis, evidenciando o desejo das empresas portuguesas de moldes reunirem os seus esforços num objetivo comum (CEFAMOL, 2016).

No início da década de oitenta, começavam-se a verificar importantes mutações estruturais, com o objetivo de adaptar o aparelho produtivo às novas condições da vida económica (Moldes, 2014). Com a nova dinâmica mundial, o setor da indústria de moldes era preponderante para as novas realidades tecnológicas. O crescimento das atividades de lazer, de mobilidade, de entretenimento, etc., despoletavam novos desafios e novos negócios em todas as atividades (Moldes, 2014).

Em 1983 realizou-se na Marinha Grande, o Primeiro Congresso da indústria de moldes onde foram abordados e debatidos temas de vital importância fulcrais para a uniformização de conceitos, tais como a numeração e a designação das peças de um molde (lista de materiais), novas tecnologias a utilizar na indústria (introdução de máquinas CNC), novas abordagens a temas como a qualidade, o marketing, a organização e a modernização das empresas (Moldes, 2014).

4.2. Grupo TJ Moldes

4.2.1. Apresentação

A empresa teve como designação social inicial de Teodósio & Jesus, tendo como principal atividade principal o fabrico de moldes de aço de pequenas dimensões, para a indústria de injeção de plásticos; CAE nº 25734 (Moldes, 2015).

Foi em outubro de 1984 que os donos da empresa Teodósio & Jesus, decidiram vender a empresa. O dono da empresa desafiou alguns dos seus colaboradores a procurarem colegas e em conjunto formarem uma sociedade que pudesse adquirir a mesma (Moldes, 2014). Em junho de 1985 foi a empresa vendida aos atuais proprietários e na mesma data foi alterada a designação social para TJ Moldes Lda. Desde 1990 a empresa é Sociedade Anónima e hoje tem um capital social de € 2,5 Milhões (Moldes, 2015). Sendo a TJ

Moldes S.A. a empresa mãe do grupo TJ, e a mais antiga, é também a que faz o esforço comercial e de representação do Grupo à qual são adjudicadas as encomendas de moldes (Moldes, 2015). A TJ Aços Lda, foi criada em 1990, com o objetivo de produzir moldes de aço, de média dimensão (até 10 ton), de acordo com a caracterização dos equipamentos que a empresa possui; (Moldes, 2015) A ITJ Internacional Moldes Lda, foi fundada em 1997. É também produtora de moldes, em aço, de grande dimensão (até 30 ton.), para a indústria de injeção de plástico (Moldes, 2015). A RTJ Plásticos S.A. é prestadora do serviço de ensaio de moldes com equipamento de 250 ton até 1300 ton para injeção de matérias plásticas; esta unidade iniciou a sua atividade em 1990 a ensaiar os moldes do grupo de empresas TJ, como serviço aos clientes do Grupo, mas que se veio a projetar em serviços para clientes externos, dada as suas capacidades técnicas e humanas (Moldes, 2015). O Grupo TJ foi fruto de uma reestruturação interna, de modo a capacitar as empresas de autonomia financeira capaz de poderem participar em projetos industriais de maior valor acrescentado. Em 2001 foi criada a empresa TJ - Participações Financeiras SGPS, S.A., visando uma estrutura de grupo consolidado, capaz de investir em áreas industriais e outras áreas com oportunidades de negócio ajustadas à dimensão do Grupo TJ (Moldes, 2015).

4.2.1.1. Missão, Visão e Valores

Respeitante ao desenvolvimento estratégico da organização, estes nos seus documentos de comunicação interna e externa têm presente a Missão, Visão e os Valores, para que tanto os colaboradores como os clientes possam conhecer o propósito da organização e qual as suas perspetivas para o futuro.

Missão

A missão do Grupo TJ visa a constante atualização e renovação dos equipamentos produtivos instalados, associados à formação dos colaboradores permitem uma atualização de métodos e tecnologias nos vários estágios de desenvolvimento do produto. Para além do acima mencionado, a empresa também tem como missão a partilha do saber com o Cliente sendo esta uma prioridade assumida por todos (Moldes, 2013).

Visão

O Grupo TJ é uma organização mundialmente conhecida como fabricante de moldes de qualidade, sustentada com soluções inovadoras e baseadas no know-how e tecnologias

existentes. Associada à competência, motivação e flexibilidade dos seus Colaboradores permite apresentar aos Clientes propostas competitivas promovendo relações de cooperação com Clientes, Fornecedores e o meio envolvente contribuindo assim para o desenvolvimento da sociedade (Moldes, 2013).

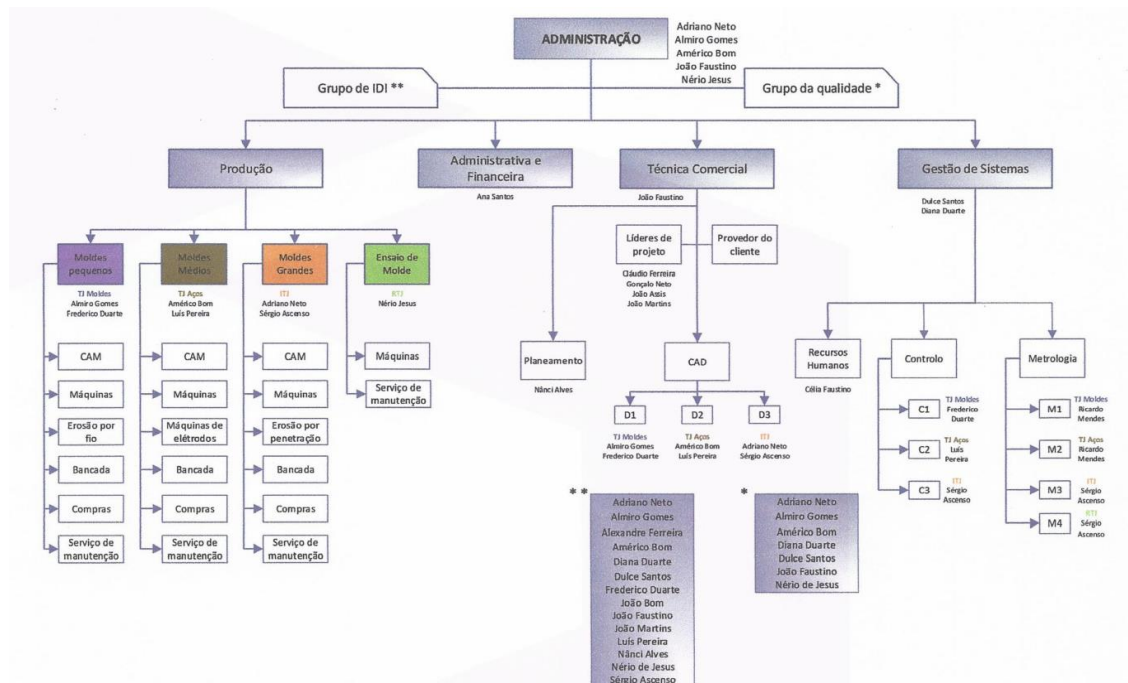
Valores

O Grupo TJ rege-se por um cultura pró-ativa para com todos os intervenientes, polivalente na atitude e na responsabilidade suportada por comportamentos éticos. Um sistema de gestão com permanente atualização permite à empresa sonhar com o sucesso dos produtos fabricados (Moldes, 2013).

4.2.1.2. Organização da Gestão

O Grupo TJ Moldes está organizado estruturalmente com uma interligação das várias empresas do grupo, a TJ Moldes, a TJ Aços, a ITJ e a RTJ. Tendo em conta a apresentação no Organograma disponível, os departamentos estão bem definidos assim como os seus responsáveis.

Figura 3 - Estrutura organizacional do grupo TJ Moldes



Fonte: Moldes (2015)

Os departamentos são a Administração, Produção, Administrativo e Financeiro, Técnico Comercial e Gestão de Sistemas. No entanto, a empresa RTJ mantém uma relação de

prestação de serviços para com o grupo, não evidenciando relevância ao nível da gestão do grupo, sendo vista pelo próprio grupo como uma atividade subsidiária não será analisada ao nível do planeamento e gestão orçamental.

Um dos métodos utilizados para obtenção de informação foi a realização de entrevistas a elementos dos vários departamentos da empresa, assim foi possível obter informações sobre como cada departamento opera e que relação mantêm entre si.

Para o Grupo é fundamental que exista uma relação de proximidade entre a administração e os vários departamentos, para que isso aconteça os elementos pertencentes à Administração acumulam funções de responsabilidade ao nível dos departamentos. Esta posição tomada pela administração facilita não só a transmissão de conhecimentos, visto todos estes elementos terem uma grande experiência na área e assim poderem ensinar e comandar de mais de perto os seus colaboradores, mas também ajuda na resolução de problemas, não sendo necessário o desdobramento da informação até aos níveis superiores, sendo possível ao responsável do departamento resolver de imediato problemas eventuais que surjam, sendo que caso estes problemas sejam de maior gravidade e difícil resolução, a decisão passa por todos os elementos da administração.

O Grupo TJ Moldes desenvolve várias atividades no curso do ano para melhoria contínua dos seus processos, preocupando-se com a opinião dos seus colaboradores. Assim, entre os responsáveis do departamento de produção e os colaboradores são realizadas reuniões informais e diárias para indicação de preocupações a ter em conta e desenvolvimentos, formalmente são presentes dados trimestralmente. No âmbito do planeamento estratégico a empresa opta por reunir alguns elementos de cada departamento, para além do seu responsável, 2 vezes por ano para revisão e análise da evolução. Para preparação do mapa estratégico foram realizadas 4 reuniões entre os responsáveis de cada departamento. A administração encontra-se ainda disponível para debater algumas propostas de modificação processual através da criação de um conselho consultivo em que a administração, o responsável da Qualidade, dos Recursos Humanos e o departamento Administrativo se reúnem com 2 trabalhadores eleitos de cada empresa e percebem onde podem melhorar, mostrando assim que existe uma grande envolvência entre os colaboradores e a gestão da empresa, criando sinergias para um bom desenvolvimento do futuro do grupo.

5. Aplicação Prática

O projeto, no que respeita à aplicação prática, iniciou-se pela realização de uma análise diagnóstico ao sistema de Planeamento e Controlo de Gestão da organização, seguindo-se a sistematização dos objetivos estratégicos para o período analisado, uma reestruturação feita ao organograma da organização para se chegar a um organograma de gestão com uma apresentação dos Centros de Responsabilidade. No ponto seguinte é feita a caracterização dos vários Centros de Responsabilidade, com informações ao nível da sua missão, qual o tipo de Centro de Responsabilidade, os seus objetivos, clientes, principais atividades e quais os recursos alocados e formas de valorização. De seguida apresenta-se o Plano Anual com identificação de objetivos financeiros e não financeiros, investimentos, as demonstrações financeiras de previsão e alguns indicadores para análise.

5.1. Análise Diagnóstico

A abordagem seguinte expressa os desenvolvimentos práticos que se adequam a uma boa política de Planeamento e Controlo de Gestão. São então sugeridas alterações ao funcionamento atual da empresa para que seja aplicado o modelo de uma forma mais consistente com as políticas de gestão orçamental.

No seguimento dos vários contactos estabelecidos em diferentes momentos e descritos anteriormente no tópico 3 – Metodologia, foi elaborado um esquema de análise do Sistema de Controlo de Gestão da organização, por forma a identificar quais os principais pontos que merecem uma abordagem mais profunda e quais os que a empresa está a executar de acordo com a bibliografia estudada.

