



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Orçamentação e Desvios Orçamentais. Uma Aplicação Prática na Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl

Ana Gabriela Reis da Silva, nº 9331

Mestrado em Controlo de Gestão
2013/2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Cláudia Coimbra, minha orientada, por toda a disponibilidade e apoio ao longo deste percurso. A sua orientação foi imprescindível para a realização do presente trabalho.

Queria agradecer ao Dr. Rui Assis, meu supervisor na Plural, por toda a colaboração ao longo deste percurso, sempre disponível para responder a todas as questões.

Agradeço também à Doutora Vivina Carreira e Luís Figueiredo por todo o apoio e ajuda essenciais ao longo deste trabalho.

Por último, um agradecimento muito especial aos meus pais e amigos pelo apoio incondicional, pois sem eles não teria sido possível.

Resumo

O processo orçamental é matéria essencial na gestão de qualquer organização, pois auxilia o gestor desde o planeamento até ao controlo de gestão e apuramento de desvios orçamentais. O planeamento é a etapa de definição de objetivos mas planear não é suficiente, é necessário definir estratégias, prever valores, controlá-los e, por fim, verificar se se conseguiu alcançar o previsto, apurando responsabilidades e causas das divergências encontradas. Para atingir de forma eficaz esses objetivos pré-definidos, o gestor utiliza o orçamento, consoante os recursos disponíveis.

O objetivo do presente trabalho consiste no estudo do processo de orçamentação numa cooperativa de comercialização e distribuição do setor farmacêutico, nomeadamente, a Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl. Assim, apresenta-se a principal fundamentação teórica desta temática para posterior aplicação ao caso concreto da Plural.

A abordagem metodológica adotada foi o estudo de caso. A escolha por esta opção deve-se ao tema escolhido e tendo em conta a sua praticabilidade, considerou-se que a opção mais adequada seria o trabalho de projeto.

Através deste estudo foi possível perceber a estrutura organizacional da Plural e o seu processo global de orçamentação. Verificou-se que esta cooperativa apresenta uma gestão essencialmente centralizada, funcionando através de segmentos de mercado, com seis armazéns distribuídos a nível nacional.

Concluiu-se que esta entidade tem uma gestão orçamental adequada à sua dimensão, no entanto, demonstra-se que a proposta, aqui apresentada, de uma descentralização no processo de tomada de decisão seria uma mais-valia, no sentido em que passaria a existir uma melhoria nos processos de gestão.

Palavras-chave: Gestão Orçamental, Orçamento, Desvios Orçamentais, Estratégia, Controlo de Gestão

Abstract

The budget process is a core subject in the management of any organization as it assists the manager from planning to analyzing performance and finding causes for budget deviations. Planning is the goal-setting stage but it isn't enough on its own, it is necessary to define strategies, predict and control values, verify if the objectives proposed were fulfilled and, finally, determine possible liabilities and causes of discrepancies. To effectively reach these pre-defined objectives, the manager uses the budget, according to the available resources.

The main objective of this work is the study of the budgeting process of an organization, more specifically, a cooperative whose activity is trade and distribution of pharmaceutical products, namely, Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl. Thus, the main theoretical framework pertaining to this topic is presented and subsequently applied to the specific case of Plural.

The methodological approach adopted was the case study. The choice for this method was due to the practicability of the chosen subject, and project work was considered to be more suitable.

Throughout this study was possible to perceive the organizational structure of Plural and its global budgeting process. It was found that this cooperative has an essentially centralized management, working through market segments, with six warehouses distributed at the national level.

It was concluded that this organization has a budget management suitable to its dimension, but nonetheless, it is shown that the proposal presented here of decentralization in the decision-making process would be an advantage in the sense that there would be an improvement in the management processes.

Keywords: Budget Management, Budget, Budgetary Deviations, Strategy, Management Control

Sumário

LISTA DE TABELAS	1
LISTA DE FIGURAS	2
A. INTRODUÇÃO.....	3
B. METODOLOGIA.....	4
C. O PROCESSO DA ORÇAMENTAÇÃO E DESVIOS ORÇAMENTAIS	5
1. GESTÃO ESTRATÉGICA	6
1.1. PLANEAMENTO.....	8
1.2. AMBIENTE - ANÁLISE SWOT	10
1.3. A GESTÃO ESTRATÉGICA E A GESTÃO OPERACIONAL	12
2. CONTROLO DE GESTÃO.....	16
3. GESTÃO ORÇAMENTAL.....	21
3.1. O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS ORÇAMENTOS.....	22
3.2. SEGMENTOS DE ATIVIDADE.....	34
3.3. CENTROS DE RESPONSABILIDADE	35
3.3.1. Centros de custos	36
3.3.2. Centros de resultados	37
3.3.3. Centros de investimento.....	38
3.4. O CONTROLO ORÇAMENTAL.....	39
3.5. DESVIOS ORÇAMENTAIS.....	41
3.6. ORÇAMENTAÇÃO DE BASE ZERO	44
D. APLICAÇÃO PRÁTICA NA PLURAL – COOPERATIVA FARMACÊUTICA, CRL	46
1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	46
1.1. FORMA JURÍDICA -- COOPERATIVA	47
1.2. MISSÃO, VALORES, VISÃO.....	48
1.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	49
1.4. RECURSOS HUMANOS.....	53
1.5. PRODUTOS	55
1.6. CLIENTES	57
1.7. CONCORRENTES.....	59

1.8. ANÁLISE SWOT	61
2. ESTUDO DE CASO – ORÇAMENTAÇÃO E DESVIOS ORÇAMENTAIS.....	64
2.1. PREPARAÇÃO DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA	64
2.2. O PROCESSO ORÇAMENTAL.....	64
2.2.1. Orçamento de vendas e margens	66
2.2.2. Custos Operacionais	70
2.2.2.1. Fornecimentos e Serviços Externos	70
2.2.2.2. Gastos com pessoal	73
2.2.2.3. Imparidades de dívidas a receber	75
2.2.2.4. Outros gastos e perdas	76
2.2.2.5. Gastos/Reversões de depreciação e amortização	76
2.2.3. Orçamento de investimentos.....	78
2.2.4. Orçamento de custos financeiros	79
2.2.5. Demonstração de Resultados Previsional.....	79
2.3. CONTROLO DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA E DESVIOS ORÇAMENTAIS.....	81
3. PROPOSTAS.....	84
3.1. DESCENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTAL	84
3.2. CENTROS DE RESPONSABILIDADE	84
<u>E. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	<u>86</u>
<u>BIBLIOGRAFIA.....</u>	<u>89</u>

Lista de Tabelas

TABELA 1: DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	7
TABELA 2: ETAPAS DA PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA E EXECUÇÃO OPERATIVA	14
TABELA 3: DEFINIÇÕES DE CONTROLO DE GESTÃO.....	16
TABELA 4: ORÇAMENTO DE VENDAS	22
TABELA 5: PROGRAMA DE PRODUÇÃO	23
TABELA 6: CONSUMO POR UNIDADE PRODUZIDA	23
TABELA 7: PROGRAMA E ORÇAMENTO DE COMPRAS DE MATÉRIAS PRIMAS.....	24
TABELA 8: ORÇAMENTO DE MOD.....	25
TABELA 9: PROGRAMA E ORÇAMENTO DE COMPRAS DE MERCADORIAS.....	26
TABELA 10: TIPOS DE PROJETOS.....	27
TABELA 11: ORÇAMENTO DE TESOURARIA	28
TABELA 12: ORÇAMENTO FINANCEIRO	29
TABELA 13: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (DR).....	30
TABELA 14: BALANÇO PREVISIONAL	31
TABELA 15: APURAMENTO DE DESVIOS	43
TABELA 16: PRINCIPAIS FUNÇÕES DAS DIREÇÕES E ARMAZÉNS.....	51
TABELA 17: SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS PELA PLURAL.....	56
TABELA 18: ENTIDADE LÍDER POR DISTRITO – QUOTA DE MERCADO 2013	60
TABELA 19: ORÇAMENTO DE VENDAS E MARGENS	69
TABELA 20: ORÇAMENTO DE FSE	71
TABELA 21: LISTAGEM DE FUNCIONÁRIOS DA PLURAL	74
TABELA 22: ORÇAMENTO DE GASTOS COM PESSOAL.....	75
TABELA 23: LISTAGEM DE ATIVOS	77
TABELA 24: ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS.....	78
TABELA 25: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL	80
TABELA 26: EXEMPLO DE UM KPI DA FUNÇÃO PICKING.....	82

Lista de Figuras

FIGURA 1: O PROCESSO DE PLANEAMENTO	9
FIGURA 2: MATRIZ DA ANÁLISE SWOT	11
FIGURA 3: PIRÂMIDE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	18
FIGURA 4: INSTRUMENTOS DO CONTROLO DE GESTÃO	19
FIGURA 5: PROCESSO ORÇAMENTAL.....	33
FIGURA 6: EDIFÍCIO DA PLURAL EM EIRAS - COIMBRA	46
FIGURA 7: ORGANIGRAMA DA PLURAL	50
FIGURA 8: RECURSOS HUMANOS DA PLURAL.....	53
FIGURA 9: HABILITAÇÕES DOS COLABORADORES DA PLURAL.....	54
FIGURA 10: FAIXA ETÁRIA DOS COLABORADORES DA PLURAL	55
FIGURA 11: VENDAS POR ZONA GEOGRÁFICA	58
FIGURA 12: QUOTA DE MERCADO NACIONAL	59
FIGURA 13: ANÁLISE SWOT DA PLURAL.....	61
FIGURA 14: MAPA DO IMS HEALTH	68

A. Introdução

O presente projeto, desenvolvido no âmbito da empresa Plural - Cooperativa Farmacêutica, Crl, tem como objetivo levar a cabo um estudo centrado no seu departamento financeiro, mais especificamente, nos métodos utilizados na elaboração dos seus orçamentos anuais.

As atividades desenvolvidas pela empresa Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl compreendem o aprovisionamento, o armazenamento e a distribuição de medicamentos, garantindo as melhores e mais adequadas condições do produto, assim como uma distribuição rápida e eficaz, detendo, para o efeito, instalações em vários locais e com diversas funcionalidades.

Nos dias de hoje, a orçamentação tem um carácter obrigatório para o bom funcionamento de qualquer empresa, pois é através desta metodologia que se pode alcançar um maior controlo sobre custos, resultados e desvios face ao previsto, ajudando, portanto, a garantir a continuidade e o sucesso de um negócio.

É, portanto, nesse contexto que o presente trabalho se justifica, pois nele se estuda o processo de orçamentação utilizado pela entidade em questão, apresentando os métodos e regras utilizados e se propõem possíveis alterações na elaboração dos orçamentos, com a finalidade de melhoria do processo de orçamentação.

O presente trabalho estrutura-se em cinco partes. A seguir a uma breve descrição da empresa, do tema e do objetivo do projeto, descreve-se a metodologia utilizada. Seguidamente, na terceira parte, apresenta-se a informação teórica de maior relevo na temática da orçamentação, desde a estratégia da organização, a gestão operacional, o controlo de gestão e a gestão orçamental até ao apuramento dos desvios orçamentais. Na penúltima parte, apresenta-se a empresa bem como os seus métodos de elaboração de orçamentos para, posteriormente, sugerir algumas propostas para a melhoria deste processo. Por último, a conclusão resume os pontos fulcrais deste trabalho e discute algumas propostas de alteração bem como as suas implicações na empresa em estudo.

B. Metodologia

Para o enquadramento teórico do presente trabalho recorreu-se a uma vasta bibliografia recomendada, compreendendo livros e artigos científicos da área de estudo bem como alguns sítios da Internet na temática de gestão.

A pesquisa para o caso prático da empresa Plural – Cooperativa Farmacêutica teve por base diversas entrevistas e reuniões de trabalho com o diretor financeiro da organização, que disponibilizou diversa informação sobre a mesma, sobre os seus recursos humanos, mercado, clientes, produtos e orçamentos. Devido à facilidade de comunicação e esclarecimento de dúvidas, foi possível trabalhar toda a informação disponibilizada de forma a elaborar diversas tabelas e esquemas exemplificativos da dimensão, do funcionamento, dos métodos de orçamentação e de outras especificidades desta cooperativa.

C. O Processo da Orçamentação e Desvios Orçamentais

O processo de orçamentação é uma temática demasiado vasta, que se enquadra em todo o processo de gestão de uma organização. Para a elaboração de um orçamento é necessário:

- deter uma estratégia adequada - planejar os caminhos a seguir e conhecer a organização é essencial para obter uma boa estratégia. Por sua vez, a definição de uma boa estratégia trará a concretização dos objetivos definidos;
- possuir uma adequada gestão operacional dentro da organização – processos operativos bem definidos significam eficiência operacional, redução de tempos e custos;
- deter um processo de controlo de gestão, pois através deste processo são determinados quais os recursos que a organização precisará para alcançar os objetivos definidos, obtendo eficiência e eficácia;
- definir o método de descentralização da organização: por segmentos de mercado, por centros de responsabilidade, entre outros.

Com todos estes elementos, uma organização encontra-se preparada para a elaboração de um orçamento e controlo da sua atividade, atendendo a que o essencial da realização de orçamentos é permitir o controlo sobre os seus custos e resultados, apurando desvios entre o real e o esperado, conseguindo retirar informação acerca do que é possível melhorar na organização.

1. Gestão Estratégica

Na temática da gestão estratégica, Igor Ansoff distingue-se pela publicação de um livro, em 1965, nos EUA, intitulado *Corporate Strategy*, o primeiro livro escrito sobre estratégia organizacional.

Após a sua publicação, foram surgindo diversas definições de estratégia por diversos autores, tais como Hofer e Schendel (1978), Porter (1985) e Henry Mintzberg (1988). Todos estes autores defendem a mesma tese de que a estratégia se relaciona com o meio envolvente e que este detém influência sobre a organização, sendo que o papel desempenhado pelos responsáveis estratégicos é de extrema importância na elaboração dos planos estratégicos. Contudo, são encontradas divergências no âmbito e conteúdo das diversas definições de estratégia.

Hofer & Schendel (1978) defendem que, para atingir os objetivos, a estratégia deve selecionar os meios a seguir e gerir os recursos a usar. De forma semelhante, Ansoff (1965) refere que a estratégia define os objetivos de longo prazo e as ações a serem seguidas para os alcançar, determinando os recursos necessários para tal. Ou seja, segundo Ansoff (1965) a estratégia define os objetivos e os meios, pelo que este autor dá ênfase ao processo de tomada de decisão no planeamento estratégico.

Também outros autores como Porter (1985) e Mintzberg (1988) construíram os seus próprios conceitos de estratégia, em que Porter (1985) defende que a obtenção de vantagem competitiva é a matéria com maior importância no processo estratégico, enquanto Mintzberg (1988) enfatiza as decisões e ações que vão ocorrendo ao longo do processo estratégico para dar resposta ao meio envolvente à organização.

Segundo Henry Mintzberg (1988), a estratégia é um plano, uma forma de ação consciente. Qualquer pessoa pode recorrer a alguma estratégia para alcançar algo que deseja. Este autor exemplifica dizendo que uma criança detém uma estratégia para saltar o muro enquanto uma organização detém uma estratégia para alcançar um mercado. Ainda segundo Mintzberg, a estratégia

detém duas características essenciais: é idealizada antes da ação a que se aplica e é elaborada de maneira consciente e com um objetivo.

Embora existam numerosas definições de estratégia, apresentadas na Tabela 1, todas elas convergem em dois pontos:

- a estratégica está relacionada com o futuro de uma organização;
- a definição dos objetivos, meios, ações e sua concretização são um processo interligado.

Tabela 1: Definições de estratégia organizacional

Autores	Definição de estratégia	Responsabilidade e da decisão
Ansoff (1965)	“Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.”	Conselho de Administração
Hofer & Schendel (1978)	“Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.”	Administração
Porter (1980)	“Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.”	Administração

Mintzberg (1988)	“Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.”
-----------------------------	---

Fonte: Adaptado de Nicolau, 2001

Em matéria de gestão, a estratégia pode ser definida como um plano bem delineado e compreensível, elaborado com o intuito de alcançar os objetivos definidos pela organização. Contudo, elaborar uma estratégia não é suficiente, é necessário desenvolver e controlar a sua ação para que se consiga obter o resultado esperado.

1.1. Planeamento

Alguns gestores qualificam o planeamento como a sua responsabilidade-base, a função principal da gestão, considerando a gestão operacional e o controlo, abordados nos pontos 2 e 3 do presente trabalho, como funções mais secundárias.

Independentemente da relevância associada ao planeamento, os estudos comprovam que uma organização atinge um nível de desempenho eficaz quando detém um bom planeamento.

O planeamento foca-se no futuro, ou seja, permite definir quais os objetivos a alcançar bem como os recursos e meios a utilizar para os conseguir. O resultado desta função será, portanto, a elaboração de um plano que enuncia quais as ações a seguir pela organização, trazendo aos gestores a obrigação de tomar decisões relativamente aos objetivos a definir, aos meios a utilizar, à ação a seguir e à implementação dessa mesma ação.

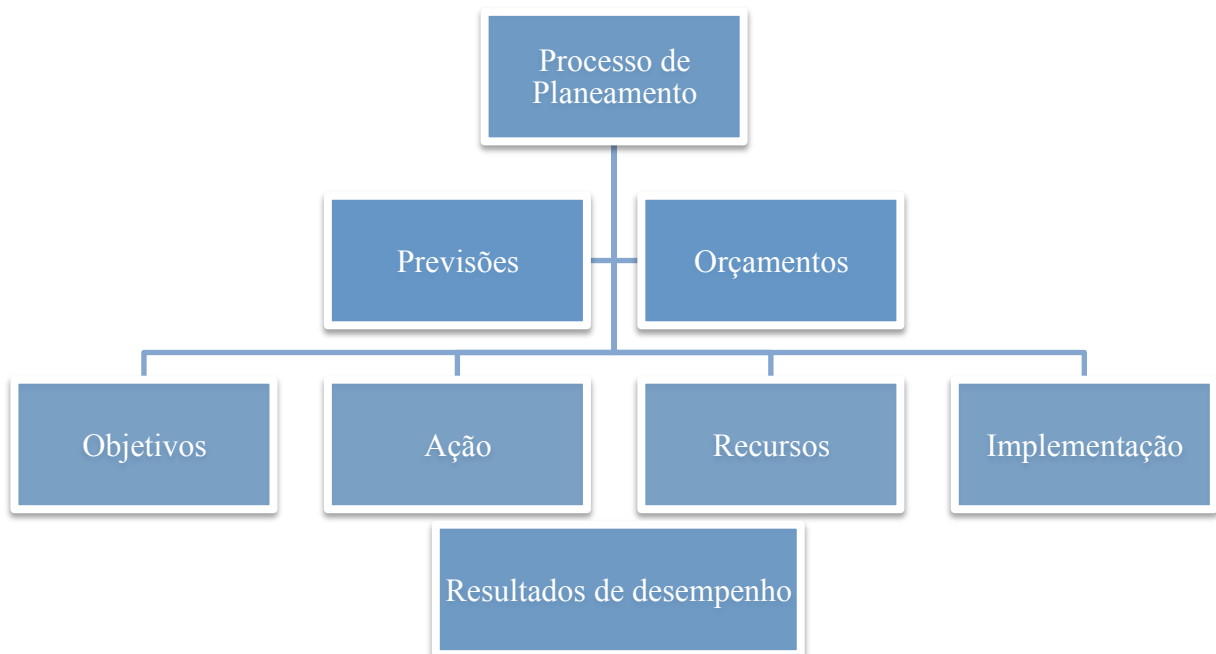
O número de pessoas associadas a este processo irá variar de acordo com a dimensão e a natureza da organização. Em algumas empresas a função

planeamento poderá ser desenvolvida pelos gestores e pessoal, noutras pelos gestores de topo ou por uma única pessoa quando se trate de uma pequena organização com apenas um gestor/responsável. Geralmente, quanto maior a dimensão de uma organização, maior o número de pessoal envolvido no planeamento e mais tipos de planeamento ocorrem.

O objetivo de planear está associado ao propósito de melhorar o desempenho da organização no futuro e, portanto, deverá ser encarado como um objetivo a ser alcançado por todos os trabalhadores da organização, fazendo chegar toda a informação aos mesmos, de forma a motivar a sua cooperação e empenho no decorrer da ação escolhida, garantindo o esforço de todos no sucesso da organização.

O processo de planear pode assim ser apresentado de acordo com a figura seguinte:

Figura 1: O processo de planeamento



Fonte: Adaptado de Donnelly *et al.*,2000.

Para definir estratégias e planejar é essencial conhecer a organização e o seu mercado. Para isso, a maioria das organizações utiliza o método da análise SWOT, que estuda os fatores positivos e negativos no ambiente interno e externo à organização.

1.2. Ambiente - Análise SWOT

A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou Análise FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), em português, pode ser definida como uma ferramenta de gestão utilizada para analisar o ambiente em que a empresa se encontra. Esta análise é a base de gestão e planeamento estratégico de qualquer empresa e compreende uma análise interna e externa do ambiente, isto é, analisa pontos fortes e fracos da organização (análise interna) e analisa oportunidades e ameaças do meio envolvente (análise externa).

Esta ferramenta tem então por objeto a identificação dos fatores internos e externos, favoráveis e desfavoráveis, inerentes a um projeto ou negócio com vista a alcançar o objetivo desse mesmo projeto ou negócio. Por outras palavras, a análise SWOT consiste num modelo de avaliação da posição estratégica de uma organização no mercado. Esta avaliação estratégica é realizada através da utilização de uma matriz de dois eixos, o eixo das variáveis internas (pontos fortes e fracos da organização) e o eixo das variáveis externas (oportunidades e ameaças do meio envolvente), tal como a figura 2 apresenta:

Figura 2: Matriz da Análise SWOT



Fonte: <http://www.simplessolucoes.com.br/blog/wp-content/uploads/2012/04/Capturar3.JPG>

Segundo Fischmanne Almeida (1991, p. 25), o “ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condições para alterá-lo”. Por outras palavras, a análise SWOT consiste numa análise ao ambiente de uma organização.

Bem utilizado, este método trará diversas vantagens às organizações. Os seus fatores internos e externos devem ser analisados em relação às necessidades e à concorrência de mercado pois ajudarão a identificar o que se encontra bem ou mal dentro da organização. Tal como Thompson Jr (2003, p.42) afirma:

“A análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes interno e externo. Essa avaliação é realizada mediante a determinação dos fatores-chave de sucesso para a empresa, os quais

orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.”

Portanto, a análise SWOT deve ser elaborada e interpretada de uma forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que daí resulte um diagnóstico fiável que seja uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica de uma organização, a qual é responsável por delinear o futuro a médio e longo prazo da mesma.

1.3. A gestão estratégica e a gestão operacional

Com base numa definição simples de estratégia, Mintzberg (1988) afirma que esta é necessária para reduzir a incerteza e promover a coerência e compreensão dentro de uma organização, aumentar os conhecimentos de forma a dar resposta a necessidades intrínsecas da mesma e, também, para promover a sua eficiência em condições estáveis. Ou seja, a gestão estratégica trata do alinhamento de dois processos: eficiência operacional e estratégia competitiva.

Para Michael Porter (1996) as organizações precisam de ter processos flexíveis para que consigam comparar os seus processos com as organizações concorrentes de forma a trabalharem para alcançar vantagem competitiva e, assim, obter ganhos de eficiência - eficiência operacional.

Normalmente, a eficiência operacional é confundida com a estratégia. Embora ambas sejam essenciais para o bom desempenho de qualquer organização, a eficiência operacional não é uma estratégia mas sim um processo de constante melhoria das atividades comuns com os concorrentes, de acordo com Porter (1996).

Kaplan e Norton (2008) defendem que é impossível implementar uma boa estratégia sem que esta assente em processos operativos e só com um sistema de gestão que englobe estas duas temáticas é possível obter um desempenho organizacional sustentável.

Assim, em 1996, estes autores desenvolveram um estudo que demonstrou que os órgãos de gestão não davam relevância à estratégia. Através deste estudo foi possível verificar que:

- apenas cerca de 40% das organizações estudadas relacionavam a gestão orçamental com a estratégia;
- os colaboradores não eram informados acerca da estratégia da organização;
- 85% das organizações nem uma hora mensal dedicavam à estratégia;
- 50% não dedicava qualquer tempo à estratégia organizacional;
- a gestão orçamental era usada apenas para gerir as contas, os objetivos, a motivação, o desempenho dos colaboradores, o marketing e as vendas.

Mais tarde, em 2006, estes mesmos autores refizeram o seu estudo com uma amostra de 143 gestores. Passados dez anos foi possível verificar que:

- 54% utilizava um sistema formal estratégico;
- 70% dessas organizações com um sistema de gestão estratégico apresentava um desempenho superior às outras organizações em estudo;
- no entanto, 46% não detinha qualquer tipo de sistema de gestão estratégico;
- destas últimas, 73% apresentava um desempenho inferior às restantes.

É possível, assim, concluir que se uma organização detiver um sistema de gestão que englobe eficiência operacional e um bom planeamento estratégico detém maior probabilidade de melhoria de desempenho na sua atividade. Portanto, as organizações beneficiariam caso adotassem um sistema que relacionasse a estratégia com as operações. Com tal objetivo, estes mesmos autores desenvolveram um sistema de gestão que integra a planificação da estratégia e a execução operativa, que se baseia em seis etapas, evidenciadas na tabela 2.

Tabela 2: Etapas da planificação estratégica e execução operativa

Etapa	Nome etapa	Conceito
1ª etapa	Desenvolvimento da estratégia	Nesta fase estabelece-se a missão, a visão e os valores da organização, bem como a análise SWOT e o modelo das cinco forças de Porter.
2ª etapa	Planificação da estratégia	Estabelecimento dos objetivos estratégicos, dos indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que determinam a ação e os recursos a serem utilizados. É nesta fase que se utilizam ferramentas de gestão estratégica tais como Balanced Scorecard (BSC) e Mapas Estratégicos.
3ª etapa	Alinhamento da organização	Tem como objetivo alinhar todas as unidades operativas de uma organização com a estratégia da mesma. Relativamente aos colaboradores, o seu alinhamento com a organização faz-se por um processo de comunicação formal, em que se relacionam os objetivos pessoais com os incentivos de objetivos estratégicos.
4ª etapa	Planificação das operações	Esta etapa baseia-se no uso de ferramentas de gestão - gestão da qualidade, a reengenharia, o sistema ABC e a gestão orçamental - para alcançar uma afetação de recursos adequada ao planeamento estratégico.
5ª etapa	Controlo e aprendizagem	São necessárias reuniões de revisão para garantir o controlo das operações e o nível de execução da estratégia, visto que as informações sobre ambas se integram.
6ª etapa	Validação e adaptação	Deve, também, ser realizada uma reunião anual para uma avaliação acerca do desempenho estratégico da organização, do ambiente em que esta se insere e definir ajustamentos necessários.

Fonte: Adaptado de Azeitão, Roberto, 2010

No entanto, ao adotar este modelo de relacionamento da estratégia com a gestão operacional, é necessário rever e, possivelmente, modificar os processos usados na organização, de forma a alcançar um alinhamento estratégico global.

2. Controlo de Gestão

O controlo de gestão surgiu nos Estados Unidos entre a 1ª e a 2ª guerras mundiais. O seu aparecimento oficial relaciona-se com a constituição do *Controllers Institute of America* (Instituto dos Controladores de Gestão dos Estados Unidos), em 1931, propagando-se pela Europa nos anos seguintes.

Inicialmente, a função de um controlador de gestão era meramente a de um perito em contabilidade nos bancos e na administração pública. Apenas através de publicações sobre o tema se foi verificando que um controlador de gestão assentava em muito mais do que contabilidade, gestão estratégica e gestão operacional.

Ao longo do tempo, o controlo de gestão passou a ser definido como “o processo utilizado no seio de uma entidade económica para assegurar uma mobilização eficaz e permanente das energias e dos recursos, tendo em vista atingir o objetivo visado por essa entidade” (Khemakhem, 1970, página 11).

No entanto, estando este conceito em constante evolução, nos dias de hoje, podemos encontrar definições muito mais complexas e perceber que esta função ganhou uma posição muito relevante que a torna essencial a qualquer organização. Apresentam-se alguns exemplos destas definições na tabela 3.

Tabela 3: Definições de controlo de gestão

Definição	Aspeto essencial da definição
<i>O controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados.</i>	Motivação dos gestores; Objetivos específicos a cada responsável; Importância do envolvimento dos gestores operacionais na gestão e no seu controlo.

Definição	Aspeto essencial da definição
<p><i>O controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa.</i></p>	<p>Dá relevo ao aspeto instrumental; Objetivos gerais à organização; Relacionar os objetivos gerais da organização com os específicos a cada responsável.</p>
<p><i>O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.</i></p>	<p>Baseia-se nos princípios de controlo de gestão; Tenta abranger as definições anteriores.</p>

Fonte: Adaptado de Jordan; Neves; Rodrigues, 2011.

O controlo de gestão é uma mais valia para qualquer organização porque é possível usá-lo em qualquer matéria de gestão (estratégia, operações, custos, resultados, etc.). No entanto, para que o seu uso seja vantajoso, a organização deve ser dotada de descentralização na tomada de decisão, ou seja, deve deter várias pessoas responsáveis pela tomada de decisões na organização. Estes responsáveis, por sua vez, devem ser os gestores operacionais existentes. Além disso, encontra-se diretamente relacionado com a estratégia da empresa e, portanto, tem por base a implementação de uma estratégia bem definida.

Esta metodologia tem em consideração o histórico da organização mas foca-se no seu futuro e ao ser utilizada irá criar a necessidade de um sistema de incentivos e sanções ao pessoal de modo a garantir o empenho de todos os colaboradores no futuro da organização.

Essencialmente, o processo de controlo de gestão baseia-se na definição de objetivos, na definição da estratégia, no planeamento de ações, na estimulação

de motivação nos colaboradores, na seleção de recursos e meios a utilizar e no acompanhamento dos resultados.

No entanto, é importante mencionar, mais uma vez, o facto de que são os gestores operacionais os utilizadores diretos deste processo. Em matéria de gestão, estes responsáveis fazem parte da pirâmide da estrutura organizacional, constituída, também, pela direção geral e hierarquia intermédia, tal como evidenciado na figura 3.

Figura 3: Pirâmide da estrutura organizacional



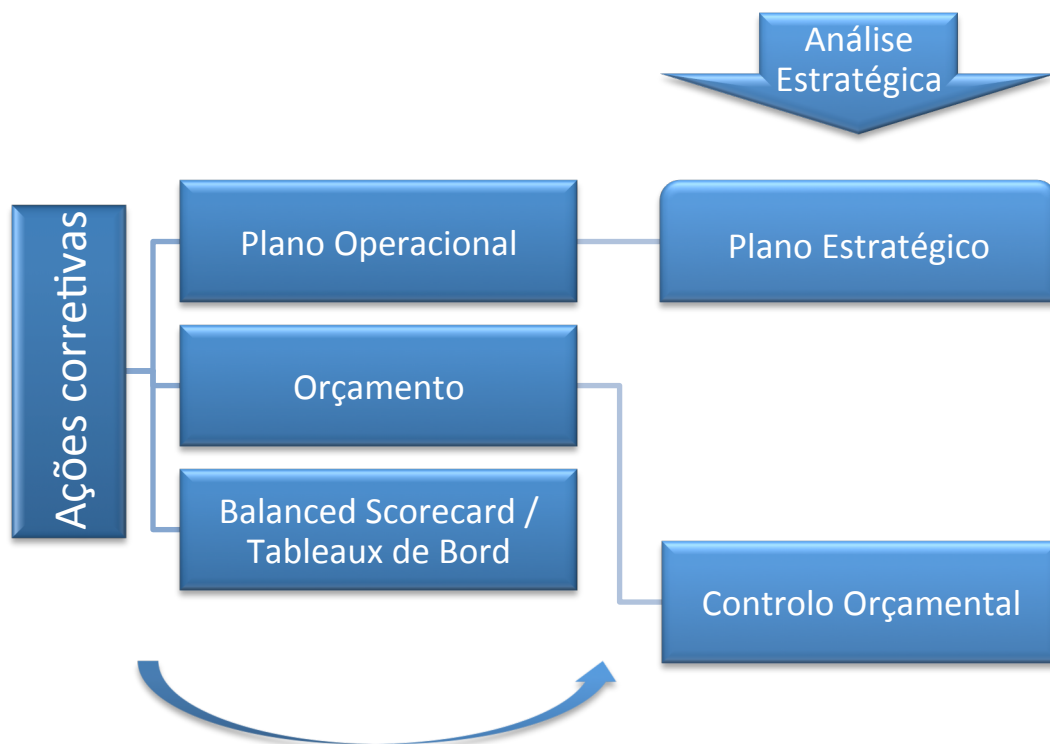
Fonte: Adaptado de Jordan; Neves; Rodrigues, 2011

Para fazer face às necessidades destes três segmentos, o controlo de gestão apoia-se em vários instrumentos - instrumentos de pilotagem, comportamentais e de diálogo.

Estes instrumentos incluem a elaboração de um plano operacional, do orçamento e controlo orçamental, usando técnicas de gestão como o *Balanced*

Scorecard ou *Tableau de Bord*. A Figura 4 mostra a ligação entre os vários instrumentos de controlo de gestão.

Figura 4: Instrumentos do controlo de gestão



Fonte: Adaptado de Jordan; Neves; Rodrigues, 2011.

Este esquema resume as fases do processo de gestão, desde a estratégia até ao controlo orçamental. Primeiro é necessário analisar o meio envolvente para definir um adequado plano estratégico assente num plano operacional bem definido para, de seguida, apurar custos e elaborar orçamentos, utilizando técnicas de gestão como o *Balanced Scorecard* ou *Tableaux de Bord*. Os orçamentos são controlados comparando os resultados esperados com os reais, apurando desvios e descobrindo as suas causas para, assim, implementar ações corretivas aos mesmos.

O plano operacional e o orçamento são os instrumentos previsionais de pilotagem existentes. No entanto, o processo de pilotagem necessita de acompanhar os resultados e, para tal, é usado o controlo orçamental bem como o

balanced scorecard ou *tableaux de bord*. Estes dois últimos métodos primam pela variedade de indicadores, rapidez, capacidade de síntese e de facilidade de adaptação por parte do utilizador.

3. Gestão Orçamental

Segundo Jordan *et al* (2011), a orçamentação pode ser definida como um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão ou ação.

Assim, o orçamento obriga à definição de objetivos e planos de ação para o seu sucesso, pois sabendo quais os objetivos a alcançar, o gestor irá definir os planos de ação a seguir que conduzam às decisões a tomar no futuro. Através destes planos de ação serão realizadas as quantificações financeiras que conduzem ao orçamento.

Segundo Caiado (2011), o orçamento é um resultado de uma previsão de curto prazo, até 1 ano, e deve ser elaborado tendo em conta objetivos atingíveis. Ou seja, a orçamentação deve estabelecer objetivos específicos para as operações futuras e comparar periodicamente os resultados atuais com aqueles objetivos.

O processo de orçamentação inicia-se meses antes do ano em estudo pois é necessário o pedido das estimativas de vendas e custos de todos os departamentos da organização. Após a recolha dessa informação é possível elaborar vários tipos de orçamento, tais como o orçamento de exploração, de tesouraria, financeiro, demonstração de resultados e balanço previsional.

No entanto, a gestão orçamental não passa apenas pela elaboração destes orçamentos. É, também, necessário medir e registar a atividade real da organização para que seja possível a sua comparação com o orçado. Por fim, será necessária a análise aos desvios encontrados entre o real e o previsto de forma a definir decisões corretivas para que seja possível eliminar futuros desvios. Esta temática será abordada no ponto 4.5 deste trabalho.

3.1. O processo de elaboração dos orçamentos

O processo de orçamentação inicia-se pelo orçamento das vendas e, portanto, o ponto de partida será a previsão das mesmas, a qual deve ter em consideração diversos fatores tais como o histórico de vendas, a quantidade atual de vendas, as condições do mercado no setor, as estratégias dos concorrentes, as políticas de crédito e definição de preço e a publicidade.