Tabela 4 - Análise Diagnóstico de Planeamento e Controlo de Gestão

Descrição	Implementa	Implementa com limitações	Não implementa	Observações
Existe Plano a Curto Prazo		x		Bem definido e do conhecimento geral, no entanto não existe plano por CR e não é quantificado. Sem ligação evidente ao orçamento
São elaborados orçamentos de Gestão			x	Os resultados são apenas analisados à posteriori
Realizam-se reuniões preparatórias	x			São realizadas durante o ano várias reuniões com elementos de diferentes departamentos
O Plano é dado a conhecer a todos os colaboradores	x			As bases gerais do plano são apresentadas interna e externamente
São preparados os objetivos da organização a curto prazo	x			Preparados e apresentados como avaliação de desempenho com atencendência
É feito Controlo de Custos		x		É apenas feito ao nível da produção
Esta análise é feita por departamentos			x	Apenas o Departamento de Produção é analisado
São utilizados Preços de Transferência Interna para quantificação de transações		x		São aplicados, no entanto o método utilizado não é o mais correto, devendo passar a aplicar PTI baseados em custos padrão
Estão bem definidos os planos de Curto Prazo para alcance de objetivos Estratégicos		x		Exsiste uma lógica de pensamento e evolução do Curto Prazo para o Longo Prazo, no entanto esta não está bem definida nem quantificada.
Existe Plano a Médio Prazo	x			Existe e está a ser desenvolvido em parceria com uma entidade externa
São usadas medidas de Performance		x		Está a ser elaborado para aplicação futura
Existem reuniões de preparação Estratégica a MP	x			Os membros do conselho consultivo discutem a estratégia para o futuro
O processo de planeamento tem em conta opiniões de responsáveis dos departamentos	x			Para além da presença dos Administradores, são ouvidas opiniões de outros elementos responsáveis de diferentes áreas
São definidos planos de ação para os objetivos a MP	x			Os objetivos estão definidos mas apenas alguns apresentam planos de ação para a sua resolução

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2015)

Do diagnóstico realizado e aqui apresentado pôde-se concluir que de acordo com as ferramentas de Planeamento e Controlo de Gestão, existe neste momento no seio da organização um défice ao nível da Gestão Orçamental e planeamento de objetivos no médio/longo prazo. Assim, do contacto feito com a pessoa responsável do Departamento Administrativo e Financeiro concluiu-se que a base do projeto desenvolvido deveria incidir sobre estes pontos de maior défice. Procurando completar com as boas práticas já utilizadas pela organização.

Quanto à valorização das transferências internas, tal como apresentado no ponto 1.1.1.1 – Preços de Transferência Interna, de acordo com o contacto formado com o grupo por forma a estabelecer as linhas iniciais utilizadas na contabilidade analítica, foi referenciado quanto ao tema de preços de transferência interna, a utilização de preços baseados no custo real apurado adicionado de uma margem de 10%. Tal como foi visto na abordagem teórica feita ao tema, este método apresenta muitas desvantagens no seu uso pelo que não é recomendado que a valorização dos produtos/serviços seja feita de tal forma. Assim,

sugere-se a mudança para preços de transferência interna baseados em custos padrão, havendo uma definição prévia do preço que se irá pagar no final da execução do produto/serviço. Facilitando não só o controlo da própria empresa, como também todo o planeamento orçamental e a motivação dos intervenientes.

5.2. Objetivos Estratégicos

Na sua orientação estratégica a organização é chamada a identificar quais os pontos fundamentais no seu desenvolvimento futuro e qual a sua perspetiva tendo em conta a evolução da mesma atendendo às variáveis controláveis e não controláveis. Assim, torna-se fundamental para quantificar e avaliar a evolução da organização que se definam objetivos estratégico globais com um prazo de ação suficientemente longo para que seja possível planear e controlar as variáveis. Neste seguimento apresentam-se os Objetivos de Médio/Longo Prazo globais da organização.

Tabela 5 - Objetivos Médio/Longo Prazo

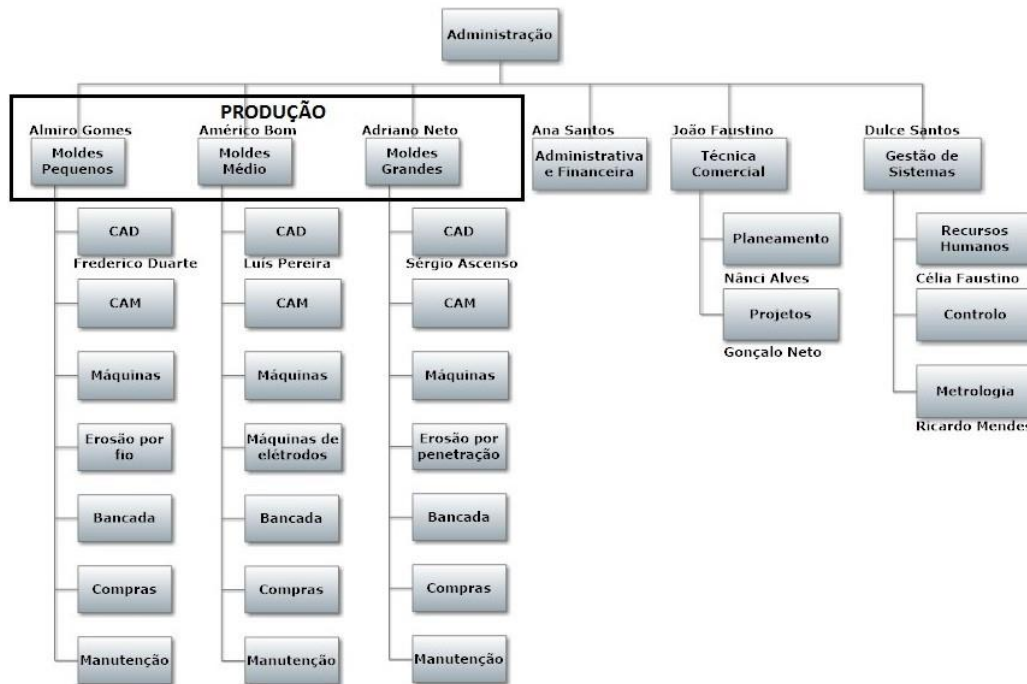
Área	Objetivo	Métrica	Meta
Financeira	Aumento da Rendibilidade Operacional	Rendibilidade Operacional	2%
Financeira	Crescimento do Vendas	Volume de Negócios	19 Milhões
Clientes	Obter elevada satisfação de clientes	Clientes Satisfeitos	>85%

Fonte: Elaboração própria

5.3. Organograma de Gestão

Tendo em conta a figura apresentada de seguida, em Figura 4 - Organograma de Gestão, e a forma como o grupo está estruturado em termos de definição de estrutura organizativa, foi necessário adequar os vários departamentos para melhor aplicação do modelo de Planeamento e Controlo. Este novo esquema denomina-se Organograma de Gestão. Este servirá de base à abordagem prática do Planeamento e Controlo de Gestão do grupo.

Figura 4 - Organograma de Gestão



Fonte: Elaboração própria

Como referido anteriormente, serão analisados cinco departamentos, Administração, Administrativa e Financeira, Técnico Comercial, Gestão de Sistemas e a Produção que engloba as três linhas produtivas existentes.

5.3.1. Definição e Caracterização dos Centros de Responsabilidade

Serão analisados os vários Centros de Responsabilidade, Administração, Produção, Administrativo e Financeiro, Técnico Comercial e Gestão de Sistemas. Quanto aos seus objetivos ou sua missão. Quanto ao tipo de Centro, de Custos, de Investimento ou de Resultados. Quanto aos seus clientes e as suas atividades. Por fim, quais os principais Recursos e formas de valorização dos mesmos.

Centro de Responsabilidade: Administração

Missão: Descrição da missão do CR

Este Centro de Responsabilidade tem como principal objetivo garantir que, atempadamente, todas as decisões operacionais ou estruturais são tomadas, para o bom

desenvolvimento do Grupo. São responsáveis por proceder às verificações e análises da evolução de todos os parâmetros relacionados com entrada e saída dos diferentes elementos produtivos e as condições oferecidas para essa evolução. Mantendo o foco na otimização dos resultados e controlo no investimento realizado e a realizar.

Tipo de Centro de Responsabilidade:

Centro de Investimento

Objetivos:

Tabela 6 - Objetivos CR Administração

Perspetiva de Performance	Financeira	- Crescimento dos resultados na demonstração anual - Cumprir com a Margem de Contribuição Residual
	Cliente	- Manter os clientes com um nível de satisfação elevado
	Processos	- Implementar mudanças processuais sugeridas por colaboradores e aprovadas.
	A&D	- Comparecer em formações relacionadas com interesses da organização, privilegiando encontros do setor.

Fonte: Elaboração própria

Clientes:

Internos – O Departamento de Administração tem ligação direta não só com as outras empresas do grupo, mas também com os outros Centros de Responsabilidade.

Atividades:

- Realização de reuniões periódicas para análise de dados financeiros e não financeiros;
- Estabelecimento de contactos com os colaboradores no sentido de perceber quais as potenciais melhorias para os processos;
- Apoio no estabelecimento de novos contactos, novas parcerias ou novos projetos.

Inputs e Outputs a valorizar:

- O Centro de Responsabilidade Administração é um Centro de Investimentos, pelo que estes membros têm poderes para tomar decisões que afetam diretamente a gestão de ativos da empresa. Por exemplo, situações de contratualização de concessão de créditos a clientes, decisão de investimentos em ativos fixos, financiamentos junto da banca, etc..

Tabela 7 - Valorização de Inputs do CR Administração

Input (Recurso)	Valorização / Forma de Registo
Pessoal Afeto	Gastos com Pessoal (Gerência)
Outros custos externos	Fornecimentos e serviços externos (comunicações, deslocações, combustíveis, despesas de representação, serviços especializados como consultadoria, artigos de oferta)
Gastos de financiamento	
Rendimento	Cedência de capital

Fonte: Elaboração própria

Centro de Responsabilidade: Produção

Missão: Descrição da missão do CR

O Centro de Resultados da Produção tem como principal finalidade a transformação da matéria prima em produto final, através da utilização de mão-de-obra e máquinas.

Tipo de Centro de Responsabilidade:

Centro de Investimento

Responde a: Administração

Objetivos:

Tabela 8 - Objetivos CR Produção

Perspetiva de Performance		
	Financeira	- Cumprir com Margem de Contribuição Residual
	Cliente	- Realizar acompanhamentos periódicos com os clientes
	Processos	- Não apresentar falhas no seguimento dos processos - Não falhar aos prazos pré-definidos para conclusão do serviço
	A&D	- Conhecimento técnico especializado dos colaboradores, dar formação aos colaboradores que não tenham

Fonte: Elaboração própria

Clientes:

Internos – o responsável do Centro de Produção de cada empresa tem definido à partida o preço a praticar para o seu produto final. Sendo que a política do grupo para valorização dos trabalhos efetuados é a utilização de Preços de Transferência Interna.

Tendo em conta a informação recolhida na fase de diagnóstico sobre o método utilizado para a valorização das transferências internas utilizado pelo grupo e a forma ideal que este deve utilizar, os clientes internos são valorizados por preços de transferência interna baseados em custos padrão, havendo uma pré definição dos preços.

Externos - No entanto, para além dos trabalhos dentro do grupo que são desenvolvidos e contabilizados através de Preços de Transferência Interna, a TJ Moldes, sendo a empresa que realiza a faturação, também tem área de produção, em que os clientes são empresas externas.

Atividades:

- Controlo na linha de produção;
- Planeamento de processos produtivos e apoio na sua execução;
- Medição das diferentes variáveis afetas à produção, para controlo de execução.

Inputs e Outputs a valorizar:

- O Centro de Responsabilidade da Produção do Grupo TJ, é analisado como um Centro de Resultados, na medida em que são afetos rendimentos internos valorizados por Preços de Transferência Interna e gastos relacionados com a atividade operacional da empresa.

Tabela 9 - Valorização de Inputs e Outputs do CR Produção

Input (Recurso)	Valorização / Forma de Registo
Pessoal	Gastos com Pessoal (CAD, CAM, Máquinas, Erosão por fio, Bancada, Compras, Serviços de Manutenção, Máquinas de eléctrodos, Erosão por penetração)
Consumo de matérias	Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
Outros custos externos	Fornecimentos e Serviços Externos (subcontratação, materiais, energia, deslocações, rendas)
Amortizações	Ativos tangíveis e intangíveis
Rendas de leasing	

Outputs a valorizar:

Cliente	Preço
Interno	Preços de Transferência Interna - é definido com base no custo padrão definido entre os responsáveis dos departamentos.
Externo	Definido em relação ao serviço prestado

Fonte: Elaboração própria

Centro de Responsabilidade: Administrativo e Financeiro

Missão: Descrição da missão do CR

O principal objetivo do Centro de Responsabilidade Administrativo e Financeiro passa por transmitir diretamente à Administração qual a evolução da empresa/grupo analisando indicadores financeiros e não financeiros.

Tipo de Centro de Responsabilidade:

Centro de Custos

Responde a: Administração

Objetivos:

Tabela 10 - Objetivos CR Administrativo e Financeiro

Perspetiva de Performance	Financeira	- Cumprir o Orçamento total de custos
	Cliente	
	Processos	- Eliminar o não cumprimento de prazos de pagamentos - Análise e elaboração de relatórios periódicos sobre a evolução financeira da empresa/grupo
	A&D	- Seguir a legislação aplicável

Fonte: Elaboração própria

Atividades:

- Análise e elaboração de relatórios periódicos sobre a evolução financeira da empresa/grupo;
- Garantir que todos os procedimentos ao nível fiscal e financeiro são cumpridos atempadamente;

- Manter os conhecimentos sempre atualizados em relação à legislação em vigor.