Após conhecidas as quantidades previstas e determinado o preço de venda, é possível elaborar o seu orçamento, tal como no exemplo seguinte:

Tabela 4: Orçamento de Vendas

Orçamento de Vendas	Janeiro	Fevereiro	Março	Trimestre
Vendas em quantidade	30.000	35.000	40.000	105.000
Preço de venda unitário	X 20	X 20	X 20	X 20
Total de vendas	600.000€	700.000€	800.000€	2.100.000€

Fonte: Adaptado de Blocher, Chen, Cokins, 2006

Um orçamento de vendas demonstra, portanto, as quantidades e preços previstos para o período em causa. Este é o ponto de partida para a elaboração de um orçamento pois as vendas são a base dos restantes planos a elaborar, ou seja, a produção será calculada de acordo com as vendas estimadas.

Então, no caso de uma organização de produção, tendo por base as vendas, é possível elaborar o orçamento de produção, o qual se define como um plano de obtenção dos recursos que serão necessários para fazer face às vendas estimadas, tendo em consideração a política de stocks da organização. Assim, a produção estimada/orçada (em quantidade) será a quantidade de vendas estimadas mais o stock final desejado menos o stock inicial, tal como se pode ver no exemplo seguinte.

Tabela 5: Programa de Produção

Programa de Produção	Janeiro	Fevereiro	Março	Trimestre
Previsão de vendas (quantidade)	30.000	35.000	40.000	105.000
(+) Stock final desejado	5.000	7.000	10.000	10.000
Total unidades necessárias	35.000	42.000	50.000	115.000
(-) Stock inicial	2.000	5.000	7.000	2.000
Quantidade prevista (unidades)	33.000	37.000	43.000	113.000

Fonte: Adaptado de Blocher, Chen, Cokins, 2006.

No entanto, para que exista produção existirá consumo de matérias-primas. Para tal, é elaborado o orçamento do seu consumo, tendo em conta as especificações técnicas dos produtos assim como a política de stocks da organização, com o objetivo de elaborar o orçamento de compras em quantidade e em valor.

Então, para orçar as matérias-primas é necessário calcular a quantidade que uma unidade de produto irá consumir de cada matéria-prima que utiliza, assim como a quantidade total.

Tabela 6: Consumo por unidade produzida

Produto A consome	Unidade de obra	Consumo por cada unidade de A
MP a	metro	3
MP b	quilograma	1
MP c	litro	1
MP d	unidade	2
MP e	unidade	0,5

Multiplicando os consumos unitários pelas quantidades produzidas obtém-se as quantidades necessárias para cada matéria-prima.

Após o cálculo das quantidades de matéria-prima a consumir, o passo seguinte é calcular as quantidades a comprar para fazer face ao consumo previsto, tendo em conta a política de stocks da empresa, estimar preços e fazer o orçamento de compras, tal como exemplificado na tabela 7.

Tabela 7: Programa e orçamento de compras de matérias-primas

Quantidade total de matérias necessárias para a produção prevista no mês
(+) Quantidade de matérias para stock final do mês
(=) Quantidade total de matérias necessárias para o mês
(-) Quantidade de stock inicial de matérias do mês
(=) Matérias a serem compradas para o mês
(*) Preço das matérias
(=) Orçamento de compras de matérias

Fonte: Adaptado de Blocher, Chen, Cokins, 2006

Determinado o preço de compra, pode então ser terminado o orçamento da matéria prima consumida na produção, uma parte importante do orçamento global de produção.

Posteriormente, é necessário realizar o orçamento de mão-de-obra direta (MOD), garantindo-se assim um planeamento adequado das necessidades de recursos humanos. Este orçamento pode ser elaborado como enunciado na Tabela 8.

Tabela 8: Orçamento de MOD

Orçamento de MOD	Janeiro	Fevereiro	Março	Trimestre
Quantidade de produção	33.000 u	37.000 u	43.000 u	113.000 u
Horas MOD por unidade	0,5 h/u	0,5 h/u	0,5 h/u	0,5 h/u
Total de HMOD necessárias	16.500 h	18.500 h	21.500 h	56.500 h
Total de vencimentos	132.000 €	148.000 €	172.000 €	452.000 €
Taxa por hora de MOD	8 €/h	8 €/h	8 €/h	8 €/h

Fonte: Adaptado de Blocher; Chen; Cokins; Lin, 2006.

Assim, calculados os custos diretos (matéria-prima e a mão-de-obra direta), serão calculados os custos indiretos – depreciações, seguros, água, eletricidade, manutenção, entre outros - do mesmo modo que os custos diretos. Posteriormente, é elaborado o orçamento do custo dos produtos, o qual é um resumo de todos os custos anteriormente calculados, alcançando o total de custos em que a organização irá incorrer ao produzir as quantidades previstas, e apurando-se o custo por unidade produzida.

Contudo, caso se trate de uma empresa comercial, esta não apresentará um orçamento de produção. Em sua substituição irá elaborar um orçamento de compras de mercadorias que evidencia a quantidade de mercadorias que a organização terá de comprar para o período em questão. Este orçamento detém a mesma estrutura da previsão da quantidade a produzir, à exceção da última linha da tabela que passará a ter a designação de “orçamento de compras”, tal como exemplificado na tabela seguinte (tabela 9).

Tabela 9: Programa e orçamento de Compras de Mercadorias

Programa e orçamento de Compra de Mercadoria	Janeiro	Fevereiro	Março	Trimestre
Previsão de vendas (quantidade)	30.000	35.000	40.000	105.000
(+) Stock final desejado (mercadorias)	5.000	7.000	10.000	10.000
Total unidades necessárias	35.000	42.000	50.000	115.000
(-) Stock inicial (mercadorias)	2.000	5.000	7.000	2.000
Previsão de compras (unidades)	33.000	37.000	43.000	113.000
(*) Preço de compra	10€/u	10€/u	12€/u	
(=) Orçamento de compras (mercadoria)	330.000€	370.000€	516.000€	1.216.000€

Fonte: Adaptado de Blocher; Chen; Cokins;Lin, 2006.

Por outro lado, quer uma empresa industrial quer uma empresa comercial ou de serviços deve elaborar um orçamento de gastos de venda e administrativos, o qual contempla os custos relacionados com o atendimento aos clientes, com entregas, comissões a vendedores, publicidade, serviços de contabilidade, entre outros, e que englobe a grande parte de naturezas dos custos relativa aos recursos utilizados.

Apuradas as vendas e os custos, é necessário elaborar o orçamento de investimentos para o ano seguinte. Um projeto de investimento consiste em alcançar, com sucesso, um objetivo complexo de natureza diferente da atividade da entidade, o mais rápido possível e com o menor custo.

Segundo Caiado (2009), estes projetos podem ser de investimento, de investigação e desenvolvimento, de organização, de racionalização de produção e de marketing, conforme o objetivo do mesmo (cf. tabela 10).

Tabela 10: Tipos de projetos

Investimento

- investimento de capital fixo

Investigação e desenvolvimento

- aperfeiçoar técnicas ou produtos

Organização

- adequar a estrutura e informação aos objetivos de uma entidade

Racionalização de produção

- aumentar a produtividade

Marketing

- determinar o mix de mercadorias, produtos e serviços mais eficiente

Fonte: Adaptado de Caiado, 2009

Um investimento é, portanto, uma rentabilização dos recursos de que uma entidade dispõe com o objetivo de maximizar o valor da mesma.

O orçamento de investimentos inclui a elaboração de um plano de investimentos, de exploração e de financiamento. O plano de investimento engloba a quantificação de todas as rubricas de investimento e custos associados. O plano de exploração evidencia as receitas e despesas previstas com o projeto. E, por último, o plano de financiamento é um mapa que demonstra a origem e a aplicação de fundos previsionais.

Assim, os orçamentos de investimento são essencialmente úteis para a aquisição e/ou venda de ativos ou outros investimentos e suas depreciações. Deve ser desdobrado de acordo com as classes de ativos e deve incluir os aumentos e os abates de ativos. Os aumentos de ativos devem ser desdobrados um a um de modo a ser possível um controlo eficaz sobre os ativos da organização.

Após previstas as vendas, os custos e os investimento para o ano seguinte, realiza-se o orçamento de tesouraria, o qual evidencia os pagamentos e recebimentos esperados para o período.

Os recebimentos englobam as vendas do período, de períodos anteriores e as vendas de outros bens como, por exemplo, ativos da organização, tendo em atenção os prazos de recebimentos previstos. Por sua vez, os pagamentos abrangem as compras e todos os custos associados à atividade.

Um orçamento de tesouraria é normalmente elaborado mensalmente e pode ser apresentado tal como na tabela 11.

Tabela 11: Orçamento de Tesouraria

	Jan	Fev	Mar	Abr	(Etc)
1. Recebimentos					
1.1. De vendas do ano anterior					
1.2. Vendas do ano					
1.3. De ativos					
Total Recebimentos					
2. Pagamentos					
2.1. Do ano anterior					
2.2. Do ano					
Compras					
Custos comerciais					
Etc.					
Total Pagamentos					
3. Saldo mensal					
4. Saldos mensais acumulados					

Fonte: Adaptado de Caiado, 2009

Posteriormente à elaboração do orçamento de tesouraria é necessário prever os movimentos decorrentes da estrutura de financiamento da entidade. Assim, é realizado o orçamento financeiro que mostra a saúde financeira da

empresa, evidenciando custos que advenham de financiamentos ou necessidade de incorrer em financiamento junto de instituições financeiras. Este orçamento pode ser apresentado de acordo com a estrutura da tabela 12.

Tabela 12: Orçamento Financeiro

	Jan	Fev	Mar	Abr	(Etc)
1. Saldo inicial de tesouraria					
2. Recebimentos de operações financeiras					
2.1. ...					
Total Recebimentos					
3. Pagamentos de operações financeiras					
3.1. ...					
Total Pagamentos					
4. Saldo (1+2-3)					
5. Novos financiamentos					
5.1. ...					
Total Financiamentos					
6. Saldo final de tesouraria					

Fonte: Adaptado de Caiado, 2009

Posteriormente, é elaborada a demonstração de resultados previsionais, que mostrará os resultados previstos para o período e que será um instrumento de apoio aos gestores na tomada de decisões.

A demonstração de resultados é elaborada de acordo com a estrutura organizacional da entidade, podendo ainda ser organizada por segmento de mercado (cf. tabela 13).

Tabela 13: Demonstração de Resultados (DR)

	Produto A	Produto B	Total
1. Vendas			
2. Custos comerciais variáveis			
2.1. Comissões			
2.2. Transportes			
3. Vendas líquidas de c.c.v.			
4. Custo dos produtos vendidos			
5. Margem bruta das vendas			
6. Custos não industriais			
6.1. Serviços comerciais			
6.2. Serviços administrativos			
6.3. Custos financeiros			
7. Resultados antes de impostos			

Fonte: Caiado, 2009

Por último, através de todos os orçamentos elaborados anteriormente e tendo em atenção os valores provenientes do ano anterior é possível elaborar o balanço previsional do ano, que terá estrutura idêntica à da tabela 14.

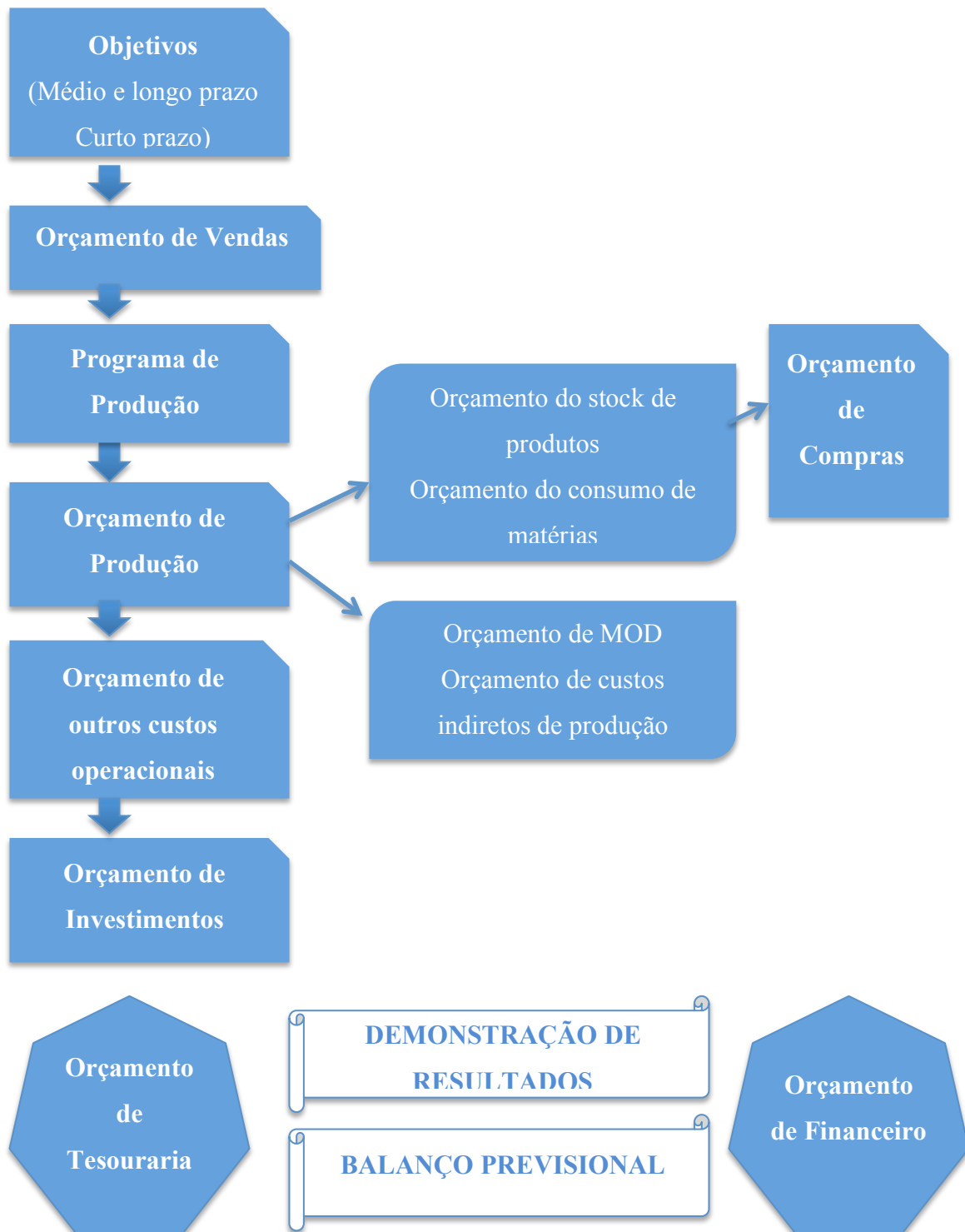
Tabela 14: Balanço Previsional

Rubricas	Ano N
ACTIVO	
<u>Ativos não corrente</u>	
Ativos fixos tangíveis	
Propriedades de investimento	
Ativos intangíveis	
Investimentos financeiros	
<u>Total ativo não corrente</u>	
<u>Ativo corrente</u>	
Inventários	
Clientes	
Estados e outros entes públicos	
Outras contas a receber	
Diferimentos	
Caixa e depósitos bancários	
<u>Total ativo corrente</u>	
TOTAL ATIVO	
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
<u>Capital Próprio</u>	
Capital realizado	
Ações (quotas) próprias	
Outros instrumentos de capital próprio	
Reservas	
Excedentes de revalorização	
Outras variações no capital próprio	
Resultado líquido do período	
<u>Total do capital próprio</u>	
<u>Passivo</u>	
<u>Passivo não corrente</u>	
Provisões	
Financiamentos obtidos	
Outras contas a pagar	
<u>Total do passivo não corrente</u>	

<u>Passivo corrente</u>	
Fornecedores	
Estados e outros entes públicos	
Acionistas/Sócios	
Financiamentos obtidos	
Outras contas a pagar	
<u>Total do passivo corrente</u>	
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	

De um modo esquemático, o processo orçamental de uma empresa com recursos de produção apresenta-se de acordo com a Figura 5.

Figura 5: Processo orçamental



Fonte: Adaptado de Caiado, 2003

Apesar de este processo ser feito anualmente, os responsáveis de uma organização sentem a necessidade de controlar estes valores mensalmente, usando para tal a informação contabilística. Deste modo, conseguem deter uma perspetiva realista e atualizada de possíveis desvios face ao previsto no orçamento inicial.

Todo este processo é elaborado tendo por base os objetivos da organização como um todo. No entanto, é possível descentralizar este processo, analisando a organização por segmentos de mercado ou por centros de responsabilidade, definindo objetivos para cada segmento ou centro.

3.2. Segmentos de atividade

A segmentação de atividade consiste num processo de divisão de uma organização por famílias de produtos, por clientes, por circuitos de distribuição, por zona geográfica, entre outros, tendo por base a sua estratégia.

Um dos benefícios da segmentação é a possibilidade de um maior e melhor controlo da organização. Por exemplo, torna-se direta a identificação da situação financeira dos vários segmentos de atividade de uma organização, conseguindo distinguir quais os que necessitam de uma maior utilização dos instrumentos de controlo.

Segundo Jordan *et al* (2011), embora a segmentação da atividade de uma organização se enquadre na sua estratégia, é sempre preferível segmentar por produto ou por mercado do que por função (produção, comercial, compras, etc.) da entidade. Uma análise à organização por produto ou por mercado permitirá uma melhor avaliação da sua posição na organização e da sua rendibilidade em comparação com o mercado e com o setor.

Para que a segmentação seja benéfica para a entidade é necessário que esta recolha, logo no início, todos os dados e informações para a valorização do volume de negócios e dos custos diretos históricos e atuais de cada segmento. No entanto, os custos gerais ou comuns da organização não devem ser repartidos pelos vários segmentos. Assim, será possível obter uma análise à rendibilidade de

cada segmento independente de chaves de repartição, as quais são bastante discutíveis e variáveis conforme a atividade, tipo de custo ou até julgamento do gestor responsável.