Inputs e Outputs a valorizar:

- O Centro de Responsabilidade Administrativo e Financeiro é do tipo Centro de Custos porque tem por finalidade acumular custos decorrentes dos meios geridos pelo responsável, não havendo preocupações em imputá-los. No entanto, o Departamento Administrativo e Financeiro apresenta um caso específico dentro dos Centros de Custo, é um Centro de Custo discricionário administrativo, porque é impossível ou de grande dificuldade medir a sua atividade em unidades homogêneas de produção. São serviços em que não existe, regra geral, unidades de medida com validade comprovada. O principal e muitas vezes único objetivo destes centros é o de não ultrapassarem o orçamento que lhes foi atribuído.

Tabela 11 - Valorização de Inputs do CR Administrativo e Financeiro

Input (Recurso)	Valorização / Forma de Registo
Pessoal	Gastos com Pessoal (Técnica Contabilidade, Rececionista, Responsável Administrativa/Financeira)
Outros custos externos	Fornecimento e Serviços Externos (Serviços especializados como consultoria e apoio do Revisor Oficial de Contas, Segurança, Material de Escritório, Energia)

Fonte: Elaboração própria

Centro de Responsabilidade: Técnico Comercial

Missão: Descrição da missão do CR

A missão do Centro de Responsabilidade Técnico Comercial passa por realizar sempre o acompanhamento do cliente em todos os contactos com a empresa, procurando garantir a sua satisfação.

Tipo de Centro de Responsabilidade:

Centro de Investimento

Responde a: Administração

Objetivos:

Tabela 12 - Objetivos CR Técnico Comercial

Perspetiva de Performance	Financeira	- Diminuir os créditos concedidos a clientes - Cumprir a Margem de Contribuição Residual
	Cliente	- Realizar prospeção de mercado com novos clientes
	Processos	- Acompanhar todos os passos do cliente na empresa
	A&D	- Garantir que o serviço/produto é executado com qualidade - Conhecimento de línguas estrangeiras

Clientes:

Internos – Outros centros ou outras empresas do grupo

Atividades:

- Ligação cliente-empresa, formulação de contactos;
- Elaboração de orçamentos para o serviço/produto pretendido pelo cliente;
- Controlar a qualidade e cumprimento dos prazos para o serviço/produto
- Acompanhar a evolução na produção.

Inputs e Outputs a valorizar:

- O Departamento Técnico Comercial do Grupo TJ, no caso específico de poder o responsável conceder créditos a clientes, faz com que este deva ser avaliado não apenas pelos seus resultados gerados, mas também ponderado pelo nível de crédito originado, visto este poder afetar os lucros e o fluxo de caixa da empresa. Este departamento deve ser analisado como um Centro de Investimento visto que o objetivo do Centro traduz-se num resultado que não é apenas a diferença entre os proveitos e custos, mas tem também em conta os custos relativos a ativos e passivos que possa gerar.

Tabela 13 - Valorização de Inputs e Outputs do CR Técnico Comercial

Input (Recurso)	Valorização / Forma de Registo
Pessoal	Gastos com Pessoal (Gestor de projetos, técnico comercial, responsável de faturação, planeamento)
Outros custos externos	Fornecimentos e Serviços Externos (deslocações e estadas, comunicações, energia, materiais de escritório)

Outputs a valorizar:

Cliente	Preço
Externo	O preço é definido de acordo com as características dos produtos.

Fonte: Elaboração própria

Centro de Responsabilidade: Gestão de Sistemas

Missão: Descrição da missão do CR

A missão do Centro de Responsabilidade de Gestão de Sistemas centra-se na elaboração e monitorização da execução dos processos, assim como manutenção da utilização de pressupostos legais ligados à Higiene e Segurança do Trabalho.

Tipo de Centro de Responsabilidade:

Centro de Custos

Responde a: Administração

Objetivos:

Tabela 14 - Objetivos CR Gestão de Sistemas

Perspetiva de Performance	Objetivos
Financeira	- Reduzir os custos com não conformidades - Cumprir o Orçamento total de custos
Cliente	- Procurar identificar as necessidades dos clientes para apoio na Investigação, Desenvolvimento e Inovação
Processos	- Possuir as certificações da qualidade sem qualquer advertência
A&D	- Implementar novos métodos de otimização de energia

Fonte: Elaboração própria

Clientes:

Internos – O Departamento de Gestão de Sistemas tem ligação direta não só com as outras empresas do grupo, mas também com os outros centros de responsabilidade.

Atividades:

- Sistematizar processos
- Apoio na implementação das medidas de certificação
- Apoio na implementação da Higiene e Segurança no Trabalho- Colaboração no grupo de Investigação Desenvolvimento e Inovação

Inputs e Outputs a valorizar:

- O Departamento de Gestão de Sistemas é um Departamento que utiliza os seus meios para desenvolver atividades de apoio a outros departamentos, não gerando qualquer resultado. Não sendo possível medir a sua produção em unidades físicas, o centro tem características que se adaptam a um Centro de Custos discricionários administrativos pela incapacidade de medir a sua atividade em unidades de produção e pela difícil definição de indicadores mensuráveis, visto que a principal função deste departamento é garantir um trabalho de excelência.

Tabela 15 - Valorização de Inputs do CR Gestão de Sistemas

Input (Recurso)	Valorização / Forma de Registo
Pessoal	Gastos de Pessoal (Recursos Humanos, Qualidade, Controlo, Limpeza)
Outros custos externos	Fornecimentos e Serviços externos (Energia, comunicação, Vigilância e Segurança)
Outros gastos e perdas	Gastos de certificação

Fonte: Elaboração própria

5.4. Plano Anual

Por forma a complementar a estrutura estratégica apresentada pela organização durante os vários contactos, foram abordadas potenciais mudanças ao nível da influência do planeamento na gestão diária e estratégica. Assim, para a definição de um Plano Anual é necessário apresentar e ter bem definido com a estrutura quais os pontos fulcrais de mudança e de manutenção.

A estrutura do Plano Anual apresenta-se subdividida em vários pontos de análise, estes compreendem uma primeira análise ao esquema de Objetivos de Curto Prazo que servirão de apoio na elaboração dos mapas de previsão e num segundo ponto os Planos de Ação que servem como indicadores de medidas a executar para cumprir com o objetivo definido. Esta informação, está diretamente ligada à apresentação e definição estratégica que a organização planeia executar num curto prazo, visto que da parte da organização é feita uma boa análise e implementação de fatores estratégicos internos e externos, obtendo uma boa definição dos vários elementos e procurando crescer em termos de organização com ideias claras de futuro e completando sempre com novas medidas de análise de performance, como o *Balanced Scorecard*. De seguida o Plano Orçamental, com uma breve apresentação dos pressupostos principais, dos mapas de previsão para cada Centro de Responsabilidade com respetivas notas referentes às rubricas que mereçam uma análise mais profunda. Um plano de Investimentos para o período em análise, assim como as informações sobre as Necessidades de Fundo de Maneio e por último as principais Demonstrações Financeiras Previsionais, Demonstração de Resultados, Balanço e Fluxo de Caixa. Para complementar e finalizar a análise serão abordados alguns indicadores de performance financeira com ligação direta aos objetivos propostos.

Na definição do Plano Anual, foram traduzidos os objetivos estratégicos, de médio/ longo prazo, para criar uma ligação entre quais os objetivos futuros da organização e os passos que devem ser dados ao longo do ano para chegar e concretizar os objetivos futuros. Assim, partindo dos objetivos estratégicos, os principais objetivos do plano anual são:

Tabela 16 - Ligação Plano Anual com Objetivos Estratégicos

Área	Objetivo	Métrica	Meta CP	Meta MLP
Financeira	Aumento da Rendibilidade Operacional	Rendibilidade Operacional	1%	2%
Financeira	Crescimento das Vendas	Vendas	17 Milhões	19 Milhões
Clientes	Obter elevada satisfação de clientes	Cientes Satisfeitos	>75%	>85%

Fonte: Elaboração própria

5.4.1. Objetivos Curto Prazo

A organização deve dar a conhecer aos vários responsáveis a estratégia a implementar para o futuro. Importante então estarem definidos objetivos, estes devem apresentar

indicadores ou métricas sobre os quais vão ser analisados, assim como qual a meta a atingir para que se possa dar o objetivo como realizado. Temos assim os seguintes objetivos:

Tabela 17 - Objetivos Curto Prazo

Área	Objetivos	Métrica	Meta
1. Processos	- Formar e qualificar os colaboradores	Nº de horas em formação	40h
	- Executar o plano de avaliação de desempenho anual	Nº de colaboradores avaliados	100%
	- Investir em mecanismos inovadores para melhoria de eficiência processual	Novos equipamentos	Adquirir equipamentos
	- Aumentar instalações	Construções	Início de construção em 2017
2. Financeiro	- Realizar novos investimentos financeiros	Rendibilidade Operacional	1%
	- Tomar medidas corretivas quanto à racionalização de gastos	Volume de Negócios	17 Milhões
3. Clientes	- Participar em feiras de moldes a nível internacional	Inquérito de avaliação de satisfação	>75%
	- Participar em eventos de divulgação da indústria	% de Volume de Negócios	10%
4. Aprendizagem e Desenvolvimento	- Desenvolver e aplicar novos processos que melhorem a eficiência da empresa em termos produtivos e de recursos humanos	Adotar sugestões de inovação processual	8
	- Cumprir os requisitos para cumprimento de normas de certificação;	Número de auditorias internas	6

Fonte: Elaboração própria

5.4.2. Planos de Ação

Em apoio aos objetivos e de forma a que os responsáveis possam ter responsabilidades afetas à sua atividade dentro da organização são definidos planos de ação para cada objetivo com a respetiva valorização, mais à frente é mostrada a forma como essa valorização é feita no plano orçamental.

Tabela 18 - Definição de Planos de Ação por objetivo

Objetivo	Ação	Temporização	Valorização	Responsável
1. Processos	Implementar um plano de formação	A realizar durante o ano	60.000€	Dulce Santos
	Avaliar a satisfação dos colaboradores			
	Modernizar as 3 unidades de produção	No prazo de 2 anos	4.200.000€	Almiro Gomes Américo Bom Adriano Neto
	Construção de nova unidade produtiva	Próximos 2 anos	800.000€	Almiro Gomes Américo Bom Adriano Neto
2. Financeiro	Aumentar a rendibilidade operacional relativa ao Volume de Negócios. Aumentar o Volume de Negócios	A realizar até ao final do ano	20.000€	Ana Santos
3. Clientes	Fortalecer a relação cliente/TJ e diversificar a carteira de clientes Iniciar o processo de internacionalização da empresa	A realizar durante o ano	1.000.000€	João Faustino
4. Aprendizagem e Desenvolvimento	Dinamizar o Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação na TJ.		40.000€	Dulce Santos João Faustino Almiro Gomes Américo Bom Adriano Neto

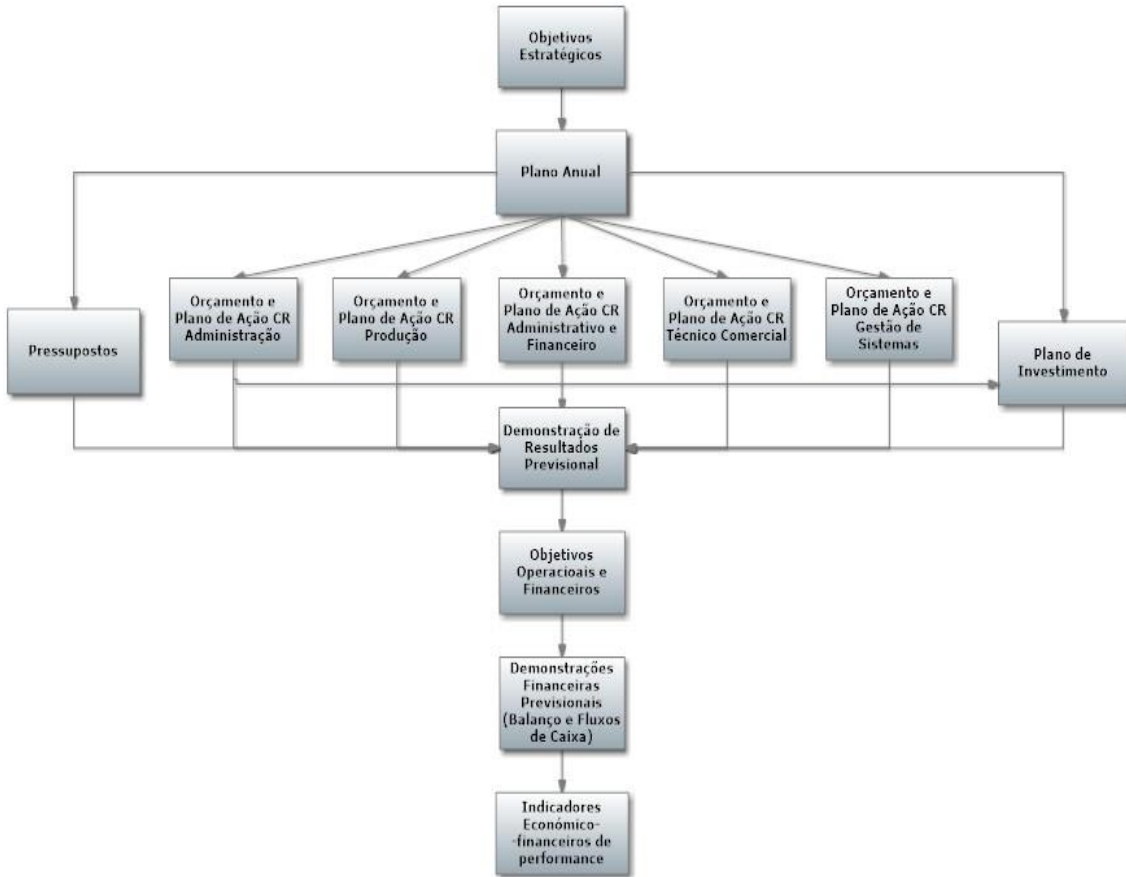
	Manter e atualizar as certificações necessárias	A realizar durante o ano	10.000€	Dulce Santos
--	---	--------------------------	---------	--------------

Fonte: Elaboração própria

5.4.3. Orçamento

A elaboração dos Orçamentos seguiu o esquema de seguida apresentado.

Figura 5 - Esquema Processo Orçamentação



Fonte: Elaboração própria

Numa breve análise ao esquema apresentado, os pressupostos, o plano de ação para os objetivos e o plano de investimento servem de suporte na elaboração dos documentos previsionais. A análise final prender-se-á com a observação do valor de alguns indicadores financeiros e não financeiros, aqueles que se revelarem mais fundamentais tendo em conta os objetivos estratégicos inicialmente definidos. Este esquema apresentado segue em linha com o referenciado no ponto 2.2.1. Modelos de Planeamento, mais concretamente com a abordagem de Kaplan e Norton, apresentado de uma forma aplicada à organização os conteúdos constantes na Figura 1 - Sistema de Gestão de ciclo fechado com ligação entre estratégia e operações. Esta aplicação prática visa propor um

esquema de planeamento e orçamentação que contextualize a visão da organização num pensamento de conexão entre a estratégia e a parte operacional.

5.4.3.1. Pressupostos

De acordo com as informações apresentadas anteriormente, relativas aos objetivos da empresa e aos planos de ação para cumprimento dos devidos objetivos, são realizadas operações de afetação da valorização de cada item, diretamente aos gastos de cada Centro de Responsabilidade. Assim, os gastos evidenciados na apresentação dos objetivos e planos de investimento são alocados como gastos diretos da responsabilidade do gestor do Centro de Responsabilidade. Do mesmo modo, os rendimentos provenientes das transferências internas são apresentados como rendimentos internos diretamente da responsabilidade do responsável. Estes podem ser evidenciados nas rubricas respetivas.

Os gastos específicos foram analisados de acordo com os Centros de Responsabilidade e são da inteira responsabilidade do responsável de cada centro.

Os gastos comuns apresentados, foram distribuídos de acordo com a área instalada que existe para cada empresa do grupo, caso da energia, e as amortizações foram distribuídas de acordo com os ativos existentes em cada centro. Num âmbito mais específico e aliado aos planos de ação a executar, o apuramento dos valores destes planos têm como base valores históricos presentes, no entanto o plano de formação é calculado tendo em conta o objetivo de atribuir aos 150 colaboradores as 40h de formação previstas, ajustado ao facto de não ser fácil garantir formação além da obrigatória a todos os elementos pela especificidade da profissão e da área de negócio que apresenta maior predominância em apenas duas zonas do país, Marinha Grande e Oliveira de Azeméis.

Outros dados informativos importantes para a apresentação dos elementos previsionais, a base da informação financeira reporta ao ano de 2015, no entanto para 2016 não foi feito nenhum investimento significativo mantendo-se na sua generalidade os valores de 2015 e por isso não terem sido atualizados. No cálculo da previsão, nos casos em que não existia base para fundamentar a evolução nos anos seguintes foram atualizados os valores históricos presentes tendo em conta a taxa de inflação para os próximos anos, em 2017 é estimado que seja 1,4% e de 1,5% para cada um dos seguintes anos, 2018 e 2019. Quanto aos Gastos com Pessoal, é política da empresa um crescimento dos salários para todos os colaboradores anualmente de 3%.

Foram elaboradas várias métricas de análise de evolução do grupo no seio da previsão para os anos posteriores. Assim, no desenvolvimento da atividade existem análises financeiras que apoiam a evolução no futuro, análises estas que devem ser feitas e observadas de tal maneira que possam gerar mudanças no futuro, a nível estrutural ou apenas de funcionamento de determinado Centro de Responsabilidade.

5.4.3.2. Plano de Investimento

Por último e decorrente dos planos de ação dá-se o plano de investimento com descritivo dos elementos que farão parte das novas aquisições para os anos de análise.

Tabela 19 - Plano de Investimento

Item	Mês Aquisição	Amortização (recolhido de Valor (At, 2015)	Valor
- Projetos de Internacionalização	Outubro 2017	33.33%	900 000€
- Estudos de mercado	Janeiro 2017	33.33%	100 000€
- Construção de nova unidade produtiva	Junho 2017	5%	800 000€
- Material produtivo	Novembro 2017 Março 2018 Janeiro 2019	14,28%	4 200 000€

Fonte: Elaboração própria

5.4.3.3. Orçamento por Centro de Responsabilidade

De seguida serão apresentados os mapas referentes às previsões efetuadas para os diferentes Centros de Responsabilidade. Para além da sua apresentação é feita uma breve análise sobre alguns pontos/valores que mereçam explicação específica.

Assim, é possível observar a evolução das diferentes rubricas ao longo dos anos de análise, 2017, 2018 e 2019, e chegar ao objetivo principal do trabalho, apresentar um modelo de previsão global da organização, obtido pela soma do conjunto dos diferentes orçamentos por centros de responsabilidade.

Nota adicional: O detalhe mensal e posteriores anos de análise encontram-se em anexo.

- Orçamento – Centro de Responsabilidade Produção

O Centro de Responsabilidade de Produção, caracterizado como Centro de Investimento, apresenta valores referentes a Proveitos ou Resultados e valores de Custos.

Tratando-se de uma Gestão de Grupo, em que a responsabilidade de comercialização externa passa por uma só empresa, toda a produção feita pelas outras empresas do Grupo é vendida como Transferências Internas para empresa comercializadora. Assim, os valores apresentados por este Centro para Vendas referem-se às transferências de produto acabado das empresas TJ Aços, S.A. e ITJ, S.A. para a TJ Moldes, S.A. onde posteriormente será feita a ligação com os clientes externos.

Depois do produto acabado estar todo centrado na empresa que realiza as ligações externas, este mantém-se no Centro de Produção, sendo que os contactos externos são efetuados pelo Técnico Comercial, assim, deverá ser feito o pagamento entre estes dois Centros por forma a valorizar a transferência feita. Este valor é evidenciado nos Rendimentos Internos e como iremos ver mais a frente, nos Gastos Internos do Centro Técnico Comercial.

Outras notas, o valor de Fornecimentos e Serviços Externos contempla rubricas com valores significativos como Subcontratação, Energia e Fluidos ou Serviços Especializados como as reparações. Em anexo é apresentado o Mapa de Previsão detalhado. Quanto aos valores presentes em Gastos Internos, estes traduzem o investimento feito, neste caso em material produtivo e em novas instalações produtivas. Também relacionado com o investimento feito, ao mesmo são aplicadas taxas de amortização já referenciadas, os valores estão assim presentes nos Gastos de Depreciação e Amortização.

Como podemos observar o Centro de Investimento de Produção apresenta um resultado negativo na sua relação entre os Rendimentos e os Gastos. Este resultado deve ser gerido pelo responsável do Centro tendo em conta o futuro investimento necessário para o bom desenvolvimento da estrutura de produção. No entanto, não é de estranhar o resultado negativo tendo em conta as características dos gastos deste Centro.

Tabela 20 - Orçamento - CR Produção

Rubricas	2017
Rendimentos	
Vendas	
Prestações de Serviços	
Variações nos inventários de produção	
Trabalhos para a própria entidade	
Subsídios à exploração	
Reversões	
Ganhos por aumentos de justo valor	
Outros rendimentos e ganhos	
Rendimentos Internos	10 680 000 €
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	
Total	10 680 000 €
Gastos	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	2 125 521 €
Fornecimentos e serviços externos	12 070 204 €
Gastos com o pessoal	2 746 852 €
Gastos de depreciações e de amortizações	741 996 €
Perdas por imparidade	
Perdas por reduções de justo calor	
Provisões do período	
Outros gastos e perdas	
Gastos Internos	
Gastos e perdas de financiamento	
Total	17 684 573 €
Margem de Contribuição	-7 004 573 €
Custo do Ativo Económico	261 031 €
Margem de Contribuição residual	-7 265 604 €

Fonte: Elaboração própria

No caso das Necessidade de Fundo de Maneio do Centro de Responsabilidade Produção, apresenta um desinvestimento em Fundo de Maneio nos três anos de análise.

Tabela 19 - Necessidades Fundo de Maneio - CR Produção

VAR. DAS NEC. EM FUNDO DE MANEIO	2017	2018	2019
Saldo de Clientes	0 €	0 €	0 €
Saldo de Fornecedores de Serviços Externos	1 005 850 €	2 026 788 €	3 063 041 €
Saldo de Fornecedores de Matérias-Primas	177 127 €	179 784 €	182 480 €
Estado a Receber	0 €	0 €	0 €
Estado a Pagar	0 €	0 €	0 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-1 182 977 €	-2 206 572 €	-3 245 521 €
Investimento em Fundo de Maneio	-1 182 977 €	-1 023 595 €	-1 038 949 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21 - Ativo Económico - CR Produção

	2017	2018	2019
Imobilizado Líquido Médio	4 936 096,1 €	5 652 026,5 €	6 141 513,9 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-1 182 977,0 €	-2 206 572,0 €	-3 245 520,9 €
Ativo Económico	3 753 119,0 €	3 445 454,5 €	2 895 993,0 €

Fonte: Elaboração própria

- Orçamento – Centro de Responsabilidade Técnico Comercial

O Centro de Responsabilidade Técnico Comercial, foi caracterizado anteriormente, tal como o Centro de Produção, como um Centro de Investimento devido às suas características.

No seguimento das explicações efetuadas anteriormente, o Centro Técnico Comercial pertencente à empresa do grupo que estabelece a ligação comercial com os clientes, assim é através dos elementos deste Departamento que se desenvolve a relação de confiança e fidelização com os clientes. Em termos de quantificação das transferências, é neste Centro que são apresentados os valores de Vendas e Prestações de Serviços para o exterior. Estes seguem a tendência proposta pela empresa de chegar a 2019 com um valor aproximado de 19 Milhões de euros em vendas para o exterior, como definido anteriormente nos objetivos.

Quanto aos Gastos, os valores com maior preponderância para o Resultado final são relativos aos Gastos Internos que contemplam, como apresentado anterior, o valor pago pelo Centro Técnico Comercial ao Centro de Produção em contrapartida da transferência interna estabelecida. Uma nota sobre os Fornecimentos e Serviços Externos que abarcam no seu valor e quase na totalidade do mesmo os gastos com comunicação, representação e deslocações da equipa comercial.

Na globalidade, o Centro de Investimento Técnico Comercial, apresenta um resultado positivo, tal como era de esperar visto realizar as operações de comercialização com os clientes externos.