Utilizando a segmentação é, então, possível obter as seguintes vantagens:

- Valorizar o volume de negócios, a margem bruta e a contribuição líquida de cada segmento;
- O peso de cada custo no volume de negócios, que permite estudar a influência de cada fator na gestão da organização;
- Determinar taxas de rentabilidade operacional para cada segmento de atividade.

Sempre que possível uma organização pode, também, associar os seus ativos a cada segmento de atividade conseguindo, assim, calcular a rentabilidade dos capitais investidos por segmento, alcançando um maior controlo da gestão da organização.

3.3. Centros de responsabilidade

Um centro de responsabilidade é entendido como um centro de tomada de decisão, que detém um responsável/gestor para esse centro e que pode existir em qualquer nível hierárquico.

Segundo Jordan *et al* (2011), o processo de definição dos centros de responsabilidade é um processo complexo, pois é necessário delegar responsabilidades e reestruturar a organização. Além do mais, este processo deve seguir determinadas regras, tais como:

- deve-se decompor os centros de responsabilidade de acordo com o organigrama da empresa;
- todos os setores relevantes da empresa devem deter um centro de responsabilidade e um responsável, de forma a que nenhuma decisão seja tomada fora de um centro de responsabilidade;

- as responsabilidades e decisões a tomar devem estar bem divididas entre os vários centros;
- um responsável pode obter controlo sobre mais do que um centro de responsabilidade mas, no entanto, um centro de responsabilidade só pode deter um responsável.

Estas regras nem sempre se aplicam. Por exemplo, no caso de pequenas empresas é o diretor-geral que detém o poder total de decisão sobre a empresa. Assim, nestes casos existe apenas um centro de responsabilidade e um orçamento funcional.

No caso de médias e grandes empresas, estas devem elaborar um orçamento geral e um orçamento para cada centro de responsabilidade para que seja possível um maior controlo orçamental.

Aquando da definição do tipo de centro de responsabilidade, devem ser tidas em consideração as atividades desenvolvidas por esse centro e o seu impacto na organização. A sua escolha está associada ao poder de decisão do gestor. Conforme o seu poder de decisão, será determinado qual o tipo de centro de responsabilidade pelo qual é responsável – centro de custo, de resultados ou de investimento.

3.3.1. Centros de custos

Neste centro de responsabilidade, o responsável pelo mesmo detém poder de decisão apenas sobre os recursos a ser utilizados e, portanto, os custos em que irão incorrer.

Assim, num primeiro passo, devem ser identificadas as atividades do centro, de seguida definidos os meios a utilizar e os seus custos, com o objetivo de calcular uma unidade de obra¹ para que seja quantificado o custo unitário desse centro por essa unidade de obra.

¹ Unidade de medida de atividade

No entanto, existem dois tipos de centros de custo:

- Centro de custo-padrão: nos casos em que é possível calcular a quantidade de atividade a ser utilizada e, conseqüentemente, o seu custo unitário;
- Centro de custos discricionários: nos casos em que não é possível quantificar a atividade e, portanto, estes centros poderão ser departamentos administrativos, de marketing ou de I&D². Em matéria estratégica, estes centros têm como objetivo não ultrapassar o orçamento de despesa que lhe foi atribuído ao início do ano, não sendo possível uma avaliação em quantidade.

3.3.2. Centros de resultados

O responsável detém poder de decisão sobre os recursos que irão gerar custos e pelos recursos que irão gerar as vendas dos produtos/serviços, isto é, detém capacidade de decisão sobre os resultados do centro.

Assim, o objetivo deste centro passa por traduzir-se num resultado³, onde o responsável detém poder de decisão sobre os custos e proveitos do centro com o objetivo de otimizar esse resultado.

No entanto, este tipo de centro pode não estar associado à venda dos seus produtos/serviços ao exterior, pode apenas apresentar-se como um centro interno, que vende produtos ou presta serviços a um outro centro de responsabilidade dentro da organização. Deste modo, é possível deter centros de produção como centros de resultados, tendo em atenção o facto de ser necessária a definição de um PTI⁴ aquando da venda de produtos ou prestação de serviços entre centros de responsabilidade da mesma organização.

Contudo, nem sempre é de fácil identificação quando um centro deve ser definido como centro de resultados. Assim, um centro de resultados pode ser identificado pelas seguintes características:

² Investigação e desenvolvimento

³ Diferença entre receita e custo

⁴ Preço de transferência interna

- O responsável deste tipo de centros gere o seu departamento como um negócio individual, onde os seus consumos e a sua produção são medidos em termos monetários;
- Existem outros centros de responsabilidades interessados no produto final deste centro;
- O responsável toma decisões relativamente aos custos do seu centro e aos rendimentos do mesmo.

Deste modo, é possível associar o centro de resultados à descentralização de autoridade dentro da organização, visto que os responsáveis por estes centros detêm poder de decisão sobre matérias importantes.

3.3.3. Centros de investimento

Neste tipo de centro de responsabilidade, o responsável pelo mesmo, além de deter poder de decisão sobre meios que se traduzem em custos e proveitos, toma decisões também em relação aos ativos e passivos. Ou seja, o responsável detém poder, por exemplo, para determinar preços e descontos a clientes, influenciando os rendimentos, bem como para determinar prazos de pagamentos de clientes, influenciando, assim, os recursos que a empresa terá de utilizar para fazer face a esses prazos.

Assim, o centro de investimento tem por objetivo a melhoria do seu resultado e a adequação dos ativos e passivos que gera à atividade do centro.

Contudo, em qualquer destes centros de responsabilidade é importante manter a prática de acordo com a estratégia da empresa e, por isso, a primeira preocupação no momento de definição dos centros de responsabilidade é a adequação dos objetivos de cada centro aos objetivos globais da organização. Além do mais, é essencial a definição de um bom sistema de avaliação de desempenho para os centros de responsabilidade para que se consiga perceber

se estão a ir de encontro ao esperado e se os centros de responsabilidade se encontram bem definidos.

Então, ao dividir a empresa em centros de responsabilidade é importante definir um sistema de preços de transferência interna, métodos de avaliação de desempenho assim como um sistema de recompensas por obtenção de resultados, pois a motivação dos colaboradores e um bom controlo sobre a organização são fatores de sucesso da mesma.

3.4. O controlo orçamental

O controlo orçamental é uma das técnicas mais utilizadas no controlo de gestão, o qual se apresenta como um método facilitador e de melhoria nas tomadas de decisão nas empresas, sendo considerado de grande utilidade na gestão orçamental e no controlo de gestão por ser um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos recursos definidos anteriormente no orçamento e no plano estratégico.

Esta técnica surgiu nos Estados Unidos quando foi utilizada pela 1ª vez na *Dupont de Nemours* e depois na *General Motors*, seguindo-se a sua propagação pela Europa em 1950.

Este método baseia-se nos orçamentos e, portanto, apresenta duas funções essenciais - a planificação e o controlo. Estas são indissociáveis pois é necessário planificar para determinar uma ação a seguir mas é igualmente necessário controlar se os objetivos são cumpridos e se seguem corretamente a ação definida na planificação.

No entanto, de forma a obter um bom controlo sobre a ação a decorrer, é essencial a existência de uma gestão dos desvios entre os resultados pretendidos e os obtidos.

Assim, qualquer organização deve dispor de sistemas de previsão e de controlo que permitam aos gestores:

- definir objetivos atingíveis e, para tal, aprofundar o conhecimento da organização;
- definir planos de ação e acompanhar o desenvolvimento de cada ação;
- através do acompanhamento dos resultados da organização conseguir detetar desvios;
- ser detentor de várias ações corretivas a possíveis desvios encontrados.

Então, é possível perceber que o processo de gestão orçamental passa por duas fases: a fase de elaboração dos orçamentos e a fase do controlo dos mesmos.

Tal como já referido, na primeira fase – elaboração de orçamentos – são definidos os objetivos a atingir no ano seguinte e calculados os recursos necessários a consumir para alcançar esses mesmos objetivos. Nesta fase programam-se, também, as ações que serão desenvolvidas para tal.

A segunda fase deste processo baseia-se num controlo constante dos resultados, por exemplo mensalmente, onde se irá comparar os resultados desejados e os reais, com o objetivo de descobrir possíveis desvios do pretendido. Através destes desvios o gestor será alertado para alguma diferença não expectável podendo, assim, definir ações corretivas à mesma, alcançando novamente a direção pretendida.

Deste modo, é possível perceber que o uso deste método apresenta diversas vantagens para qualquer organização como, por exemplo, uma redução dos custos, uma melhor organização na empresa, um controlo de tesouraria mais eficaz e uma gestão comercial mais perceptível. Assim sendo, a política geral da organização será mais realista, providenciando uma maior rentabilidade, um melhor bem-estar entre o pessoal, entre outras vantagens.

As diversas melhorias que este método vem trazer às organizações devem-se essencialmente ao facto de ser um método moldável à estrutura e à natureza de cada uma das organizações, sendo, por isso, utilizável em qualquer tipo de empresa.

A gestão orçamental é pois um instrumento de planificação, de valorização e de controlo de uma organização que apenas se torna viável e eficaz caso esteja devidamente adaptada à realidade da organização.

No caso de uma empresa optar pela segmentação de mercado, o seu controlo orçamental será tão eficaz como nos centros de responsabilidade. A grande distinção entre estas duas estruturas é o facto de os centros de responsabilidade se equipararem a unidades de negócio independentes, podendo ser avaliados de um modo autónomo em vez de global.

Assim, todo o processo desde a estratégia até ao controlo é elaborado por centro de responsabilidade, definindo objetivos e planos de ação para cada um, controlando mensalmente os resultados atingidos com os previstos.

Então, a gestão orçamental de um centro de responsabilidade pretende:

- definir objetivos/*outputs* por centro de responsabilidade;
- fazer uma previsão dos consumos/*inputs* para alcançar esses objetivos;
- efetuar um controlo do centro relativamente à sua eficácia e eficiência.

É importante salientar que um centro se torna eficaz quando consegue alcançar os seus objetivos e é considerado eficiente quando melhora o desempenho dos seus recursos.

Deste modo existirá um controlo muito mais alargado da organização, não ficando cingindo a valores globais do todo da organização mas conseguindo decompô-los de acordo com os centros de responsabilidade. Assim, será também mais fácil perceber as causas e os responsáveis pelos possíveis desvios orçamentais.

3.5. Desvios Orçamentais

Após definido o orçamento de uma organização para um determinado ano, é necessário esperar pelo desenrolar da atividade durante esse ano para que seja possível observar possíveis desvios entre o que realmente aconteceu e o que foi previsto/estimado.

A estas diferenças é dado o nome de desvios orçamentais, que são calculados pela diferença entre valores reais e os valores orçamentados (desvios = valores reais - valores orçamentados) podendo ser favoráveis ou desfavoráveis, conforme o respetivo sinal e a natureza do que se está a calcular.

Estes desvios constituem um meio de avaliação de desempenho dos departamentos e da organização num todo, dando apoio na tomada de decisão sempre que ocorra a necessidade de escolher medidas corretivas a executar, com o objetivo de minimizar ou eliminar um desvio.

Estas ações corretivas são escolhidas de acordo com o tipo de desvio ocorrido e com o apuramento da responsabilidade do mesmo. No entanto, estas ações não devem ser encaradas com um carácter sancionatório por parte dos gestores, elas devem sim ser encaradas como um meio de apoio aos gestores na concretização dos objetivos previstos e da estratégia da organização.

Desta forma, os gestores só podem ser responsabilizados por um desvio quando detenham o poder de o influenciar. Por exemplo, o gestor de vendas só pode ser responsabilizado por um desvio na quota de mercado e não pela diminuição da procura no mercado.

Para que um sistema de controlo orçamental possa ser eficaz, este deve associar cada desvio à(s) sua(s) causa(s) e responsabilizar os departamentos de acordo com o que cada um controla. Após a análise das causas e responsabilidades, este sistema deve verificar qual a alteração na previsão anual anteriormente elaborada e explicar os desvios ocorridos.

No entanto, os desvios só são estudados caso sejam superiores a uma percentagem pré-definida pela organização, para que só os desvios que possam ter um impacto significativo na mesma sejam avaliados, de forma a realizar uma boa gestão do tempo de acordo com a relevância de cada matéria.

De um modo esquemático, apresentam-se na tabela 15 os elementos essenciais de cada etapa do apuramento de desvios:

Tabela 15: Apuramento de desvios

Etapas	Tópicos associados
Apurar desvios e causas	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar a causa da ocorrência dos desvios;✓ Determinar qual a sua relevância;✓ Principais causas dos desvios:<ul style="list-style-type: none">○ volume (quantidade);○ mix (composição interna)○ eficiência/produktividade○ câmbio○ preço○ mercado (variação da procura)
Reavaliar previsão anual	<ul style="list-style-type: none">✓ Objetivo: calcular o impacto dos desvios no resultado do período;✓ Perceber se um pequeno desvio se poderá tornar significativo no final do período;✓ Elaborar um planeamento de alternativas tendo em conta os desvios ocorridos;✓ Reformular os objetivos caso seja necessário.
Explicar os desvios	<ul style="list-style-type: none">✓ A análise aos desvios deve ser imparcial, realista;✓ O objetivo das análises é a elaboração de ações corretivas aos desvios desfavoráveis;✓ É igualmente importante efetuar uma previsão de tempo de atuação dessas ações.

Fonte: Adaptado de Jordan; Neves; Rodrigues, 2011.

Assim e de um modo sucinto o planeamento e o controlo orçamental podem resumir-se a três etapas:

- definem-se os objetivos quantitativos, escolhem-se os planos de ação a seguir e valorizam-se custos e proveitos, ativos e passivos, recebimentos e pagamentos expectáveis.
- calculam-se os números reais período a período, o que por norma é feito de forma mensal.
- comparam-se os valores obtidos com os previstos, de forma a apurarem-se os desvios orçamentais e, posteriormente, escolhem-se ações corretivas para combater esses mesmos desvios.

No entanto, calcular os desvios apenas de uma forma global não permite fornecer a informação necessária para apurar ações corretivas a implementar, sendo necessário apurar responsabilidades. Para tal é necessário apurar o departamento ou o setor onde o desvio ocorreu, perceber a causa da ocorrência do desvio – volume, mix, eficiência, preço, etc. -, e determinar quem, dentro desse setor, é responsável pelo desvio, pois esse indivíduo irá ter a influência necessária para implementar a ação corretiva.

Contudo, é importante manter a perspetiva segundo a qual apenas a responsabilidade por fatores endógenos poderá ser atribuída a um setor ou a alguém dentro de uma organização. A organização não detém poder de decisão e influência sobre fatores exógenos (meio ambiente exterior), sendo necessário criar mecanismos para isolar cada um destes efeitos.

3.6. Orçamentação de base zero

Segundo Caiado (2009, pág. 482), “o orçamento de base zero constitui um processo de planeamento e orçamentação que exige que cada setor justifique todas as despesas e que a unidade organizacional ou unidade de decisão opere eficiente e eficazmente com um dado nível de recursos.”

Enquanto o orçamento tradicional é elaborado tendo como base a estrutura existente e valores históricos, o orçamento de base zero (OBZ) necessita de aprovação para todas as suas rubricas e para toda a sua estrutura, partindo do “zero”. Portanto não se trata de um novo tipo de orçamento, mas sim de uma nova filosofia de orçamentação baseada nos pacotes de decisão.

Este método foi aplicado, inicialmente, por Peter Pyhr aos setores dos Recursos Humanos e Pesquisa, com ótimos resultados nos valores economizados e na melhor compreensão da organização.

O OBZ tem como objetivo determinar o nível mínimo absoluto abaixo do qual a organização não funcionará e os níveis incrementais acima do mínimo que irão trazer melhoria às atividades da organização.

As etapas na elaboração deste orçamento de base zero são as seguintes:

- Identificar as atividades de decisão;
- Determinar as hipóteses existentes para a base do planeamento e orçamento;
- Analisar as atividades de decisão e decidir propostas-base;
- Classificar as propostas-base;
- Preparar os orçamentos;
- Controlar os resultados.

Este tipo de orçamento associa os processos de planeamento, orçamentação e de controlo de uma organização, obrigando a que a organização detenha um sistema de planeamento e a que os gestores desenvolvam medidas quantitativas para a sua avaliação a curto prazo. Assim, será possível relacionar o funcionamento do planeamento com a quantidade de trabalho de cada unidade da organização. Consequentemente, este processo será utilizado como um instrumento de controlo na análise futura do funcionamento da organização.

D. Aplicação Prática na Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl

1. Apresentação da empresa

A Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl tem como atividade a comercialização e distribuição de produtos farmacêuticos, detendo um capital social de 2.955.575,00€ e tendo sido constituída no dia 30 de Novembro de 2006, resultando de uma fusão por incorporação das empresas Cofarbel, Crl e Farcentro, Crl na empresa Farbeira, Crl, passando, mais tarde, a designar-se Plural. Esta cooperativa conta com a participação de 1040 membros no capital social.

A sua sede é em Coimbra, na Rua Adriano Lucas, num edifício próprio que foi construído tendo por base todas as necessidades de armazenamento e distribuição de medicamentos que a sua atividade requer (figura 6). Para além deste armazém principal, foram adquiridos outros armazéns, nas Caldas da Rainha, Cernache, Covilhã, Faro, Montijo e Santa Maria da Feira conseguindo, assim, uma cobertura de todo o território nacional.

Figura 6: Edifício da Plural em Eiras - Coimbra



Fonte: Site da empresa

1.1. Forma jurídica -- cooperativa

Tratando-se de uma cooperativa farmacêutica, a Plural obedece ao Código Cooperativo previsto na legislação.

Este código, no seu artigo 2º, nº 1, define uma cooperativa como sendo um conjunto de “pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreaajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.”

Estes princípios cooperativos são apresentados no artigo 3º deste mesmo código, o qual menciona a existência de sete princípios:

1. Adesão voluntária e livre
2. Gestão democrática pelos membros
3. Participação económica dos membros
4. Autonomia e independência
5. Educação, formação e informação
6. Intercooperação
7. Interesse pela comunidade

Através do artigo 5º do Código Cooperativo verifica-se que as cooperativas podem ser de primeiro grau ou de grau superior. São consideradas de primeiro grau quando os seus membros são pessoas singulares ou coletivas. Sendo de grau superior as uniões, federações e confederações de cooperativas. Podemos, então, afirmar que a Plural é uma cooperativa de primeiro grau porque os seus membros são pessoas singulares ou coletivas.