Tabela 20 - Orçamento - CR Técnico Comercial

Rubricas	2017
Rendimentos	
Vendas	17 752 100 €
Prestações de Serviços	1 053 872 €
Variações nos inventários de produção	
Trabalhos para a própria entidade	
Subsídios à exploração	
Reversões	
Ganhos por aumentos de justo valor	
Outros rendimentos e ganhos	
Rendimentos Internos	
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	
Total	18 805 972 €
Gastos	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	
Fornecimentos e serviços externos	182 082 €
Gastos com o pessoal	157 586 €
Gastos de depreciações e de amortizações	43 349 €
Perdas por imparidade	
Perdas por reduções de justo calor	
Provisões do período	118 €
Outros gastos e perdas	
Gastos Internos	10 680 000 €
Gastos e perdas de financiamento	
Total	11 063 134 €
Margem de Contribuição	7 742 838 €
Custo do Ativo Económico	171 372 €
Margem de Contribuição residual	7 571 466 €

Fonte: Elaboração própria

No Centro de Responsabilidade do Técnico Comercial, ao longo dos três anos de previsão existe sempre um investimento em Ativo Corrente, visto que o valor do Saldo de Fornecimentos e Serviços Externos é insignificativo em comparação com os valores apresentados no Saldo de Clientes.

Tabela 22 - Necessidades Fundo de Maneio - CR Técnico Comercial

VAR. DAS NEC. EM FUNDO DE MANEIO	2 017 €	2 018 €	2 019 €
Saldo de Clientes	2 350 747 €	2 415 508 €	2 530 303 €
Saldo de Fornecedores de Serviços Externos	15 174 €	30 575 €	46 207 €
Saldo de Fornecedores de Matérias-Primas	0 €	0 €	0 €
Estado a Receber	0 €	0 €	0 €
Estado a Pagar	0 €	0 €	0 €
Necessidades de Fundo de Maneio	2 335 573 €	2 384 933 €	2 484 096 €
Investimento em Fundo de Maneio	2 335 573 €	49 360 €	99 163 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 23 - Ativo Económico - CR Técnico Comercial

	2017	2018	2019
Imobilizado Líquido Médio	128 430 €	85 082 €	44 992 €
Necessidades de Fundo de Maneio	2 335 573 €	2 384 933 €	2 484 096 €
Ativo Económico	2 464 003 €	2 470 015 €	2 529 088 €

Fonte: Elaboração própria

- Orçamento – Centro de Responsabilidade Administrativo e Financeiro

O Centro de Responsabilidade Administrativo e Financeiro foi caracterizado anteriormente como Centro de Custos, o que implica a presença de apenas rubricas de gastos na sua previsão orçamental.

Os gastos apresentados seguem a lógica anteriormente apresentada de evolução pelos diferentes anos de análise. Os Fornecimentos e Serviços Externos são formados quase na sua totalidade pela rúbrica de trabalhos especializados como os contactos com consultoras ou com um revisor oficial de contas. Os gastos com pessoal apresentados constituem uma grande parcela do gasto total orçamentado, quase 50%. A rúbrica de outros gastos e perdas subdivide-se em valores de impostos indiretos, outras taxas e multas fiscais. Por último, os Gastos Internos evidenciam os custos inerentes ao plano de ação definido para o Centro Administrativo e Financeiro.

Como era de esperar, um Centro de Responsabilidade caracterizado como Centro de Custos apresenta resultado negativo, este valor deve ser gerido e não ultrapassado pelo responsável deste Centro.

Tabela 24 - Orçamento - CR Administrativo e Financeiro

Rubricas	2017
Rendimentos	
Vendas	
Prestações de Serviços	
Variações nos inventários de produção	
Trabalhos para a própria entidade	
Subsidios à exploração	
Reversões	
Ganhos por aumentos de justo valor	
Outros rendimentos e ganhos	
Rendimentos Internos	
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	
Total	
Gastos	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	
Fornecimentos e serviços externos	30 348 €
Gastos com o pessoal	97 342 €
Gastos de depreciações e de amortizações	11 337 €
Perdas por imparidade	
Perdas por reduções de justo calor	
Provisões do período	
Outros gastos e perdas	52 871 €
Gastos Intenos	20 000 €
Gastos e perdas de financiamento	
Total	211 898 €
Margem de Contribuição	- 211 898 €

Fonte: Elaboração própria

- Orçamento – Centro de Responsabilidade Administração

O Centro de Responsabilidade Administração está caracterizado como Centro de Investimento, porque realiza operações de carácter financeiro que geram rendimentos para a organização, também têm responsabilidade em situações de contratualização de concessão de créditos a clientes, decisão de investimentos em ativos fixos ou financiamentos junto da banca. Analisando o Mapa de Previsão, os valores de Rendimentos espelham a estrutura de aplicação financeira utilizada pela empresa, a forma de gestão do património e a relação com os fornecedores. Quanto aos gastos, os Fornecimentos e Serviços Externos são valorizados por componentes de serviços especializados como a realização de auditorias, gastos com comunicações, seguros e outros encargos de menor valor. O resultado global é negativo porque é feito por parte da organização um investimento forte no futuro e em novas operações.

Tabela 25 - Orçamento - CR Administração

Rubricas	2017
Rendimentos	
Vendas	
Prestações de Serviços	
Variações nos inventários de produção	
Trabalhos para a própria entidade	
Subsídios à exploração	
Reversões	
Ganhos por aumentos de justo valor	
Outros rendimentos e ganhos	1 303 791 €
Rendimentos Internos	
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	284 768 €
Total	1 588 559 €
Gastos	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	
Fornecimentos e serviços externos	510 863 €
Gastos com o pessoal	1 010 685 €
Gastos de depreciações e de amortizações	86 337 €
Perdas por imparidade	
Perdas por reduções de justo calor	
Provisões do período	
Outros gastos e perdas	
Gastos Internos	
Gastos e perdas de financiamento	
Total	1 607 885 €
Margem de Contribuição	- 19 326 €
Custo do Ativo Económico	10 500 €
Margem de Contribuição residual	- 29 826 €

Fonte: Elaboração própria

Presente no Centro de Responsabilidade da Administração, é evidenciado um desinvestimento ao longo do período de análise muito devido à existência de obrigações para com o Estado.

Tabela 26 - Necessidades Fundo de Maneio - CR Administração

VAR. DAS NEC. EM FUNDO DE MANEIO	2 017 €	2 018 €	2 019 €
Saldo de Clientes	0 €	0 €	0 €
Saldo de Fornecedores de Serviços Externos	42 572 €	85 782 €	129 641 €
Saldo de Fornecedores de Matérias-Primas	0 €	0 €	0 €
Estado a Receber	454 790 €	461 612 €	468 536 €
Estado a Pagar	1 174 797 €	1 192 419 €	1 210 305 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-762 579 €	-816 589 €	-871 410 €
Investimento em Fundo de Maneio	-762 579 €	-54 011 €	-54 821 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 27 - Ativo Económico - CR Administração

	2017	2018	2019
Imobilizado Líquido Médio	913 547 €	714 710 €	403 374 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-762 579 €	-816 589 €	-871 410 €
Ativo Económico	150 968 €	-101 879 €	-468 036 €

Fonte: Elaboração própria

- Orçamento – Centro de Responsabilidade Gestão de Sistemas

O Centro de Responsabilidade de Gestão de Sistemas, pelas suas características, foi caracterizado como Centro de Custos. Tal como o já referenciado Centro de Responsabilidade Administrativo e Financeiro.

Quanto à sua análise, os Gastos Internos representam perto de 50% do gasto anual, pelo que são devidos ao Plano de Formação a executar pela empresa que prevê tentar dar aos seus 150 trabalhadores 40h de formação, ao Plano de Inovação constante que a empresa faz questão de implementar para conseguir chegar primeiro que os seus concorrentes a níveis de eficiência produtiva melhores e gastos com certificação, seja nova ou renovação das já existentes. Já os Fornecimentos e Serviços Externos são compostos com gastos relacionados com as políticas de Higiene e Segurança no Trabalho.

Tabela 28 - Orçamento - CR Gestão de Sistemas

Rubricas	2017
Rendimentos	
Vendas	
Prestações de Serviços	
Variações nos inventários de produção	
Trabalhos para a própria entidade	
Subsídios à exploração	
Reversões	
Ganhos por aumentos de justo valor	
Outros rendimentos e ganhos	
Rendimentos Internos	
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	
Total	
Gastos	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	
Fornecimentos e serviços externos	43 185 €
Gastos com o pessoal	60 290 €
Gastos de depreciações e de amortizações	11 702 €
Perdas por imparidade	
Perdas por reduções de justo calor	
Provisões do período	
Outros gastos e perdas	
Gastos Internos	110 000 €
Gastos e perdas de financiamento	
Total	225 176 €
Margem de Contribuição	- 225 176 €

Fonte: Elaboração própria

Informações Adicionais

As Necessidade de Fundo de Maneio foram elaboradas para os três Centros de Investimento da organização, Produção, Técnico Comercial e Administração. Estes valores têm como base prazos de recebimentos e de pagamentos, sendo que o Prazo Médio de Pagamento de Fornecimentos e Serviços Externos é de 30 dias, o Prazo Médio de Recebimentos de Clientes é de 45 dias e o Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores é de 30 dias.

No global, analisando os três Centros de Investimentos da organização, o primeiro ano de análise, 2017, leva a um investimento em Fundo de Maneio, nos dois anos seguintes a variação é negativa dado o aumento, já evidenciado, relativo ao saldo dos Fornecimentos e Serviços Externos do Centros de Produção.

Tabela 29 - Necessidades Fundo de Maneio - Total

VAR. DAS NEC. EM FUNDO DE MANEIO	2 017 €	2 018 €	2 019 €
Saldo de Clientes	2 350 747 €	2 415 508 €	2 530 303 €
Saldo de Fornecedores de Serviços Externos	1 063 596 €	2 143 145 €	3 238 888 €
Saldo de Fornecedores de Matérias-Primas	177 127 €	179 784 €	182 480 €
Estado a Receber	454 790 €	461 612 €	468 536 €
Estado a Pagar	1 174 797 €	1 192 419 €	1 210 305 €
Necessidades de Fundo de Maneio	390 017 €	-638 228 €	-1 632 835 €
Investimento em Fundo de Maneio	390 017 €	-1 028 245 €	-994 607 €

Fonte: Elaboração própria

A informação das Necessidades de Fundo de Maneio serviu de base para o cálculo do ativo económico de cada Centro de Responsabilidade. No entanto, para obter este valor foi necessário ter em conta os valores do Imobilizado Líquido Médio. Será apresentado de seguida o modelo utilizado, constando as tabelas, com os valores identificados para cada Centro de Responsabilidade em anexo.

Tabela 30 - Imobilizado Líquido médio - Modelo

IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO MODELO						
Rubricas	Amortização	Valor aquisição	Valor início 2017	valor final	Imobilizado Líquido médio	Total

Fonte: Elaboração própria

Foi elaborado para cada Centro de Responsabilidade e cada ano de análise, uma tabela com as informações dos ativos e respetiva amortização, calculando o valor no início do ano e o valor final, a média destes dois valores dará o Imobilizado Líquido Médio.

Com estas duas informações foi possível elaborar o Ativo Económico de cada Centro de Responsabilidade, este valor, expresso por cada ano de análise, indica um investimento que corresponde a um financiamento de igual montante. Este financiamento quer de capitais próprios quer de capitais alheios tem um custo associado, o qual deve ser afeto ao Centro de Responsabilidade.

De acordo com as características do Ativo Económico anteriormente descritas, torna-se necessário determinar uma taxa de custo do capital, que será utilizada para calcular o custo financeiro ou de capital a atribuir. Deduzindo à margem de contribuição direta o custo financeiro do ativo económico, apura-se a margem de contribuição residual. Onde depois pode ser analisada a contribuição do Centro de Responsabilidade para o valor

económico da organização, se os rendimentos associados são ou não suficientes para a cobertura dos custos dos recursos que utilizou (Jordan et al., 2015).

Tabela 31 - Ativo Económico Total

	2017	2018	2019
Imobilizado Líquido Médio	5 978 073 €	6 451 818 €	6 589 880 €
Necessidades de Fundo de Maneio	390 017 €	-638 228 €	-1 632 835 €
Ativo Económico	6 368 091 €	5 813 590 €	4 957 045 €

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que a empresa pretende ter uma Autonomia Financeira elevada, de acordo com a política financeira da empresa é então objetivo que o valor de Capital Próprio ronde os 45% dos Capitais Investidos, sendo o restante Capital Alheio. Os acionistas pretendem que o valor do custo do capital próprio ronde os 11%. Já o Capital Alheio, a empresa tem condições de financiamento que lhe garantem um spread de 3,5% e uma Euribor previsional de 1%.