Pelo artigo 20º do mesmo código verifica-se que os títulos de capital social de uma cooperativa têm um valor mínimo de 5 euros ou seu múltiplo. As entradas mínimas de capital variam de acordo com legislação complementar do setor de atividade da cooperativa, não podendo ser inferior ao equivalente a três títulos de

capital (artigo 19º e 21º). O capital subscrito deve ser integralmente realizado no prazo de cinco anos, de acordo com o artigo 21º.

Relativamente ao número de membros constituintes de uma cooperativa, este não deve ser inferior a cinco numa cooperativa de primeiro grau, tal como a Plural. Contudo não existe limite para o número máximo de membros.

Por último, em cooperativas de primeiro grau, como a Plural, cada cooperador tem direito a um voto independentemente da sua participação no capital.

1.2. Missão, valores, visão

A Plural, presente em Portugal desde 2006, tem uma missão que lhe permite nomeadamente “aprovisionar, armazenar e distribuir medicamentos aos nossos cooperadores, nas melhores e mais adequadas condições de acordo com as Boas Práticas de Distribuição e no mais curto espaço de tempo”.⁵

Como valores centrais apresenta a necessidade de promover uma política social, no sentido de praticar os valores da solidariedade e equidade que caracterizam as empresas integradas no que se designa por Economia Social, como são os casos das Cooperativas. A entidade prima por conduzir a sua atividade de forma ética, social e ambientalmente responsável, assumindo compromissos com as diversas partes interessadas.

Por outro lado, a Plural tem como visão e objetivos envolver todos os colaboradores num trabalho de equipa em que seja possível assegurar a qualidade dos serviços prestados através de todos os pontos de expedição, satisfazendo as necessidades dos seus clientes com base na gestão de um Sistema Integrado, suportado pelas normas em vigor e pelas Boas Práticas de Distribuição⁶.

⁵ Site da Plural

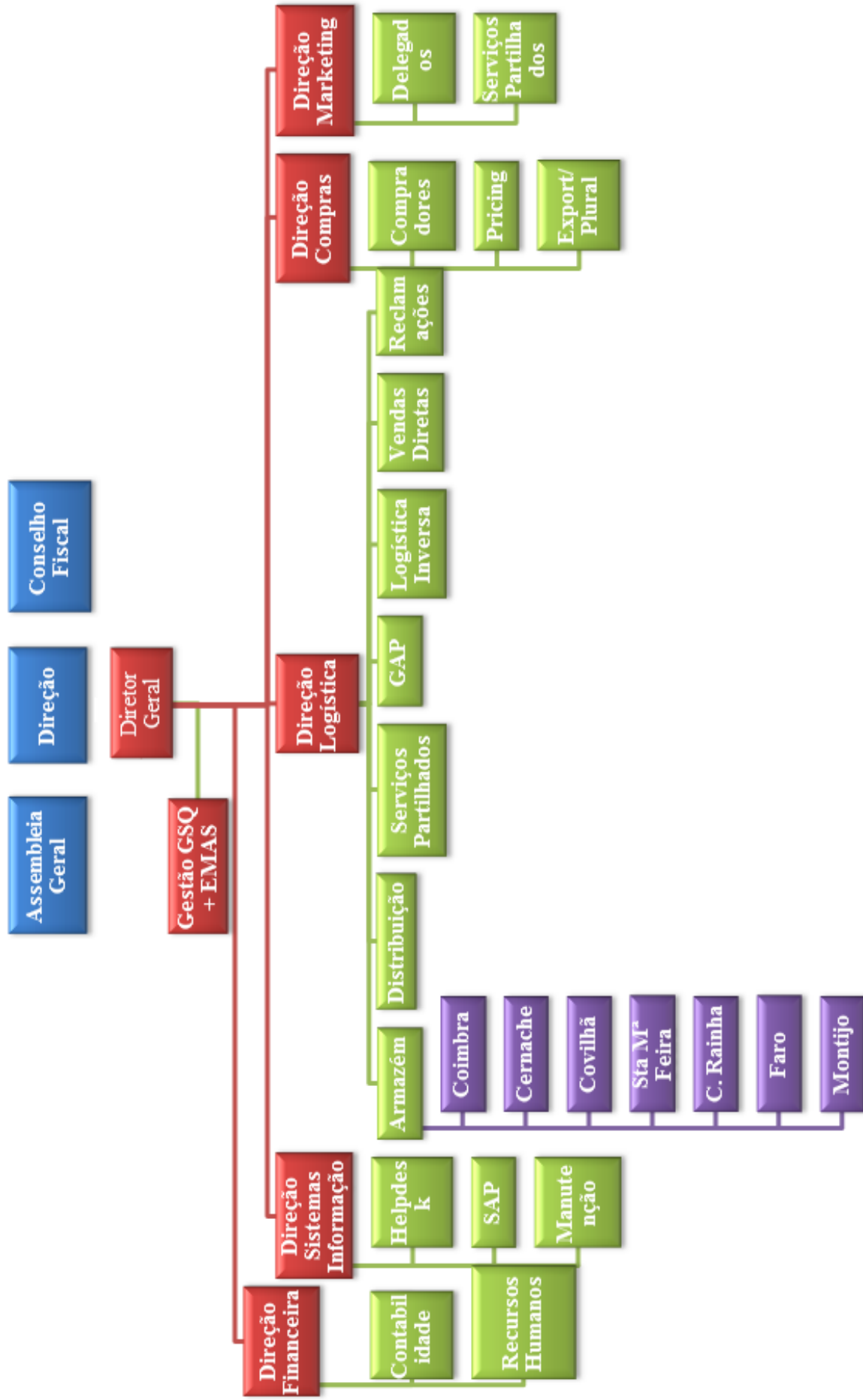
⁶ Portaria nº 348/98, de 15 de Junho (legislação farmacêutica)

Avaliando regularmente as necessidades dos clientes, a Plural será capaz de antecipar as respostas adequadas, assegurando assim a entrega sistemática dos produtos solicitados no prazo previsto e em perfeitas condições.

1.3. Estrutura organizacional

A gestão da Plural é feita de acordo com as principais orientações emanadas da Direção. Os responsáveis pela direção Geral e pela direção Financeira asseguram o funcionamento da empresa e o seu desenvolvimento sustentável. A seu cargo encontram-se as direções de Logística, Sistemas de Informação, Compras e Marketing. A direção de Logística é a que engloba a maior parte dos departamentos funcionais da Plural, desde a Gestão de Armazéns, a Distribuição, os Serviços Partilhados, o Gabinete de Apoio Personalizado (GAP), a Logística Inversa, as Vendas Diretas e as Reclamações (figura 7).

Figura 7: Organigrama da Plural



Na tabela a seguir apresentada (tabela 16), para além de serem evidenciadas as principais funções de cada responsável de direção, serão também referidas as funções dos responsáveis de cada armazém, enquadradas na direção de Logística, uma vez que os Armazéns são a base da preparação da informação operacional, económica e financeira desta entidade. Ou seja, pode-se dizer que os Armazéns são os principais segmentos da Plural.

Tabela 16: Principais funções das direções e armazéns

Direções e Armazéns	Principais Funções
Direção-Geral	<ul style="list-style-type: none"> – Coordenação de grandes projetos; – Planeamento, controlo e implementação dos processos do SGQ⁷; – Implementação da política de formação organizacional; – Consciencialização dos requisitos dos clientes junto da organização.
Direção Financeira	<ul style="list-style-type: none"> – Funções administrativas, financeiras e de recursos humanos; – Controlo orçamental da organização; – Contacto direto com Banca e Fisco; – Apresentação de pareceres financeiros de investimentos.
Direção de Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> – Responsável pelo bom funcionamento do sistema informático; – Tratamento estatístico dos dados; – Garantir a formação informática adequada aos funcionários.

⁷ Sistema de Gestão da Qualidade

Direção de Compras	<ul style="list-style-type: none"> – Responsável pelas compras, <i>pricing</i>⁸ e receção de mercadoria; – Relacionamento direto com os laboratórios.
Direção Comercial e de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Identificação de oportunidades de campanhas publicitárias; – Informar os clientes, periodicamente, de todos os produtos e serviços disponibilizados; – Promoção de ações de formação; – Estudo e satisfação das necessidades dos clientes.
Direção de Logística	<ul style="list-style-type: none"> – Relação direta com os diretores técnicos; – Responsável por toda a atividade operacional da organização.
Armazém de Coimbra	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão das equipas de trabalho no armazém (validação da arrumação dos produtos, controlo dos prazos de validade e retiradas do mercado); – Controlo do fluxo de encomendas e distribuição pelas rotas pré-definidas de todos os pedidos dos clientes; – Apoio na resolução de reclamações.
Armazém de Cernache	
Armazém de Covilhã	
Armazém de Sta M^a da Feira	
Armazém de Caldas da Rainha	
Armazém de Faro	
Armazém de Montijo	

Fonte: Documentos Plural

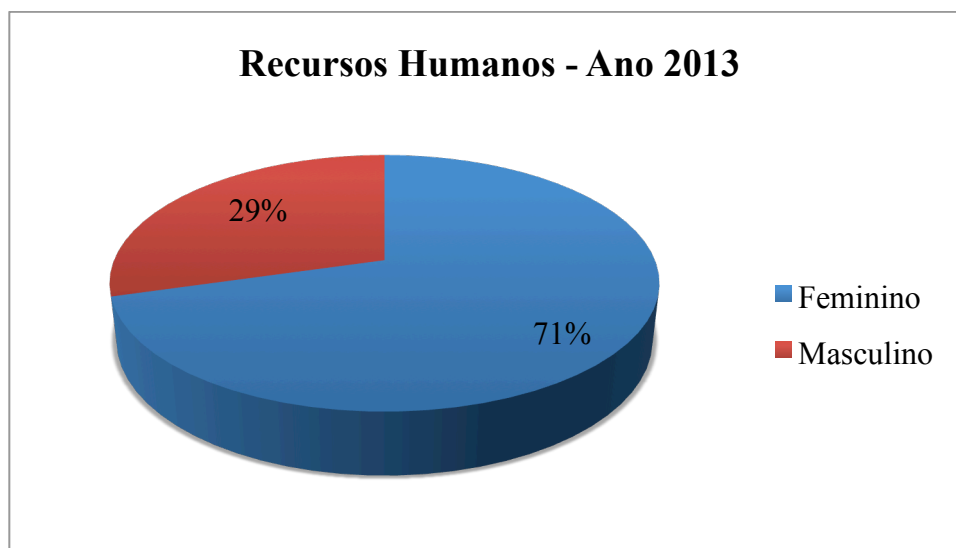
⁸ Estabelecer um preço de venda de acordo com o mercado e custos

Após conhecida a missão, visão, valores e estrutura organizacional desta cooperativa, serão dados a conhecer os seus recursos humanos, os produtos e serviços que comercializa, os seus clientes, os seus concorrentes/mercado e análise SWOT e, posteriormente, o seu processo de gestão orçamental.

1.4. Recursos Humanos

Nesta cooperativa trabalham 234 funcionários, dos quais 70,5% são do género feminino e 29,5% do género masculino, conforme a figura 11.

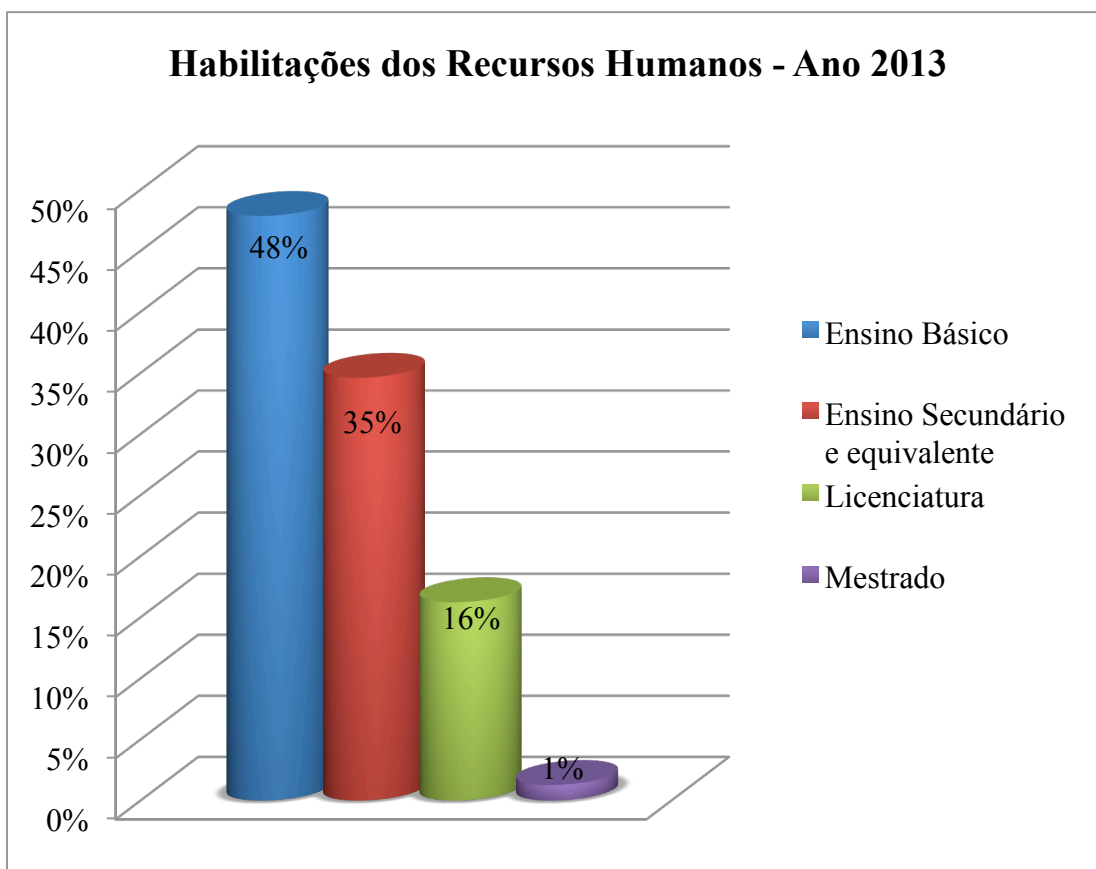
Figura 8: Recursos humanos da Plural



Fonte: Documentos Plural

Ao nível das habilitações escolares, verifica-se que a maioria dos funcionários detém o ensino básico. Existindo, no entanto, uma diversidade de níveis de qualificação, desde funcionários com o ensino básico até funcionários com nível de qualificação de mestrado, apesar deste apenas corresponder a 1% do total (figura 12).

Figura 9: Habilitações dos colaboradores da Plural

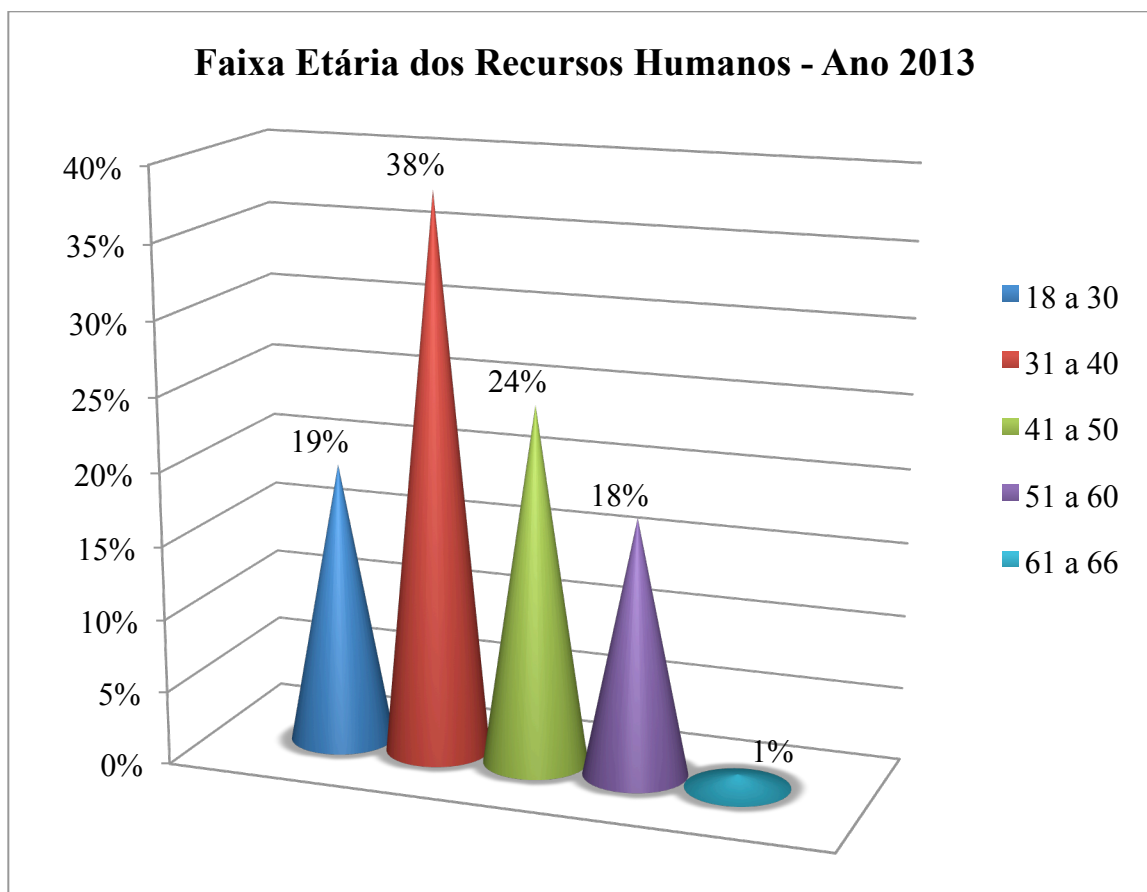


Fonte: Documentos Plural

Relativamente à idade (figura 13) verifica-se que a maioria dos funcionários tem entre 31 a 40 anos, existindo, no entanto, funcionários desde os 18 ao 66 anos de idade.

A política de recursos humanos da Plural passa por assegurar e valorizar as capacidades profissionais dos seus colaboradores, motivando a participação dos mesmos na melhoria do desempenho da organização, de forma a promover o seu aperfeiçoamento técnico.

Figura 10: Faixa etária dos colaboradores da Plural



Fonte: Documentos Plural

1.5. Produtos

A atividade da Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl prende-se com a comercialização de:

- Medicamentos genéricos;
- Medicamentos não genéricos;
- Gamas de cosmética e dermocosmética, químicos, galénicos, veterinária, produtos naturais, ortopédicos, dispositivos médicos, entre outros;

- Gamas Plural (incluindo uma gama de galénicos e uma gama corporal);
- Serviços (indicados na tabela 17).

Tabela 17: Serviços disponibilizados pela Plural

Serviço	Descrição
Plural Artes Gráficas	Trabalhos de gráfica em parceria com a Quilate.
Plural Calibração	Trabalhos de calibração de equipamentos
Plural 365/24	Atendimento telefónico de 2ª a 6ª feira entre as 08:30h às 22h; aos sábados das 9h às 19h; domingos e feriados das 11h às 19h; via internet 24h por dia
@Plural	Garantia de entrega de medicamentos em todas as farmácias do país utilizando o portal www.plural.pt
CallPlural	Atendimento especializado online (serviço gratuito)
Plural Click	Através de uma aplicação o cliente terá acesso às rotas e stock da Plural (serviço gratuito)
Plural Verde	Parcerias com empresas de resíduos
Plural Formação	Protocolos com várias Faculdades de Farmácia nacionais para uma melhoria da formação de todos os colaboradores
Plural Banca	Protocolos com entidades bancárias (serviço gratuito)
Plural Saúde	Cooperadores e colaboradores disfrutam da possibilidade de consultas de Medicina do Trabalho através de uma parceria com a Segurmet
Plural Farmacêutica	A equipa de diretores técnicos desta organização encontra-se disponível para esclarecimentos necessários
Plural Emprego	Serviço de consulta de ofertas e procura de emprego nas suas farmácias (serviço gratuito)

Plural Consumíveis	Disponibiliza todo o material necessário ao bom funcionamento das farmácias (na gama de consumíveis)
Plural Transferências	No caso de uma farmácia ser transferida, a Plural apoiará disponibilizando colaboradores e viaturas
Plural Inventários	Disponibilidade de colaboradores e equipamentos para a contagem de inventários
Plural Solução	A Plural oferece os seus serviços na procura de medicamentos no mercado (serviço gratuito)
Plural Eventos	Organização de jornadas e congressos
Plural Consultoria	Serviços de consultoria fiscal, financeira, informática e jurídica (serviço gratuito)
Protocolo de Diabetes	O utente diabético adquire as tiras de medição dos níveis por contrapartida de um pagamento de uma taxa à farmácia, a qual reverte a favor do Estado. Estes produtos são colocados nas farmácias a custo zero e, portanto, a Plural fatura os mesmos a uma entidade pertencente ao Estado

Fonte: Site da Plural

1.6. Clientes

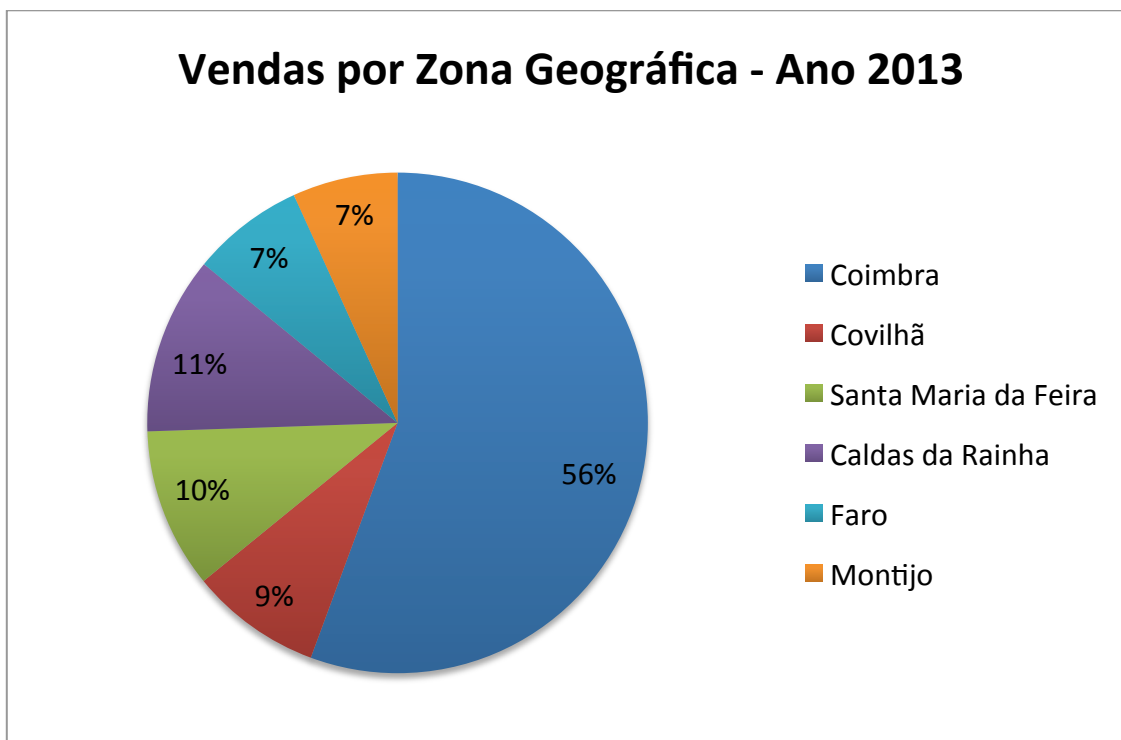
Esta cooperativa desenvolve a sua atividade essencialmente com farmácias, proporcionando todos os serviços e produtos acima apresentados tendo por objetivo a satisfação dos seus clientes, ajudando-os a prestar um serviço eficaz e eficiente.

Com o objetivo de manter um controlo sobre as compras dos seus clientes, a Plural possui um registo sobre o histórico de vendas por farmácia, conseguindo assim obter as vendas médias por cliente. Deste modo, detém um acompanhamento eficaz que permite tomar medidas (como descontos) com a finalidade de manter a sua média de compras por cliente. Este registo é também vantajoso para que a organização detenha uma informação realista sobre as suas

vendas por distrito, obtendo informação sobre quais os distritos com maior peso nas vendas.

As vendas da Plural também podem ser obtidas por zona geográfica, coincidente com a localização dos armazéns. A percentagem de análise de vendas por localização é a apresentada no esquema seguinte.

Figura 11: Vendas por zona geográfica



Fonte: Documentos Plural

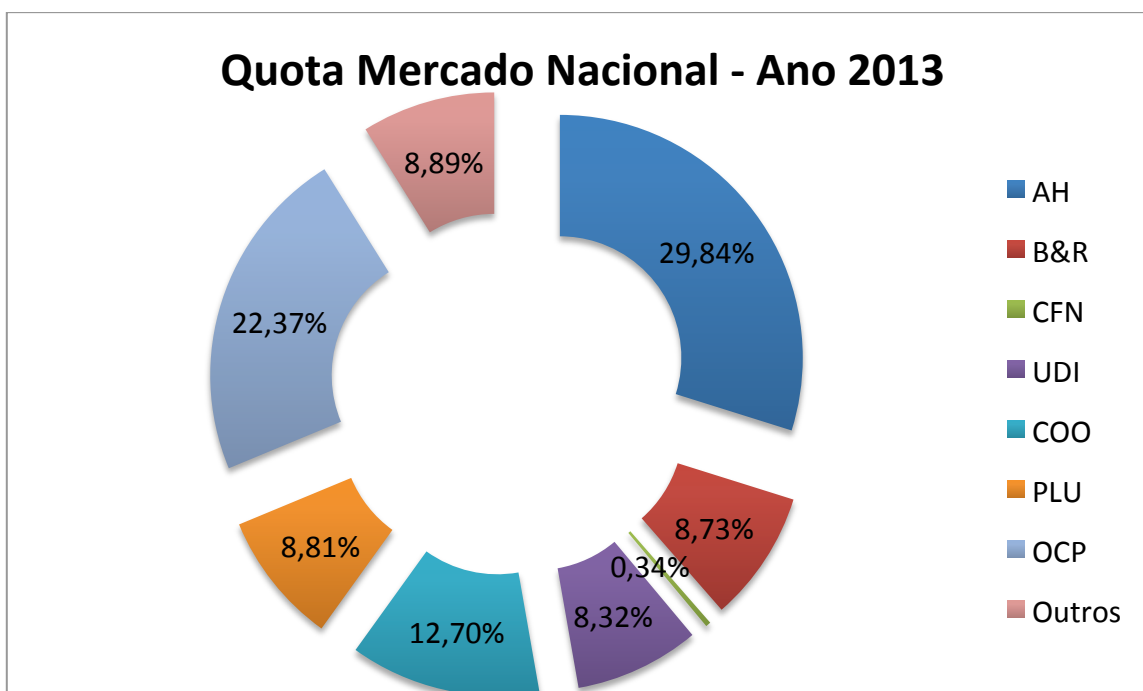
De acordo com a figura 8 verifica-se que a zona de Coimbra é a que apresenta maior valor de vendas, somando mais de metade das vendas da empresa.

1.7. Concorrentes

Para além da Plural, existem no mercado nacional outros armazenistas que exercem o mesmo tipo de atividade e que se apresentam como os seus principais concorrentes, nomeadamente, a Alliance Healthcare (AH), a Botelho & Rodrigues (B&R), a Cofanor (CFN), a Udifar II (UDI), a Cooprofar (COO) e a OCP.

A quota de mercado, em 2013, de cada concorrente pode ver-se na figura 9, verificando-se ser a AH a que apresenta a maior quota de mercado a nível nacional (29,84%).

Figura 12: Quota de mercado Nacional



Fonte: Documentos Plural

A Plural deteve apenas uma quota de mercado nacional de 8,81%, o que se revela um valor bastante positivo tendo em consideração a dimensão e a internacionalização de empresas como a Alliance Healthcare e a OCP.

Esta análise da concorrência também é possível efetuar por distrito, avaliando qual o armazenista que detém maior quota desse mercado. Para tal é

apresentada a tabela 18 que evidencia os valores da quota por empresa e por distrito.

Tabela 18: Entidade líder por distrito – Quota de mercado 2013

DISTRITO	Máximo	Empresa
Aveiro	34,27%	Cooprofar
Beja	41,66%	AH
Braga	24,98%	Outros
Bragança	37,97%	OCP
Castelo Branco	37,76%	Plural
Coimbra	40,61%	Plural
Évora	45,08%	AH
Faro	54,21%	AH
Guarda	31,16%	OCP
Leiria	36,64%	Plural
Lisboa	33,93%	AH
Portalegre	47,45%	AH
Porto	35,20%	OCP
Regiões Autónomas	65,19%	Outros
Santarém	43,86%	OCP
Setúbal	30,06%	AH
Viana do Castelo	35,65%	Cooprofar
Vila Real	49,83%	OCP
Viseu	33,24%	OCP

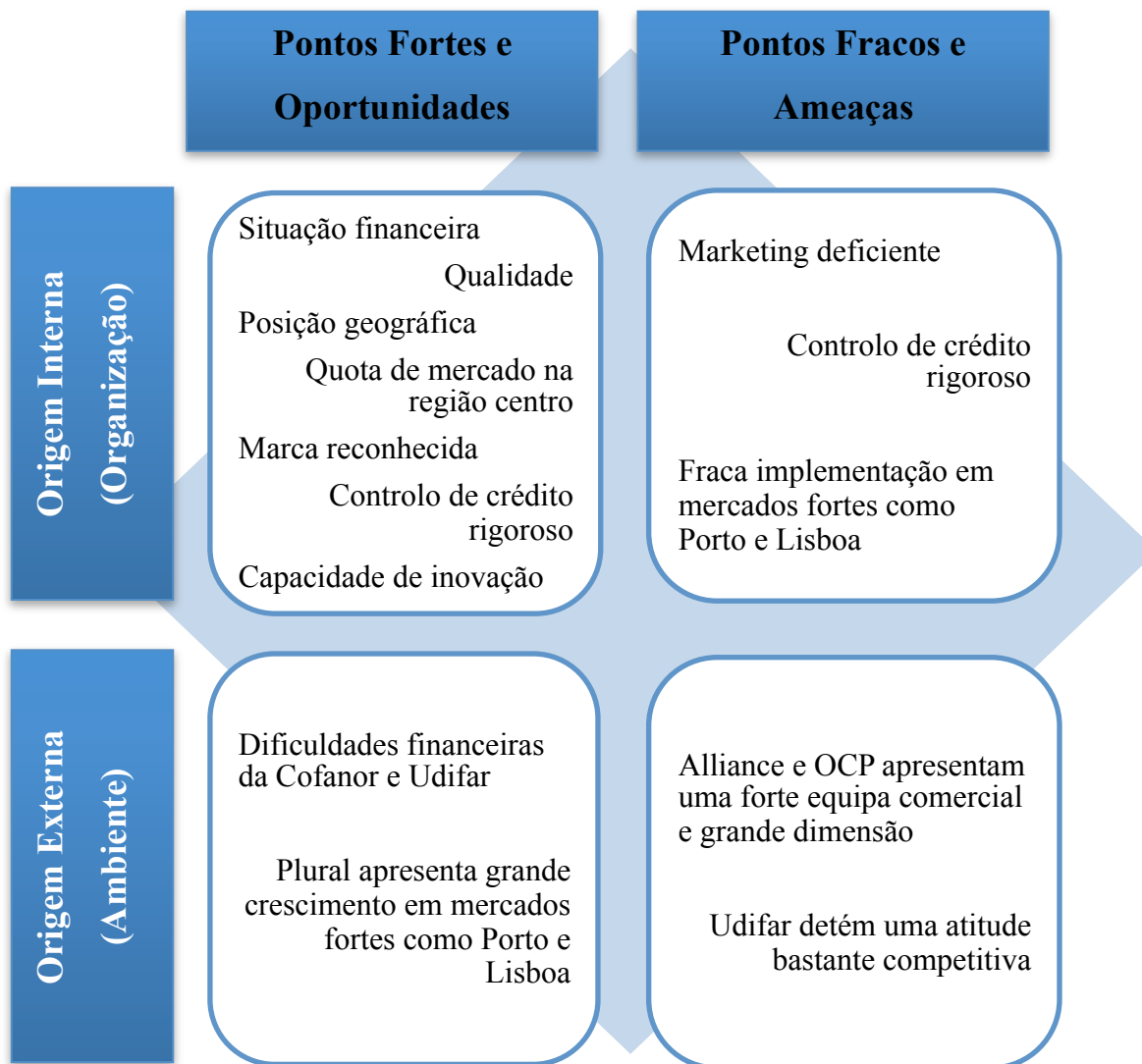
Fonte: Documentos Plural

Analisando esta tabela conclui-se que tanto a AH como a OCP são líderes de mercado em 6 distritos. Comparando com outros armazenistas observa-se que, em liderança por número de distrito, a Plural acompanha apenas em 3, Castelo Branco, Coimbra e Leiria.

1.8. Análise SWOT

Tendo em conta os principais concorrentes da Plural e todo o risco envolvente do mercado, os pontos essenciais da análise SWOT desta cooperativa são os apresentados no esquema seguinte.

Figura 13: Análise SWOT da Plural



Fonte: Documentos Plural

Esta análise ao ambiente interno e externo da Plural baseou-se em entrevistas realizadas ao diretor financeiro, através das quais foi possível obter informação suficiente para a sua elaboração.

Ao nível interno, a situação financeira é considerada um ponto forte da cooperativa porque uma boa saúde financeira juntamente com estabilidade, investimento e crescimento são sinais de continuidade do negócio. A Plural privilegia a qualidade, sendo rigorosa no seu serviço de distribuição alcançando a satisfação dos seus clientes, o que torna a qualidade um dos pontos fortes da organização.

O facto de esta cooperativa dispor de armazéns de norte a sul do país torna o serviço de distribuição mais eficaz e permite a diversificação dos seus clientes. Por estes motivos a posição geográfica é um dos pontos fortes agregados a esta entidade.

Embora a Plural esteja presente em vários locais do país, detém a sua principal quota de mercado na zona centro, onde está sediada, tornando-se uma ameaça a outros distribuidores.

Um outro ponto forte desta cooperativa é a sua marca já registada, uma vez que a criação de um “nome” atrai a confiança do mercado. Também a sua constante capacidade de inovação nos serviços prestados, na variedade de produtos e serviços oferecidos e na eficácia na distribuição atrai mais clientes.

Por último, o controlo de crédito rigoroso desenvolvido pela Plural pode ser associado a um ponto forte como também a um ponto fraco. O ponto positivo nesta decisão é que mantém controladas as dívidas dos clientes, o que é uma das causas da boa saúde financeira que apresenta. No entanto, alguns clientes com maiores dificuldades financeiras poderão optar por um outro distribuidor que seja mais flexível no seu controlo de crédito.

Existem outros dois pontos fracos apontados a esta empresa, o seu marketing deficiente e a sua fraca implementação em mercados fortes como Lisboa e Porto. A Plural não detém uma forte campanha de publicidade, o que poderá influenciar o alcance de novos mercados e o reconhecimento da sua marca (ponto forte). Devido à forte concorrência nos mercados de Lisboa e Porto, a quota de mercado da Plural nestas cidades não se apresenta competitiva, embora este seja atualmente o seu mercado-alvo.

Ao nível do ambiente externo, são identificadas duas oportunidades, as dificuldades financeiras de dois concorrentes, a Cofanor e a Udifar, pois o facto de apresentarem ambas dificuldades em manter a sua presença no mercado, irá criar oportunidades de crescimento e de aumento da carteira de clientes para a Plural. O crescimento da Plural em mercados fortes como Lisboa e Porto também se apresenta como uma oportunidade porque, além da grande dificuldade em “entrar” nestes mercados, Lisboa e Porto são os mercados-alvo da Plural.