Tabela 32 - Cálculo do Custo Médio Ponderado do Capital

CÁLCULO CUSTO DO CAPITAL		
$km = CP / (CP + CA) * ke + CA / (CA + CP) * kd * (1 - t)$		
Rubricas	Valores	Valores Auxiliares
Ativo Económico	6 368 091 €	
Capital Próprio (CP)	2 865 641 €	45%
Capital Alheio (CA)	3 502 450 €	55%
Custo Capital Próprio - Kel	11%	
Dividendos		721 545 €
CA+CP		6 368 091 €
Custo Capital Alheio - kd	4,5%	
Euribor		1%
Spread		3,5%
Imposto (t)	25%	
km	7,0%	

Fonte: Elaboração própria

5.4.4. Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras têm como principal objetivo o de proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho e das alterações na posição financeira de uma entidade que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas.

Apesar disso, é necessário ter presente que as necessidades de informação dos utentes não proporcionam toda a informação que estes necessitam para tomarem as suas decisões económicas uma vez que estas Demonstrações dão informação histórica sobre os efeitos financeiros de acontecimentos passados. (Freitas, 2009).

No sentido de tornar as Demonstrações Financeiras mais dinâmicas e passíveis de ser observadas como instrumento atualizado e capaz de fornecer informações no momento. São elaboradas Demonstrações Financeiras Previsionais com base nos dados orçamentados para a organização.

No seguimento da aplicação prática à organização foram elaboradas as Demonstrações Financeiras Previsionais que se identificaram como fundamentais para completar a informação disponibilizada e servirem de base aos indicadores de performance aplicados. Serão apresentadas de seguida as seguintes Demonstrações Financeiras Previsionais: Balanço Previsionais, Demonstração de Resultados Previsional e Demonstração de Fluxos de Caixa previsionais.

Tabela 33 - Demonstração de Resultados previsional

Rubricas	2017	2018	2019
Rendimentos			
Vendas	17 752 100 €	18 254 382 €	19 156 697 €
Prestações de Serviços	1 053 872 €	1 069 680 €	1 085 726 €
Variações nos inventários de produção	- €	- €	- €
Trabalhos para a própria entidade	- €	- €	- €
Subsídios à exploração	- €	- €	- €
Reversões	- €	- €	- €
Ganhos por aumentos de justo valor	- €	- €	- €
Outros rendimentos e ganhos	1 303 791 €	1 517 037 €	1 548 668 €
Rendimentos Internos	10 680 000 €	10 840 200 €	11 002 803 €
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	284 768 €	331 344 €	338 253 €
Total	31 074 531 €	32 012 643 €	33 132 146 €
Gastos			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	2 125 521 €	2 157 403 €	2 189 764 €
Fornecimentos e serviços externos	12 836 681 €	13 029 231 €	13 224 670 €
Gastos com o pessoal	4 072 755 €	4 194 938 €	4 320 786 €
Gastos de depreciações e de amortizações	894 720 €	1 289 880 €	1 523 120 €
Perdas por imparidade	- €	- €	- €
Perdas por reduções de justo valor	- €	- €	- €
Provisões do período	118 €	119 €	121 €
Outros gastos e perdas	52 871 €	52 871 €	52 871 €
Gastos Internos	10 810 000 €	10 970 200 €	11 132 803 €
Gastos e perdas de financiamento	- €	- €	- €
Total	30 792 666 €	31 694 643 €	32 444 136 €
Resultados antes de imposto	281 865 €	318 000 €	688 010 €
Imposto sobre o rendimento	70 466 €	79 500 €	172 003 €
Resultados líquido do período	211 399 €	238 500 €	516 008 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 34 - Demonstração de Fluxos de Caixa previsional

Rubricas	2017	2018	2019
Fluxos de Caixa das Atividades Operacionais - método direto			
Recebimentos de Clientes	20 062 573 €	19 259 301 €	20 127 628 €
Pagamentos a Fornecedores	13 647 947 €	14 029 793 €	14 240 240 €
Pagamentos ao Pessoal	4 072 755 €	4 194 938 €	4 320 786 €
Caixa Gerada pelas Operações	2 341 871 €	1 034 570 €	1 566 602 €
Pagamentos/Recebimentos Imposto	-720 007 €	-730 807 €	-741 769 €
Outros Recebimentos/Pagamentos	226 082 €	44 167 €	-157 445 €
Fluxos de Caixa das Atividades Operacionais (1)	1 847 946 €	347 930 €	667 388 €
Fluxos de Caixa das Atividades de Investimento			
Pagamentos respeitantes a:			
Ativos Fixos Tangíveis	3 200 000 €	1 400 000 €	1 400 000 €
Ativos Intangíveis	130 000 €		
Fluxos de Caixa das Atividade de Investimento (2)	-3 330 000 €	-1 400 000 €	-1 400 000 €
Fluxos de Caixa das Atividades de Financiamento			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos Obtidos	284 768 €	331 344 €	338 253 €
Realização de Capital			
Pagamentos provenientes de:			
Financiamentos Obtidos			
Juros e Gastos Similares			
Fluxos de Caixa das Atividades de Financiamento (3)	284 768 €	331 344 €	338 253 €
Varição de caixa e seus equivalentes (1+2+3)	-1 197 286 €	-720 726 €	-394 359 €
Efeito das diferenças de câmbio			
Caixa e seus equivalentes no Início do Período	7 046 189 €	5 848 903 €	5 128 177 €
Caixa e seus equivalentes no Fim do Período	5 848 903 €	5 128 177 €	4 733 818 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 35 - Balanço previsional

Rubricas	2017	2018	2019
ATIVO			
Ativo Não Corrente			
Activos fixos tangíveis	23 758 288 €	25 158 288 €	26 558 288 €
Gastos de Depreciação e Amortização Acumulados	20 649 487 €	21 939 367 €	23 462 487 €
Ativos Fixos Tangíveis Líquidos	3 108 802 €	3 218 921 €	3 095 801 €
Propriedades de investimento			
Goodwill			
Ativos Intangíveis	1 351 744 €	1 351 744 €	1 351 744 €
Gastos de Depreciação e Amortização Acumulados	344 861 €	678 195 €	1 011 528 €
Ativos Fixos Intangíveis Líquidos	1 006 883 €	673 549 €	340 216 €
Activos biológicos			
Participações financeiras - método de eq. Patrimonial	1 303 791 €	1 517 037 €	1 548 668 €
Participações financeiras - outros métodos			
Accionistas / sócios	4 190 547 €	3 771 493 €	4 902 940 €
Outros activos financeiros			
Activos por impostos diferidos			
Total do Ativo Não Corrente	9 610 023 €	9 181 001 €	9 887 625 €
Ativo Corrente			
Inventários			
Matérias-primas e Subsidiarias	280 116 €	322 134 €	370 454 €
Activos biológicos			
Clientes	2 350 747 €	2 415 508 €	2 530 303 €
Adiantamento a fornecedores			
Estado e Outros Entes Públicos	454 790 €	461 612 €	468 536 €
Accionistas/sócios			
Outras contas a receber	5 958 563 €	3 966 154 €	4 804 667 €
Diferimentos	21 633 €	23 796 €	19 469 €
Activos financeiros detidos para negociação			
Outros Activos financeiros	176 895 €	194 584 €	214 043 €
Activos não correntes detidos para venda			
Caixa e depósitos bancários	5 848 903 €	5 128 177 €	4 733 818 €
Total do Ativo Corrente	15 091 647 €	12 511 965 €	13 141 290 €
TOTAL DO ATIVO	24 701 670 €	21 692 965 €	23 028 915 €
CAPITAL PRÓPRIO			
Capital Realizado	2 875 000 €	2 875 000 €	2 875 000 €
Acções (quotas) Próprias			
Outros Instrumentos de Capital Próprio (Prest. Suplementares)	700 000 €	700 000 €	700 000 €
Prémios de Emissão			
Reservas Legais	548 768 €	147 979 €	143 100 €
Outras Reservas	11 094 409 €	8 875 527 €	9 763 080 €
Resultados Transitados	65 429 €	63 420 €	71 550 €
Ajustamentos em Activos Financeiros			
Excedentes de revalorização			
Outras Variações do Cap. Próprio (subsídios ao Investimentos)	183 833 €	220 600 €	231 630 €
Sub-Total	15 467 439 €	12 882 526 €	13 784 359 €
Resultado Líquido do Período	211 399 €	238 500 €	516 008 €
Interesses Minoritários			
Total do Capital Próprio	15 678 838 €	13 121 026 €	14 300 367 €
PASSIVO			
Passivo Não Corrente			
Provisões			
Financiamentos obtidos			
Responsabilidades por benefícios pós-emprego			
Passivos por impostos diferentes			
Outras contas a pagar			
Total do Passivo Não Corrente	- €	- €	- €
Passivo Corrente			
Fornecedores	1 240 722 €	2 322 929 €	3 421 369 €
Adiantamentos de clientes	5 461 020 €	4 368 816 €	3 495 053 €
Estado e Outros Entes Públicos	1 174 797 €	1 192 419 €	1 210 305 €
Accionistas/sócios			51 601 €
Financiamentos Obtidos			
Outras contas a pagar	1 146 293 €	687 776 €	550 220 €
Diferimentos			
Passivos financeiros detidos para negociação			
Outros passivos financeiro			
Passivos não correntes detidos para venda			
Total do Passivo Corrente	9 022 832 €	8 571 940 €	8 728 548 €
TOTAL DO PASSIVO	9 022 832 €	8 571 940 €	8 728 548 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	24 701 670 €	21 692 965 €	23 028 915 €

Fonte: Elaboração própria

5.4.5. Indicadores

A introdução de indicadores de performance ou *Key Performance Indicators* num contexto de organização para avaliar e controlar variáveis com influência direta na gestão têm cada vez mais preponderância na tomada de decisão final dos gestores. Estes indicadores devem ser projetados para resumir dados comparados de forma significativa e para transmitir sucintamente o máximo de informação possível. Bons indicadores de desempenho, se forem bem definidos e bem-apresentados, criam expectativas e conduzem à tomada de decisão mais acertada. Este método utilizado pela gestão para avaliar e controlar baseia-se fundamentalmente na comparação entre o desempenho real e o estimado quer em termos de eficiência, eficácia e qualidade da mão-de-obra ou do produto. Usualmente são indicadores com características ou financeiras ou não financeiras, tratados para controlar a produtividade ou avaliar o desempenho (Pinheiro, 2011).

No caso prático apresentado, foram selecionados para análise os Indicadores Estratégicos apresentados no ponto anterior como Objetivos Estratégicos, alguns Indicadores Financeiros aliados à evolução da empresa no contexto económico e por último Indicadores não financeiros, que refletem principalmente a relação que existe entre a organização e todos os intervenientes externos e internos.

Tabela 36 - Análise de Indicadores Estratégicos

Indicadores Estratégicos	2017	2018	2019	Análise
Rendibilidade Operacional	1%	1%	2%	Este indicador revela que existe um aumento, ao longo dos anos em análise, do lucro da empresa por unidade de vendas. Vai também ao encontro dos objetivos inicialmente idealizados para este indicador.
Vendas	17 752 100 €	18 254 382 €	19 156 697 €	O Volume de Vendas é um indicador que a organização procura sempre ver crescer, como mostram os dados, são cumpridos os objetivos iniciais de 17 Milhões para 2017 e 19 Milhões para 2019.
Satisfação de Clientes	77%	82%	90%	A organização prima pela relação de confiança que mantém com os seus clientes e por isso traça objetivos ambiciosos no que se concerne à satisfação destes para com a organização. Espera-se uma satisfação dos clientes de 90% no ano de 2019.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 37 - Análise de Indicadores Financeiros

Indicadores Financeiros	2017	2018	2019	Análise
Rendibilidade dos Capitais Próprios	1%	2%	4%	Os valores positivos e crescentes nos anos de análise indicam uma boa gestão ao nível operacional, na medida em que é gerado lucro para os accionais, tornando-se rentável a aplicação de capitais na empresa.
Rendibilidade dos Ativos	1%	1%	2%	Este indicador mede a capacidade dos ativos gerarem valor para a organização, tendo em conta os investimentos que serão feitos ao longo do período em análise, estes terão uma influência positiva e crescente.
EBITDA	891 818 €	1 276 536 €	1 872 878 €	Este valor analisa a eficiência financeira de uma empresa segundo as suas estratégias operacionais, a evolução positiva deste valor nos anos em análise mostra uma boa aplicação de políticas de eficiência na organização.
Margem EBITDA	3%	4%	6%	Este valor indica a capacidade das vendas gerarem fluxos de caixa, tendo em conta o investimento a realizar e a evolução nas vendas, a organização cada terá uma capacidade cada vez maior de financiar futuros investimentos.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 38 - Análise de Indicadores não Financeiros

Indicadores não Financeiros	2017	2018	2019	Análise
Rotação do Ativo	119%	139%	136%	A utilização dos ativos têm uma grande influência na geração de vendas.
Satisfação de Colaboradores	80%	84%	91%	A satisfação dos colaboradores é um dos pilares da organização e por isso preve-se que nos próximos anos, ao realizar a avaliação, a satisfação seja cada vez maior.
Adotar sugestões de colaboradores	6	6	8	A participação dos colaboradores no processo produtivo é muito importante e valorizada, assim a empresa irá adotar anualmente algumas sugestões de melhoria processual que se entedam benéficas para a organização.