Ainda ao nível externo, a Alliance e a OCP apresentam-se como uma ameaça à Plural e outros distribuidores devido à sua grande dimensão e forte equipa comercial. Também a Udifar, embora se depre com grandes dificuldades financeiras, não abandona a sua atitude bastante competitiva, mostrando-se uma ameaça a esta cooperativa.

Após apresentados os pontos fulcrais suficientes para dar a conhecer a cooperativa farmacêutica Plural, será exposto o tema deste projeto relativamente ao seu processo de gestão.

2. Estudo de caso – Orçamentação e desvios orçamentais

Neste ponto do presente trabalho será apresentado o processo de gestão orçamental da Plural, desde a preparação da informação financeira à elaboração dos seus orçamentos de vendas e margens, de custos operacionais, de custos financeiros, de investimentos, da demonstração de resultados até ao controlo desta informação e apuramento de desvios ao orçamento.

2.1. Preparação da informação financeira

A contabilidade financeira desta cooperativa é elaborada na própria empresa e segue todos os normativos exigidos. Detém um processo de contabilidade de gestão por segmento de mercado, de que resulta um maior controlo sobre os resultados dos mesmos. Para ambas as funções esta organização apoia-se no sistema de informação SAP e no Excel para elaboração desta informação financeira.

Como referido anteriormente, a informação financeira da Plural, ao nível da contabilidade de gestão, é elaborada por segmentação de mercado. Devido à sua atividade de distribuição, a empresa definiu os seus segmentos de mercado por zona geográfica, de acordo com os armazéns existentes em sete zonas do país, Coimbra, Covilhã, Santa Maria da Feira, Caldas da Rainha, Faro, Montijo e Cernache, sendo que o de Cernache funciona apenas como um armazém de *back office*⁹.

2.2. O processo orçamental

O processo orçamental tem o seu início em Setembro ou Outubro, definindo, nesta fase, os parâmetros do orçamento, as suas estratégias, mercados, etc. Duas semanas depois realiza-se uma reunião com os gestores

⁹ Apenas de armazenamento e apoio à distribuição

operacionais de cada segmento visando avaliar estratégias para alcançar os objetivos de cada segmento de mercado (por exemplo, abrir novas rotas, aumentar armazém, entre outros). Na quarta semana seguinte é elaborado o orçamento-base que é discutido em reunião com todos os departamentos, onde são discutidos novos ajustes. Na quinta semana o orçamento recebe o parecer da Direção, de onde poderão resultar pequenos ajustes ao orçamento. E, por fim, na sétima ou oitava semana realiza-se a reunião da Assembleia-Geral para aprovação do orçamento.

O Diretor Financeiro da Plural é o responsável pela gestão orçamental desta empresa, contando apenas com participação de outros gestores na definição de estratégias e na elaboração dos orçamentos de vendas e de investimentos. Os gestores operacionais de cada segmento responsabilizam-se pela previsão dos investimentos do ano seguinte, enquanto as vendas previsionais são discutidas em reunião da Direção, onde participa a Direção, o Diretor-Geral e o Diretor Financeiro.

Na elaboração dos orçamentos o Diretor Financeiro tem em conta diversas variáveis económicas consideradas importantes, tais como a inflação, os preços praticados no setor, os objetivos da cooperativa, a saúde financeira dos seus concorrentes e os estudos disponíveis no IMS Health (Instituto de Informações Farmacêuticas).

A gestão orçamental desta entidade inicia-se com a elaboração do orçamento de vendas e margens. Após a reunião da Direção são definidos os valores previstos de vendas em cada segmento de mercado -- Coimbra, Covilhã, Santa Maria da Feira, Caldas da Rainha, Faro e Montijo --, e é calculado o custo das mercadorias vendidas, obtendo-se a margem prevista por segmento de mercado.

Ao nível de investimentos é solicitado a cada gestor operacional o valor previsto de investimentos para o segmento de mercado da sua responsabilidade, sendo este depois sujeito à aprovação por parte do Diretor Financeiro.

Em matéria de custos operacionais, são efetuadas as previsões para cada classe de custo de fornecimentos e serviços externos (classe 62), gastos com

pessoal (classe 63), imparidades de dívidas a receber (classe 651), outros gastos e perdas (classe 68), gastos/reversões de depreciações (classe 64) e custos financeiros (classe 69).

A preparação mais pormenorizada de cada um destes orçamentos vai ser explicada nos pontos seguintes.

2.2.1. Orçamento de vendas e margens

Para elaborar o orçamento das vendas, o Diretor Financeiro tem em consideração o histórico de vendas por cliente, os estudos do IMS Health sobre as perspectivas de mercado, os objetivos internos de cada armazém (estratégias) e o impacto da concorrência em cada armazém. Todas estas variáveis são consideradas no momento da previsão do valor das vendas para o ano em consideração.

O histórico de vendas por cliente proporciona a informação do crescimento ou diminuição das vendas por cada cliente. Como a cada um deles se encontra associado um segmento de mercado, de acordo com a sua zona geográfica, então é possível analisar e prever uma taxa de crescimento ou diminuição das vendas por cada segmento de mercado.

Os estudos do IMS Health mostram a previsão de crescimento do mercado farmacêutico por distrito e por zona, influenciando a taxa de crescimento de vendas prevista pela Plural em cada segmento de mercado.

Os objetivos internos de cada armazém condicionam o crescimento das suas vendas na medida em que cada segmento de mercado tem as suas especificidades e carteira de clientes. Por exemplo, num dos segmentos de mercado pode prever-se um aumento brusco de vendas de um determinado produto, por se prever um aumento de publicidade desse mesmo produto nesse distrito.

Por sua vez, a concorrência é um fator com bastante impacto. Um armazém com maior concorrência no seu distrito não conseguirá manter uma perspectiva tão

elevada de crescimento nas vendas, pois será mais difícil alcançar maior quota de mercado.

O processo inicia-se utilizando o ficheiro Excel, a base do orçamento de vendas, onde a Plural se apoia em mapas retirados do sistema SAP com valores mensais e sempre associando a venda a um dos armazéns:

- mapa de vendas por cliente;
- mapa do total de *rappel* concedido;
- mapa com o total de vendas diretas e campanhas por armazém;
- mapa com o total de exportações por armazém.

Para além destes mapas, o ficheiro-base ainda contém mapas com informação retirada do IMS Health:

- mapa com a previsão da evolução do mercado farmacêutico por distrito;
- mapa com a valorização do mercado por zona-chave (*brick*), onde se compara a Plural com o mercado nacional.

A partir de toda esta informação são construídas tabelas que demonstram o volume de negócios mensal do último ano por cliente. Como a cada cliente se encontra associado um segmento de mercado, é possível obter uma média de crescimento ou diminuição de vendas por segmento de mercado. Através destas tabelas é também apurado o valor-base das vendas sujeitas a *rappel*.

Os mapas dos estudos previsionais do IMS, constantes neste ficheiro, são utilizados para determinar uma taxa previsional de crescimento do mercado em cada armazém, de acordo com o distrito do mesmo. Na figura 11 encontra-se um exemplo de mapa retirado do IMS.

Figura 14: Mapa do IMS Health

DISTRITO	MERCADO NACIONAL								
	Setembro 14			Acumulado Janeiro a Setembro 14			Acumulado 12 meses móveis Outubro 13 a Setembro 14		
		%	+/- %		%	+/- %		%	+/- %
Mercado Total	248 980 096	100,0%	-0,8%	2 023 431 527	100,0%	-2,9%	2 736 566 767	100,0%	-2,3%
Viana do Castelo	6 094 838	2,5%	0,9%	50 119 197	2,5%	-2,4%	67 471 893	2,5%	-2,6%
Braga	16 872 262	6,8%	1,0%	132 472 307	6,6%	-3,7%	178 956 190	6,5%	-3,3%
Vila Real	5 140 617	2,1%	-0,5%	41 848 736	2,1%	-2,5%	56 323 193	2,1%	-1,9%
Bragança	3 126 459	1,3%	-4,2%	24 806 307	1,2%	-4,6%	33 409 483	1,2%	-3,9%
Porto	39 634 895	15,9%	1,7%	314 688 605	15,6%	-2,0%	424 753 105	15,5%	-1,6%
Aveiro	16 589 444	6,7%	-0,6%	133 710 024	6,6%	-2,7%	180 575 418	6,6%	-2,1%
Viseu	8 988 402	3,6%	-3,1%	73 461 684	3,6%	-2,2%	99 059 120	3,6%	-1,5%
Guarda	4 046 306	1,6%	-1,8%	32 334 269	1,6%	-4,5%	43 852 084	1,6%	-3,1%
Coimbra	10 991 002	4,4%	-1,5%	89 872 347	4,4%	-4,3%	121 129 249	4,4%	-4,0%
Castelo Branco	4 985 324	2,0%	-3,1%	41 216 460	2,0%	-2,6%	55 685 073	2,0%	-1,5%
Leiria	11 724 063	4,7%	0,6%	95 957 863	4,7%	-2,3%	128 846 413	4,7%	-2,7%
Santarém	12 326 476	5,0%	1,1%	99 125 013	4,9%	-3,3%	133 517 913	4,9%	-3,4%
Portalegre	3 190 195	1,3%	-9,9%	25 899 612	1,3%	-8,5%	35 642 457	1,3%	-5,8%
Lisboa	55 933 583	22,5%	-1,7%	460 729 902	22,8%	-3,3%	628 118 490	23,0%	-2,4%
Setúbal	20 255 378	8,1%	-1,7%	164 927 456	8,2%	-2,6%	224 121 864	8,2%	-1,8%
Évora	4 928 711	2,0%	1,3%	40 094 900	2,0%	-0,8%	54 166 990	2,0%	-0,7%
Beja	3 624 443	1,5%	-2,2%	29 108 754	1,4%	-5,5%	39 578 994	1,5%	-3,3%
Faro	10 104 293	4,1%	-1,5%	84 373 354	4,2%	-2,5%	111 613 078	4,1%	-1,9%
Regiões Autónomas	10 423 405	4,2%	-3,9%	88 684 736	4,4%	-4,0%	119 745 759	4,4%	-2,1%

Fonte: Documentos Plural

Quando ocorrem vendas de produtos entre segmentos de mercado, o preço de venda praticado é o preço de custo da mercadoria. Então, o Preço de Transferência Interna (PTI) utilizado pela Plural é o preço de custo do produto.

Após previsto o valor de vendas e pertencendo esta empresa ao setor comercial, é calculado o custo das mercadorias vendidas, apurando o peso (%) deste custo nas vendas do ano anterior e usando essa percentagem para calcular o custo previsional das mercadorias vendidas para o ano seguinte.

Possuindo o valor previsto de vendas, descontos e custo de mercadorias vendidas, é possível calcular a margem expectável para o ano em análise, tal como exemplificado na tabela 19.

Tabela 19: Orçamento de Vendas e Margens

	Coimbra	Notas:
REAL		
Vendas N-1	50 000 000,00 €	Obtido através dos mapas (histórico)
Desconto N-1	2 000 000,00 €	
CEV N-1	40 000 000,00 €	
Margem N-1	8 000 000,00 €	(Vendas N-1 - Desconto N-1 - CEV N-1)
PROJEÇÕES		
Vendas N	55 000 000,00 €	Vendas do N-1 x Taxa IMS x Taxa relacionada com objetivos internos
CEV N	44 550 000,00 €	((CEV N-1 / Vendas N-1) + fatorPVA) x Vendas N
Desconto N	2 500 000,00 €	1 – (Vendas N x Base sujeita a <i>rappel</i> %)
Margem N	7 950 000,00 €	(Vendas N - Desconto N - CEV N)

Fonte: Documentos Plural

De um modo bastante simplificado, a tabela 19 demonstra o processo de previsão das vendas e margens para o ano seguinte, não sendo exemplificados os cálculos de taxas relacionadas com objetivos internos por não possuir informação em relação a esses objetivos.

No cálculo da previsão do CEV (Custo das Existências Vendidas) é considerado um fator PVA (Preço de Venda ao Armazenista) que retrata a inflação do preço de custo previsto para o armazenista, ou seja, é encontrada a percentagem de custo de acordo com as vendas que, no exemplo, seria $40.000.000\text{€} / 50.000.000\text{€} = 80\%$, e a esta percentagem é acrescido o fator PVA. Considerando o fator PVA 1%, então o CEV previsto seria $(80\% + 1\%) * 55.000.000\text{€} = 44.550.000\text{€}$.

2.2.2. Custos Operacionais

O processo de orçamento dos custos operacionais inicia-se com a associação dos mesmos aos vários departamentos desta cooperativa. Primeiro os custos são associados a um dos departamentos e, de seguida, o total dos custos de cada departamento é atribuído a um segmento de mercado de acordo com o local de consumo desse custo.

Por exemplo, no caso de um computador que avarie no armazém de Faro, a responsabilidade pela sua reparação será da Direção de Sistemas de Informação e do seu departamento de manutenção. No entanto, o custo dessa reparação será atribuído ao segmento de mercado de Faro.

Os custos que não são facilmente associados a um segmento de mercado são reunidos num departamento específico designado de “Comuns”.

A Plural orçamenta os seus custos por cinco áreas, de acordo com o plano de contas SNC (Sistema de Normalização Contabilística) – Fornecimentos e serviços externos, gastos com pessoal, imparidades de dívidas a receber, outros gastos e perdas e gastos e reversões de depreciação e amortização. Estes cinco orçamentos são elaborados por departamento e, posteriormente, associando o custo de cada departamento a um armazém ou a “comuns”.

2.2.2.1. Fornecimentos e Serviços Externos

Para calcular o orçamento previsional de FSE (Fornecimentos e Serviços Externos), o Diretor Financeiro utiliza como base o histórico de custos, tendo em consideração a perspetiva de aumento ou diminuição de determinados custos relacionados com alterações de processos na empresa. A valorização desta diminuição tem como base o conhecimento interno por parte do Diretor Financeiro.

A estrutura do seu orçamento de FSE baseia-se nas contas de contabilidade financeira, classe 62, e é idêntica à da tabela 20.

Tabela 20: Orçamento de FSE

Conta	Rendimentos e Gasto	Factor	Total	Direcção			Etc
				Direção	D. Geral	Qualidade	
T	Fornecimentos e serviços externos						
621000	Subcontratos						
	Empresa A						
622100	Trabalhos Especializados						
	Empresa C						
	Outros Especializados						
622200	Publicidade e Propaganda						
	Jornal A						
	Empresa E						
622300	Vigilância e Segurança						
	Empresa F						
622400	Honorários						
	Advogado						
	Qualidade						
622600	Conservação e Reparação						
	RepViaturas						
	Pneus						
	Empresa G						
623100	Ferramentas e utensílios de desgaste rápido						
	Outras ferramentas						
623200	Livros e Documentação Técnica						
623300	Material de Escritório						
	Papel timbrado						
	Consumíveis						
	Toners						
	Papel						
623400	Artigos para oferta						
	Ofertas Delegados						
	Brindes						
	Ofertas						
623800	Outros materiais						
	Café						
	Águas						
624100	Eletricidade						

624200	Combustíveis						
	Combustíveis Adm						
	Combustíveis Log						
624300	Água						
624800	Outros energia e fluidos						
	Gás						
625100	Deslocações e Estadas						
	Deslocações						
	Alojamento						
	Refeições						
625301	Transp de Mercadorias Compradas						
625302	Transp de Mercadorias Vendidas						
625800	Outras deslocações, estadas e transportes						
	Portagens						
626101	Rendas						
626102	Alugueres						
	Aluguer viaturas						
	Viaturas Kms Adicionais						
	Aluguer Contentor						
626200	Comunicação						
	Empresa I						
	Empresa J						
626300	Seguros						
	Seguro Viaturas						
	Seguro Mercadorias						
	Seguro Equipamentos						
	Seguro Outros						
626500	Contencioso						
626600	Despesas de Representação						
	Representação Delegados						
	Representação Dir						
626700	Limpeza, Higiene e Conforto						
	Desinfestação						
	Serviço Limpeza						
	Materiais Limpeza						

Fonte: Documentos Plural

Esta tabela é meramente exemplificativa. Na realidade este orçamento é elaborado tendo em consideração todos os departamentos existentes e o centro de custo “comuns”.

O primeiro passo para a determinação destes custos é o apuramento dos custos do ano anterior por departamento e por subconta contabilística, copiando-os para o ficheiro-base de orçamento de FSE (tabela 14). Neste ficheiro é criada uma coluna com um fator indicativo do montante previsto para o ano seguinte, variando conforme se mantenha ou não o valor do ano anterior. Por exemplo, se a subconta 623300 (material de escritório) tiver o número “1” na coluna “fator”, então significa que o custo será o mesmo do ano anterior. Pelo contrário, se em vez de “1”, a coluna tiver “0,8” então significa que o custo será 80% do total do ano anterior.

Após preenchida esta coluna, o valor do ano anterior por subconta será multiplicado pelo número constante na coluna “fator”, obtendo-se os valores previsionais de FSE por subconta e por departamento.

Posteriormente, o custo de cada departamento será associado a um dos segmentos de mercado, conforme o local do seu custo, ou, quando não seja possível identificar o local de consumo, será atribuído aos “comuns”.

2.2.2.2. Gastos com pessoal

O orçamento dos gastos com pessoal é efetuado nas contas 63 e segue a mesma estrutura que o orçamento de FSE, apoiando-se, também, no valor histórico de gastos com pessoal, tendo em consideração possíveis saídas de pessoal e novas contratações. Este processo apoia-se em duas tabelas: a listagem de funcionários da Plural (tabela 21) e o apuramento de gastos com pessoal por departamento (tabela 22).

Tabela 21: Listagem de funcionários da Plural

Ccusto	Nome	Data Entra da	Data Fim	Rem Base	%Aum	Nova Rem	IHT	Novo IH	Diut
Direção	Pessoa A								
Manutenção	Pessoa B								
Armazém Faro	Pessoa C								
Armazém Coimbra	Pessoa D								
Contabilidade	Pessoa E								
Pricing	Pessoa F								
Delegados	Pessoa G								
GAP	Pessoa H								

Fonte: Documentos Plural

O Diretor Financeiro apoia-se num ficheiro Excel que contém a listagem de todos os funcionários da Plural, com indicações de todos os custos associados a cada funcionário (que são muitos mais custos além dos exemplificados na tabela 21), para prever os custos com pessoal do ano seguinte por subconta contabilística (a cada tipo de custo da tabela corresponde uma subconta contabilística).