Fonte: Elaboração própria

6. Conclusão

O poder da informação é cada vez mais relevante no seio da gestão de uma organização, sendo que esta é melhor utilizada pelos gestores quando é analisada atempadamente. O conhecimento atempado da informação facilita o trabalho do gestor que possui ferramentas para uma melhor tomada de decisão.

Com a realização deste projeto foi possível desenvolver e aplicar conhecimentos de Planeamento e Controlo de Gestão, adquiridos durante o período do Mestrado em Gestão.

O principal objetivo da realização deste projeto consistia em propor melhorias para o processo de planeamento e gestão orçamental. Para a concretização deste objetivo geral foram identificados alguns mais específicos de acordo com o diagnóstico efetuado. Este diagnóstico, realizado através dos contactos estabelecidos, visitas à empresa, recolha de informação diversa e através de entrevistas, resultou na constatação de que a empresa já implementa algumas ferramentas de definição e acompanhamento da estratégia. No entanto, foi visível que tem ainda limitações significativas no que respeita ao processo de planeamento e orçamentação. Para colmatar estas lacunas, o presente projeto incidiu sobre a definição e caracterização dos Centros de Responsabilidade, sistematização do processo de planeamento com a realização de um plano anual, detalhado por Centros de Responsabilidade e elaboração de Demonstrações Financeiras previsionais globais.

O objetivo geral, propor melhorias para o processo de planeamento e gestão orçamental, foi cumprido, pelo facto de serem apresentados esquemas para análise e respetivas caracterizações que fazem com que a TJ Moldes concentre uma maior capacidade para desenvolver o processo de planeamento e controlo orçamental.

As principais dificuldades sentidas durante a elaboração do projeto prenderam-se com a definição da forma de quantificação e definição de elementos de análise financeira pelo facto da gestão da organização ser feita num contexto de grupo e não de empresa individual. Esse obstáculo foi, no entanto, ultrapassado com recurso a contactos e trocas de experiências com elementos da organização e o professor orientador. Também a caracterização dos Centros de Responsabilidade mereceu uma especial atenção por ser uma forma de reorganização de um grupo para um contexto de uma só organização.

A aposta da organização deve ser a de melhorar os pontos identificados na análise diagnóstico, apostando em desenvolver modelos de gestão que potenciem a interligação

entre o curto prazo e o médio/longo prazo, criando uma estrutura de ligação estratégica com a gestão operacional. Espera-se por essa via, alcançar os objetivos propostos e crescer de uma forma sustentada em contacto direto com a responsabilidade social e o bem-estar da comunidade. Numa ótica de estudo futuro, seguindo os elementos apresentados e procurando complementar a informação disponível, consideramos que um trabalho relevante será a sistematização dos processos de controlo orçamental, especificamente a análise de desvios, melhorando também a estrutura do processo de controlo orçamental.

Concluindo, consideramos que a organização tem capacidade para implementar as melhorias propostas neste trabalho relativas ao processo de planeamento e controlo de gestão, na medida em que já tem implementadas algumas boas práticas e que atua num sentido de orientação estratégica para o futuro. Essas práticas entendem-se como fundamentais para a organização criar valor, através da satisfação dos colaboradores e dos clientes.

Referências Bibliográficas

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Ashkenas, R. (2013). Four Tips for Better Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/10/four-tips-for-better-strategic-planning/>

At. (2015). Regime Das Depreciações e Amortizações, 1–27.

Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2001). *Management Accounting, 3rd ed.* New Jersey: Prentice Hall.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2007). *Management accounting* (5th pearso). Upper Saddle River, New Jersey: pearson international.

Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. *Repositório Científico de Acesso Aberto de Portuga*, 1–14.

Bouwens, J., & Van Lent, L. (2007). Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting Research*, 45(4), 667–697. <http://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2007.00251.x>

CEFAMOL. (2016). CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes. Retrieved September 10, 2016, from http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Historia

Cermak, K. (2013). Innovation in Controlling. *7Th International Days of Statistics and Economics*, 271–278.

Daft, R. L., & Marcic, D. (2004). *Understanding Management*. Ohio: South-Western Thomson Learning.

Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.

Flick, U. (2015). *Introducing research methodology*. London: SAGE Publications.

Freitas, G. (2009). *O Sistema de Normalização Contabilística - Preparação das Demonstrações Financeiras*. Retrieved from http://www.occ.pt/fotos/editor2/Sebenta_DIS3109.pdf

- Gomes, N. (2015). *Indústria Portuguesa de Moldes para Plásticos*. Gráfica Maiadouro.
- Hope, J., Fraser, R., & Bunce, P. (2014). Beyond Budgeting - The Adaptive Management Model. Retrieved December 20, 2016, from <http://bbbt.org/>
- Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176. <http://doi.org/10.1108/09596111011066617>
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213–229. <http://doi.org/10.1108/01443570310458465>
- Kenny, G. (2016). Important than Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Maitre, P. (1986). *Controlo de Gestão e a sua Planificação*. Porto: RÉS-Editora, Lda.
- Miller, D. A., & Spence, J. (2015). Rolling Forecasts Improve Accuracy and Optimize Decisions. *Planning Insights*.
- Moldes, T. (2013). *Manual de Gest.*
- Moldes, T. (2014). *A história da nossa história*.
- Moldes, T. (2015). *Manual de Gestão*.
- Norton, D. P. (2008). the Management System. *Harvard Business Review*, 86(January), 62–77.
- Oliveira, M. I. da L. P. (2012). *A CONTABILIDADE DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O MODELO ABC – FERRAMENTA DE GESTÃO APLICADA A UMA ESCOLA SECUNDÁRIA*. INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU.
- Pinheiro, P. C. (2011). Indicadores-chave de Desempenho (Key Performance Indicators) aplicados à construção Desempenho e Benchmarking do sector Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil.

Priberam. (2016). Retrieved May 16, 2016, from <https://www.priberam.pt/dlpo/planeamento>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. Pearson Prentice Hall.

Romero, F. (2005). Uma tipologia de análise da inovação no Sector dos, *11*, 85–94.

Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*. Australia: Learning, South-Western Cengage.

Sahota, M., Bogsnes, B., Nyfjord, J., Hesselberg, J., & Drugovic, A. (2014). Beyond Budgeting : a Proven Governance System Compatible with Agile Culture.

Santos, N. M. L. R. M. dos. (2010). *Ferramentas Controlo de Gestão*. ISCTE-IUL. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/3060>

Schoemaker, P., & Tetlock, P. (2016). Superforecasting: How to Upgrade Your Company's Judgment. *Harvard Business Review*, (May), 72–78. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Teixeira, A. B., Teixeira, N. D., & Pardal, P. (2006). Tendências da gestão orçamental nas empresas, 53–59.

Vicente, C. C. da S. (2008). *Estudo da mudança nas práticas de controlo de gestão em Portugal*. ISCTE. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/677>

Wienhold, M. (2015). Better Budgeting methods – a comparative effect analysis on traditional budgeting problems Better Budgeting methods – a comparative effect analysis on traditional budgeting problems, (September).

Wijnsman, R. (2011). *WHAT GETS MEASURED GETS DONE*. University of Twente.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso : planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ANEXOS

**ANEXO I - Orçamentos Detalhados dos
Diferentes Centros de Responsabilidade**

Tabela 39 - Orçamento detalhado CR Produção

Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2017	2018	2019
Rendimentos															
Vendas															
Prestações de Serviços															
Variações nos inventários de produção															
Trabalhos para a própria entidade															
Subsídios à exploração															
Reversões															
Ganhos por aumentos de justo valor															
Outros rendimentos e ganhos															
Rendimentos Internos	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	10 680 000 €	10 840 200 €	11 002 803 €
Juros, dividendos e outros rendimentos similares															
Total	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	10 680 000 €	10 840 200 €	11 002 803 €
Gastos															
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	2 125 521 €	2 157 403 €	2 189 764 €
Fornecimentos e serviços externos	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	1 005 850 €	12 070 204 €	12 251 257 €	12 435 026 €
Gastos com o pessoal	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	228 904 €	2 746 852 €	2 829 258 €	2 914 136 €
Gastos de depreciações e de amortizações	52 391 €	52 391 €	52 391 €	52 391 €	52 391 €	59 057 €	59 057 €	59 057 €	59 057 €	59 057 €	92 377 €	92 377 €	741 996 €	912 157 €	1 145 397 €
Perdas por imparidade															
Perdas por reduções de justo valor															
Provisões do período															
Outros gastos e perdas															
Gastos Internos															
Gastos e perdas de financiamento															
Total	1 464 272 €	1 464 272 €	1 464 272 €	1 464 272 €	1 464 272 €	1 470 939 €	1 470 939 €	1 470 939 €	1 470 939 €	1 470 939 €	1 504 259 €	1 504 259 €	17 684 573 €	18 150 075 €	18 684 323 €
Margem de Contribuição	-574 272 €	-574 272 €	-574 272 €	-574 272 €	-574 272 €	-580 939 €	-580 939 €	-580 939 €	-580 939 €	-580 939 €	-614 259 €	-614 259 €	-7 004 573 €	-7 309 875 €	-7 681 520 €
Custo do Ativo Económico													261 031 €	239 632 €	201 417 €
Margem de Contribuição residual													-7 265 604 €	-7 549 507 €	-7 882 937 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 40 - Orçamento detalhado CR Técnico Comercial

Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2017	2018	2019
Rendimentos															
Vendas	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	17 752 100 €	18 254 382 €	19 156 697 €
Prestações de Serviços	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	1 053 872 €	1 069 680 €	1 085 726 €
Variações nos inventários de produção															
Trabalhos para a própria entidade															
Subsídios à exploração															
Reversões															
Ganhos por aumentos de justo valor															
Outros rendimentos e ganhos															
Rendimentos Internos															
Juros, dividendos e outros rendimentos similares															
Total	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	1 567 164 €	18 805 972 €	19 324 062 €	20 242 423 €
Gastos															
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas															
Fornecimentos e serviços externos	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	15 174 €	182 082 €	184 813 €	187 586 €
Gastos com o pessoal	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	13 132 €	157 586 €	162 313 €	167 183 €
Gastos de depreciações e de amortizações	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	3 612 €	43 349 €	43 349 €	43 349 €
Perdas por imparidade															
Perdas por reduções de justo valor															
Provisões do período												118 €	118 €	119 €	121 €
Outros gastos e perdas															
Gastos Internos	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	10 680 000 €	10 840 200 €	11 002 803 €
Gastos e perdas de financiamento															
Total	921 918 €	921 918 €	921 918 €	921 918 €	921 918 €	921 918 €	921 918 €	921 918 €	921 918 €	921 918 €	921 918 €	922 036 €	11 063 134 €	11 230 795 €	11 401 041 €
Margem de Contribuição	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 246 €	645 129 €	7 742 838 €	8 093 267 €	8 841 382 €
Custo do Ativo Económico													171 372 €	171 790 €	175 899 €
Margem de Contribuição residual													7 571 466 €	7 921 477 €	8 665 483 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 41 - Orçamento detalhado CR Administrativo e Financeiro

Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2017	2018	2019
Rendimentos															
Vendas															
Prestações de Serviços															
Variações nos inventários de produção															
Trabalhos para a própria entidade															
Subsídios à exploração															
Reversões															
Ganhos por aumentos de justo valor															
Outros rendimentos e ganhos															
Rendimentos Internos															
Juros, dividendos e outros rendimentos similares															
Total															
Gastos															
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas															
Fornecimentos e serviços externos	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	2 529 €	30 348 €	30 803 €	31 265 €
Gastos com o pessoal	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	8 112 €	97 342 €	100 263 €	103 271 €
Gastos de depreciações e de amortizações	945 €	945 €	945 €	945 €	945 €	945 €	945 €	945 €	945 €	945 €	945 €	945 €	11 337 €	11 337 €	11 337 €
Perdas por imparidade															
Perdas por reduções de justo calor															
Provisões do período															
Outros gastos e perdas	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	52 871 €	52 871 €	52 871 €
Gastos Intenos	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	1 667 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €
Gastos e perdas de financiamento															
Total	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	17 658 €	211 898 €	215 273 €	218 743 €
Margem de Contribuição	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-17 658 €	-211 898 €	-215 273 €	-218 743 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 42 - Orçamento detalhado CR Administração

Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2017	2018	2019
Rendimentos															
Vendas															
Prestações de Serviços															
Variações nos inventários de produção															
Trabalhos para a própria entidade															
Subsídios à exploração															
Reversões															
Ganhos por aumentos de justo valor															
Outros rendimentos e ganhos	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	1 303 791 €	1 517 037 €	1 548 668 €
Rendimentos Internos															
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	284 768 €	331 344 €	338 253 €
Total	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	132 380 €	1 588 559 €	1 848 381 €	1 886 921 €
Gastos															
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas															
Fornecimentos e serviços externos	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	42 572 €	510 863 €	518 526 €	526 303 €
Gastos com o pessoal	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	84 224 €	1 010 685 €	1 041 006 €	1 072 236 €
Gastos de depreciações e de amortizações	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	7 195 €	86 337 €	311 337 €	311 337 €
Perdas por imparidade															
Perdas por reduções de justo calor															
Provisões do período															
Outros gastos e perdas															
Gastos Internos															
Gastos e perdas de financiamento															
Total	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	133 990 €	1 607 885 €	1 870 868 €	1 909 876 €
Margem de Contribuição	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-1 610 €	-19 326 €	-22 487 €	-22 956 €
Custo do Ativo Económico													10 500 €	-7 086 €	-32 552 €
Margem de Contribuição residual													-29 826 €	-15 401 €	9 596 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 43 - Orçamento detalhado CR Gestão de Sistemas

Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2017	2018	2019
Rendimentos															
Vendas															
Prestações de Serviços															
Variações nos inventários de produção															
Trabalhos para a própria entidade															
Subsídios à exploração															
Reversões															
Ganhos por aumentos de justo valor															
Outros rendimentos e ganhos															
Rendimentos Internos															
Juros, dividendos e outros rendimentos similares															
Total															
Gastos															
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas															
Fornecimentos e serviços externos	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	3 599 €	43 185 €	43 832 €	44 490 €
Gastos com o pessoal	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	5 024 €	60 290 €	62 098 €	63 961 €
Gastos de depreciações e de amortizações	975 €	975 €	975 €	975 €	975 €	975 €	975 €	975 €	975 €	975 €	975 €	975 €	11 702 €	11 702 €	11 702 €
Perdas por imparidade															
Perdas por reduções de justo valor															
Provisões do período															
Outros gastos e perdas															
Gastos Internos	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	9 167 €	110 000 €	110 000 €	110 000 €
Gastos e perdas de financiamento															
Total	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	18 765 €	225 176 €	227 632 €	230 153 €
Margem de Contribuição	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-18 765 €	-225 176 €	-227 632 €	-230 153 €

Fonte: Elaboração própria

ANEXO II - Cálculo do Imobilizado Líquido Médio

Tabela 44 - Imobilizado Líquido Médio 2017

IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO PRODUÇÃO						
Rubricas	Amortização	Valor aquisição	Valor início 2017	Valor final 2017	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Tangíveis						
Edifícios outas construções tjm	48 167 €	963 330 €	818 831 €	770 664 €	794 748 €	
Equipamento básico jm	9 267 €	64 893 €	37 093 €	27 826 €	32 459 €	
Equipamento de transporte - mercadorias tjm	2 428 €	9 710 €	2 428 €	0 €	1 214 €	
Edifícios outas construções itj	32 595 €	651 893 €	554 109 €	521 514 €	537 811 €	
Equipamento básico itj	196 677 €	1 377 288 €	787 258 €	590 581 €	688 920 €	
Equipamento de transporte tja	2 361 €	9 446 €	2 361 €	0 €	1 181 €	
Edifícios outas construções tja	22 524 €	450 489 €	382 915 €	360 391 €	371 653 €	
Equipamento básico tja	78 144 €	547 224 €	312 793 €	234 650 €	273 722 €	
Investimento Instalações	23 333 €	800 000 €	800 000 €	776 667 €	788 333 €	
Investimento equip produtivo 2017	33 320 €	1 400 000 €	1 400 000 €	1 366 680 €	1 383 340 €	
						4 873 380 €
Ativos Intangíveis						
Programas de computador	118 264 €	358 376 €	121 848 €	3 584 €	62 716 €	
						62 716 €
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO TÉCNICO COMERCIAL						
Rubricas	Amortização	Valor aquisição	Valor início 2017	Valor final	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Fixos Tangíveis						
Equipamento administrativo tjm	10 015 €	70 135 €	50 104 €	40 089 €	45 097 €	
Estudos de Mercado	33 333 €	100 000 €	100 000 €	66 667 €	83 333 €	
						128 430 €
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO ADMINISTRAÇÃO						
Rubricas	Amortização	Valor aquisição	Valor início 2017	Valor final 2017	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Fixos Tangíveis						
Equipamento administrativo tjm	1 669 €	11 689 €	8 351 €	6 682 €	7 516 €	
Equipamento administrativo itj	1 950 €	13 657 €	9 757 €	7 807 €	8 782 €	
Equipamento administrativo tja	7 717 €	54 042 €	38 608 €	30 890 €	34 749 €	
Projetos de Internacionalização	75 000 €	900 000 €	900 000 €	825 000 €	862 500 €	
						913 547 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 45 - Imobilizado Líquido Médio 2018

IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO PRODUÇÃO					
Rubricas	Amortização	Valor início 2018	Valor final 2018	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Tangíveis					
Edifícios outras construções tjm	48 167 €	770 664 €	722 498 €	746 581 €	
Equipamento básico jm	9 267 €	27 826 €	18 559 €	23 193 €	
Equipamento de transporte - mercadorias tjm	0 €	0 €	0 €	0 €	
Edifícios outras construções itj	32 595 €	521 514 €	488 919 €	505 217 €	
Equipamento básico itj	196 677 €	590 581 €	393 904 €	492 243 €	
Equipamento de transporte tja	0 €	0 €	0 €	0 €	
Edifícios outras construções tja	22 524 €	360 391 €	337 866 €	349 129 €	
Equipamento básico tja	78 144 €	234 650 €	156 506 €	195 578 €	
Investimento Instalações	40 000 €	776 667 €	736 667 €	756 667 €	
Investimento equip produtivo 2017	199 920 €	1 366 680 €	1 166 760 €	1 266 720 €	
Investimento equip produtivo 2018	166 600 €	1 400 000 €	1 233 400 €	1 316 700 €	
					5 652 027 €
Ativos Intangíveis					
Programas de computador	0 €	0 €	0 €	0 €	
					0 €
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO TÉCNICO COMERCIAL					
Rubricas	Amortização	Valor início 2018	Valor final 2018	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Fixos Tangíveis					
Equipamento administrativo tjm	10 015 €	40 089 €	30 074 €	35 082 €	
Estudos de Mercado	33 333 €	66 667 €	33 333 €	50 000 €	
					85 082 €
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO ADMINISTRAÇÃO					
Rubricas	Amortização	Valor início 2018	Valor final 2018	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Fixos Tangíveis					
Equipamento administrativo tjm	1 669 €	6 682 €	5 012 €	5 847 €	
Equipamento administrativo itj	1 950 €	7 807 €	5 856 €	6 831 €	
Equipamento administrativo tja	7 717 €	30 890 €	23 173 €	27 032 €	
Projetos de Internacionalização	300 000 €	825 000 €	525 000 €	675 000 €	
					714 710 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 46 - Imobilizado Líquido Médio 2019

IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO PRODUÇÃO					
Rubricas	Amortização	Valor início 2019	Valor final 2019	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Tangíveis					
Edifícios outras construções tjm	48 167 €	722 498 €	674 331 €	698 415 €	
Equipamento básico jm	9 267 €	18 559 €	9 293 €	13 926 €	
Equipamento de transporte - mercadorias tjm	0 €	0 €	0 €	0 €	
Edifícios outras construções itj	32 595 €	488 919 €	456 325 €	472 622 €	
Equipamento básico itj	196 677 €	393 904 €	197 228 €	295 566 €	
Equipamento de transporte tja	0 €	0 €	0 €	0 €	
Edifícios outras construções tja	22 524 €	337 866 €	315 342 €	326 604 €	
Equipamento básico tja	78 144 €	156 506 €	78 363 €	117 434 €	
Investimento Instalações	40 000 €	736 667 €	696 667 €	716 667 €	
Investimento equip produtivo 2017	199 920 €	1 166 760 €	966 840 €	1 066 800 €	
Investimento equip produtivo 2018	199 920 €	1 233 400 €	1 033 480 €	1 133 440 €	
Investimento equip produtivo 2019	199 920 €	1 400 000 €	1 200 080 €	1 300 040 €	
					6 141 514 €
Ativos Intangíveis					
Programas de computador	0 €	0 €	0 €	0 €	
					0 €
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO TÉCNICO COMERCIAL					
Rubricas	Amortização	Valor início 2019	Valor final 2019	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Fixos Tangíveis					
Equipamento administrativo tjm	10 015 €	33 333 €	23 318 €	28 326 €	
Estudos de Mercado	33 333 €	33 333 €	0 €	16 667 €	
					44 992 €
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO ADMINISTRAÇÃO					
Rubricas	Amortização	Valor início 2019	Valor final 2019	Imobilizado Líquido médio	Total
Ativos Fixos Tangíveis					
Equipamento administrativo tjm	1 669 €	5 012 €	3 343 €	4 178 €	
Equipamento administrativo itj	1 950 €	5 856 €	3 906 €	4 881 €	
Equipamento administrativo tja	7 717 €	23 173 €	15 456 €	19 315 €	
Projetos de Internacionalização	300 000 €	525 000 €	225 000 €	375 000 €	
					403 374 €

Fonte: Elaboração própria

**ANEXO III - Demonstração de Resultados
Previsional Detalhada**

Tabela 47 - Demonstração de Resultados detalhada

Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2017	2018	2019
Rendimentos															
Vendas	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	1 479 342 €	17 752 100 €	18 254 382 €	19 156 697 €
Prestações de Serviços	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	87 823 €	1 053 872 €	1 069 680 €	1 085 726 €
Variações nos inventários de produção	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a própria entidade	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subsídios à exploração	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reversões	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ganhos por aumentos de justo valor	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros rendimentos e ganhos	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	108 649 €	1 303 791 €	1 517 037 €	1 548 668 €
Rendimentos Internos	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	890 000 €	10 680 000 €	10 840 200 €	11 002 803 €
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	23 731 €	284 768 €	331 344 €	338 253 €
Total	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	2 589 544 €	31 074 531 €	32 012 643 €	33 132 146 €
Gastos															
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	177 127 €	2 125 521 €	2 157 403 €	2 189 764 €
Fornecimentos e serviços externos	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	1 069 723 €	12 836 681 €	13 029 231 €	13 224 670 €
Gastos com o pessoal	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	339 396 €	4 072 755 €	4 194 938 €	4 320 786 €
Gastos de depreciações e de amortizações	65 118 €	65 118 €	65 118 €	65 118 €	65 118 €	71 784 €	71 784 €	71 784 €	71 784 €	71 784 €	105 104 €	105 104 €	894 720 €	1 289 880 €	1 523 120 €
Perdas por imparidade	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Perdas por reduções de justo calor	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Provisões do período	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	118 €	118 €	119 €	121 €
Outros gastos e perdas	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	4 406 €	52 871 €	52 871 €	52 871 €
Gastos Internos	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	900 833 €	10 810 000 €	10 970 200 €	11 132 803 €
Gastos e perdas de financiamento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	2 556 603 €	2 556 603 €	2 556 603 €	2 556 603 €	2 556 603 €	2 563 270 €	2 563 270 €	2 563 270 €	2 563 270 €	2 563 270 €	2 596 590 €	2 596 708 €	30 792 666 €	31 694 643 €	32 444 136 €
Resultados antes de imposto	32 941 €	32 941 €	32 941 €	32 941 €	32 941 €	26 274 €	26 274 €	26 274 €	26 274 €	26 274 €	- 7 046 €	- 7 163 €	281 865 €	318 000 €	688 010 €
Imposto sobre o rendimento													70 466 €	79 500 €	172 003 €
Resultados líquido do período													211 399 €	238 500 €	516 008 €

Fonte: Elaboração própria