Se estiverem previstos despedimentos ou contratações de pessoal, estes valores serão retirados ou acrescentados a este ficheiro, respetivamente.

Esta listagem de funcionários contém, também, informação relativa ao departamento ao qual cada funcionário pertence. Deste modo, o responsável consegue calcular a previsão do total de gastos com pessoal por departamento (tabela 22).

Tabela 22: Orçamento de gastos com pessoal

C.Custo	Base	IHT	Diut	Abono p/ Falhas	Prémio Fixo	S.Refeição Diário	S. Transporte
Direção							
Manutenção							
Armazém Faro							
Armazém Coimbra							
Contabilidade							
Pricing							
Delegados							
GAP							

Fonte: Documentos Plural

A tabela 22 é meramente exemplificativa. O mapa real tem uma linha para cada departamento da entidade e mais colunas com outros tipos de gastos com pessoal.

Assim encontram-se previstos os gastos com pessoal para todos os departamentos, sendo posteriormente associados a um dos segmentos de mercado, conforme o departamento onde ocorre o custo, ou, quando não seja possível definir um segmento de mercado, será atribuído aos “comuns”.

2.2.2.3. Imparidades de dívidas a receber

Quando se determinam dívidas de clientes que possivelmente não serão recebidas, são reconhecidas perdas por imparidade, de acordo com a legislação em vigor. A Plural reconhece estas imparidades em dívidas a receber por armazém (segmento de mercado), aplicando uma taxa de incobrabilidade ao total das vendas previstas. Esta taxa é calculada pelo Diretor Financeiro tendo por base

o histórico dos recebimentos dos clientes por cada armazém e incluindo uma percentagem de segurança.

2.2.2.4. Outros gastos e perdas

O orçamento de outros gastos e perdas está associado à classe contabilística 68, onde se encontram algumas taxas de imposto como, por exemplo, o imposto de selo, descontos de pronto pagamento concedidos, quebras de inventário, donativos, quotizações, comissões, entre outros.

A previsão destes custos tem em consideração o seu histórico exceto no cálculo dos descontos e das quebras de inventário. Os descontos previsionais são calculados no momento da elaboração do orçamento de vendas e margens e nas quebras de inventário é utilizada uma taxa sobre as vendas, ou seja, existe uma taxa pré-definida para quebras de inventário anuais.

Os descontos e as quebras são custos diretamente calculados por segmento de mercado. Os restantes custos serão divididos de acordo com o local do seu consumo, tal como ocorre nos custos anteriores.

2.2.2.5. Gastos/Reversões de depreciação e amortização

Estes gastos são previstos na classe contabilística 64 e compreendem todos os gastos relacionados com a depreciação/amortização dos bens da entidade.

O Diretor Financeiro detém um ficheiro Excel com uma listagem de todos os ativos da entidade, que contém informação de todas as suas depreciações e amortizações, utilizando-o para elaborar a previsão destes gastos (tabela 23).

Tabela 23: Listagem de ativos

Ativo	Denominação do imobilizado	Departamento	Centro custo	Data	Incorporação	Valor Aquisição	Depreciação Acumulada	Início valor contábilístico	Quantidade	Depreciação Planeada	Reavaliação de ativos	Mov. depr. acum.	Conta SNC
1	Equipamento A												
2	Telemóvel A												
3	Telefone A												
4	Telefone B												
5	Veículo A												
6	Veículo B												
7	Mesa A												
8	Armário A												
9	Veículo C												

Fonte: Documentos Plural

Esta listagem associa cada um dos bens a um departamento e, portanto, é possível calcular o total de depreciações/amortizações por classe de ativo para cada departamento.

Estão, então, encontrados os valores previsionais para esta classe de custos. Como acontece com os outros custos, estes serão, posteriormente, associados a um segmento de mercado ou a “comuns”.

2.2.3. Orçamento de investimentos

Em matéria de investimentos, os gestores operacionais de cada segmento de mercado e departamento da Plural preenchem um mapa com os investimentos expectáveis para o ano seguinte. O mapa é idêntico ao da tabela 24.

Tabela 24: Orçamento de investimentos

Descrição	Centro	Data estimada	Quantidade	Valor Total	Motivo	Prioridade	Conta	Decisão Dir
Portáteis	Coimbra	10/2013	2	1400€	Ampliação	2	435	

Fonte: Documentos Plural

Neste exemplo, o armazém de Coimbra espera necessitar de adquirir dois portáteis por ampliação, possivelmente, do armazém ou do pessoal. Assim, o gestor operacional deste armazém preenche o mapa com o bem de que irá necessitar, a data em que espera começar a utilizar esse bem, a quantidade necessária, o valor total previsto do gasto, o motivo associado ao investimento, a prioridade do mesmo e a conta SNC do bem.

De seguida, este mapa é entregue ao Diretor Financeiro, o qual analisa o investimento e, consultando a Direção, o aprova ou rejeita.

Deste modo ficam valorizados os totais de investimentos previstos para o ano seguinte, obtendo o orçamento de investimentos.

2.2.4. Orçamento de custos financeiros

A nível de orçamento financeiro esta entidade prevê os seus custos de acordo com dois ficheiros Excel elaborados pelo Diretor Financeiro. Um dos ficheiros contém informação relativamente às prestações e juros futuros de empréstimos contraídos e o outro ficheiro contém informação acerca das rendas e juros dos contratos de leasing que detém.

A estrutura deste orçamento previsional de custos financeiros é a utilizada para o orçamento previsional de custos operacionais e segue, também, a contabilidade financeira – classe 69.

2.2.5. Demonstração de Resultados Previsional

Apuradas as previsões de vendas e margens e dos custos operacionais e financeiros, estão satisfeitas as condições para a elaboração da Demonstração de Resultados Previsional da Plural.

São elaboradas duas Demonstrações de Resultados (DR), uma por Direção e departamento da Plural e, após associados estes custos a cada armazém ou a “comuns” é elaborada uma DR por segmento de mercado (armazém), contendo uma coluna de custos comuns aos seis segmentos de mercado e a sua estrutura é a apresentada na tabela 25.

Tabela 25: Demonstração de Resultados Previsional

Rendimentos e Gasto	Coimbra	Covilhã	Caldas	Feira	Faro	Montijo	Comuns	Ano N
Vendas e serviços prestados								
Subsídios à exploração								
Custo das mercadorias								
Fornecimentos e serviços externos								
Gastos com o pessoal								
Imparidades de dívidas a receber								
Outros rendimentos e ganhos								
Outros gastos e perdas								
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos								
Gastos/reversões de depreciação e de amortização								
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)								
Juros e rendimentos similares obtidos								
Juros e gastos similares suportados								
Resultados antes de impostos								
Imposto sobre o rendimento do período								
Resultado líquido do período								

Fonte: Documentos Plural

Após definidos os custos por departamento, o total de custo de cada departamento é atribuído a um segmento de mercado ou ao centro de custos “comuns”, quando não seja possível definir o local de consumo desse custo.

Estão então determinadas todas as condições para calcular o resultado antes de impostos do período previsto para o ano seguinte.

Após elaborado o orçamento do ano, o passo seguinte será controlar as vendas e custos reais do período e, no final, apurar desvios face ao orçamento previsto.

2.3. Controlo da informação financeira e desvios orçamentais

Desde 2004 que a Plural utiliza o sistema de informação SAP em toda a organização. Este software é transversal à mesma, desde a entrada da mercadoria, arrumação, *picking*¹⁰, faturação, contabilidade e *controlling*.

Para todas as funções são estabelecidos diversos KPI (Key Performance Indicators) que analisam a rentabilidade e/ou produtividade de cada função por segmento de mercado. Por exemplo, a função de *picking* é analisada de acordo com o rácio de quantidade por horas despendidas. Este rácio é aplicado a cada um dos colaboradores e é-lhes associado um ranking, encontrando-se em primeiro lugar o colaborador que mostra uma maior produtividade entre quantidades e horas, de entre todos os colaboradores de todos os armazéns. A tabela 26 proporciona um exemplo deste processo.

Por último, é comparada a produtividade dos seis armazéns e é-lhes, também, associada uma posição de ranking.

¹⁰ Atividade que consiste na retirada de produtos de armazém para satisfazer pedidos de clientes.

Tabela 26: Exemplo de um KPI da função *picking*

Rank	Armazém	NºFunc	Total Ots	Tempo Total	Ots/h
1º	CBR	11111	25000	66	378
5º	CBR	22222	20000	70	286
7º	CBR	33333	18000	94	191
8º	CBR	44444	17500	95	184
21º	CBR	55555	7000	71	99
36º	CBR	66666	8000	86	93

Fonte: Documentos Plural

Em matéria de vendas, esta entidade compara o crescimento das mesmas, mensalmente, com o ano anterior e por cada segmento de mercado.

Para controlo das mercadorias vendidas, a organização mantém um registo do crescimento das vendas por produto e serviço, conseguindo controlar quais os produtos mais procurados por segmento de mercado.

Além da utilização de vários KPI para as diversas funções da organização, é, também, utilizado um controlo operacional por custo em cada direção, departamento e armazém. Deste modo, é obtida uma informação realista e atualizada dos custos em que a empresa incorre, conseguindo comparar com os valores históricos e com o objetivo pretendido.

Como a atividade desta entidade é a distribuição, então, é de extrema relevância a análise aos veículos e rotas percorridas pelos colaboradores. Com esta finalidade, a Plural avalia a rentabilidade por rota e por tipologia de veículo, de acordo com preços standard de quilómetros e de hora/homem¹¹.

Este controlo permite sempre apurar desvios nos valores de quilómetros percorridos e horas consumidas na direção de distribuição por armazém. Para apurar os desvios nos quilómetros percorridos, por exemplo, a entidade segue os seguintes passos:

¹¹ Hora por colaborador

- Num primeiro passo utiliza vários indicadores que demonstrem a rentabilidade entre quilómetros e vendas, quilómetros e litros de combustível, litros de combustível e vendas e, por último, acidentes e quilómetros, realizando estes cálculos mensalmente;
- De seguida, através de gráficos, compara os valores atuais com os valores históricos e apura a variação ocorrida;
- Posteriormente, compara essa variação com o objetivo pré-definido para o ano, o qual é calculado tendo por base as vendas expectáveis, o tipo de veículos e variação dos preços dos combustíveis;
- Caso ocorram desvios negativos é encontrado o(s) armazém(s) responsável pelo mesmo e analisadas as suas rotas e tipologias de veículos, tentando encontrar a causa do(s) desvio(s);
- Após descoberta a causa, são colocadas hipóteses para corrigir esse desvio. Por exemplo, se o desvio ocorrer devido a problemas mecânicos de uma viatura, é analisada a possibilidade de a reparar ou adquirir nova viatura.

Ao nível de desvios ao orçamento, após comparar os valores reais com o previsto, a Plural preocupa-se em apurar se os desvios se relacionam com uma variação nas vendas ou se são desvios resultantes de meras derrapagens. Apenas quando exista um desvio muito significativo que não esteja relacionado com as vendas é que esta entidade tentará avaliar a sua origem e causa.

3. Propostas

Após o estudo do processo orçamental e do sistema de controlo de gestão da Plural ficam alguns tópicos em proposta para avaliação futura.

3.1. Descentralização do processo orçamental

O processo de orçamentação deveria incluir uma maior participação por parte dos gestores operacionais de cada segmento de mercado/armazém. Para isso, os gestores operacionais deveriam dispor de capacidades de elaboração de orçamentos e ser responsáveis pela preparação do orçamento do segmento de mercado pelo qual são responsáveis.

Deste modo, o Diretor Financeiro conseguiria basear-se no trabalho realizado pelos vários responsáveis de armazém (segmento de mercado) e elaborar o orçamento da cooperativa como um todo, sendo da sua responsabilidade o apuramento dos custos “comuns” e sua distribuição.

No caso de uma descentralização de responsabilidades, a Plural poderia ponderar a criação de um Manual de Orçamentação, onde constassem todas as regras e opções usadas na elaboração dos orçamentos. Este manual garantiria que todos os intervenientes na elaboração dos orçamentos na Plural teriam em consideração os mesmos métodos e regras.

3.2. Centros de Responsabilidade

A reestruturação da entidade em centros de responsabilidade seria uma segunda proposta. Embora este processo englobe um custo elevado, pois implicaria a reorganização de departamentos e de pessoal, traria diversas vantagens ao nível da melhoria da gestão e dos processos.

Os centros de responsabilidade implicariam uma gestão individualizada de cada departamento ou sub-direção principais. Ou seja, os seis segmentos de

mercado seriam transformados em centros de responsabilidade, detendo um responsável por tomar as decisões nesse centro. Além destes seis armazéns, as direções financeira, de logística, de sistemas de informação, de compras e de marketing também se tornariam centros de responsabilidade.

Como as direções de compras, de sistemas de informação, de marketing e financeira que não possuem a função de vendas, seriam centros de custo, detendo apenas responsabilidade de tomada de decisão nos custos do seu departamento.

Por sua vez, os armazéns, sendo os segmentos de mercado desta organização, transformar-se-iam em centros de resultados ou investimentos, conforme o nível de qualificações dos seus responsáveis e delegação de autoridade exercida. Sendo centros de resultados tomariam decisões relativamente aos seus custos e às suas vendas, detendo controlo sobre o resultado do seu armazém. Tornando-se centros de investimentos, os responsáveis seriam detentores do poder de tomada de decisão sobre todas as questões do armazém, desde os seus custos aos resultados e aos investimentos.

E. Considerações finais

Tendo em consideração o facto de não ser possível expor em demasia os métodos e processos utilizados pela Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl num trabalho de acesso público, este demonstrou os aspetos essenciais ao conhecimento do modelo de orçamentação e controlo orçamental utilizado por esta organização.

Através da apresentação da empresa foi possível retirar a informação de que se trata de uma grande empresa, em crescimento sustentado e com objetivos definidos realizáveis.

Conclui-se que esta cooperativa detém um processo bastante eficiente na elaboração dos seus orçamentos e no controlo da sua informação financeira, dispondo de diversos e variados indicadores para a sua análise. Esta organização prima pelo controlo de todas as suas variáveis quer por períodos anuais quer mensais, dispondo de um sistema de informação bastante completo que auxilia em todas as atividades da organização, o SAP.

No entanto, após a elaboração do presente trabalho e conhecimento do funcionamento da Plural, foi perceptível que esta apresenta uma gestão pouco participativa, sendo a melhoria deste ponto o foco principal da proposta apresentada. Foram sugeridos dois processos que alterariam este aspecto na organização. A delegação de autoridade sob os gestores operacionais e, consequentemente, a elaboração de um Manual de Orçamentação demonstra ser uma opção viável e de fácil implementação. A opção pela reestruturação da entidade em centros de responsabilidade traria diversas vantagens para a organização em matéria de controlo e melhoria de processos, no entanto implicaria elevados custos. Embora esta opção apresente algumas desvantagens relativamente à primeira, as suas vantagens seriam mais significativas a nível de delegação de autoridade, de melhoria de processos e de controlo que apresenta.

É importante referir que ao longo da elaboração do presente trabalho, esta cooperativa alterou o seu organigrama, embora não significativamente, e se encontra em processo de mudança de instalações para a antiga fábrica da cerveja

em Coimbra, o que irá proporcionar maiores e melhores condições de trabalho. Estas mudanças suportam a ideia de que a Plural – Cooperativa, Crl se encontra em franco crescimento e com boas perspetivas futuras.

Bibliografia

- ANSOFF, H.I. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering The Basics Premises of Strategic Management'". *Strategic Management Journal*. Vol. 12. p. 449-461.
- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V.; HARTMANN, F.; KRAUS, K.; NILSSON, G. (2014). *Management Control Systems*. Londres: McGraw-Hill.
- AZEITÃO, J; ROBERTO, J. (2009). "O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME". [Em linha]. [Consultado 31/08/2014]. Disponível em http://www.otoc.pt/downloads/files/1269613558_57_68Gestao.pdf
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. 3ª Edição. São Paulo: Pearson.
- BERLAND, N. (2001). "Environmental turbulence and the functions of budgetary control". *Accounting, Business & Financial History*. Nº 11. Vol. 1. p. 59-77.
- BLOCHER, E.J.; LIN, T.W.; CHEN, K.H. (2006). *Gestão Estratégica de Custos*. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill.
- CAIADO, A. (2003). *Contabilidade de Gestão*. 3ª edição . Lisboa: Áreas Editora.
- CAVALCANTI, G.G.; ARAÚJO, M.A.; MORAES, W. (2005). "Uma análise crítica da proposta das estratégias emergentes de Henry Mintzberg". XII SIMPEP – BAURU, SP, BRASIL. 7 a 9 de Novembro de 2005.
- CÓDIGO COOPERATIVO, Lei nº 51/96 de 7 de Setembro. [Em linha]. [Consultado 22/9/2014]. Disponível em <http://www.cases.pt/cooperativas/legislacao/codigo-cooperativo>
- DEARDEN, J. (1973). *Análise de custos e orçamentos nas empresas*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Zahar.
- DONNELLY, J.; IVANCEVICH, J. (2000). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- GAMA, C. (2014). "Estratégia: o ambiente organizacional" [Em linha]. [Consultado 31/08/2014]. Disponível em

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategia-o-ambiente-organizacional/70336/>

- GAMBLE, J.; THOMPSON, A. Jr.; STRICKLAND, A. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana.
- HOPE, J; FRASER, R. (2003). *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- HORNGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR, S.M. (2000). *Cost Accounting: a managerial emphasis*. 10ª Edição. Londres: Prentice Hall.
- JIMÉNEZ-GARCÍA, G.; BATISTA-CANINO, R.M. (2012). “The Impact of Management Control on Performance in Small and Medium-Sized Accommodation Enterprises: A Literature Review and Suggestions for future research”. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Nº 1. Vol. 7. p. 467-475.
- JORDAN, H. ET AL (2011). *O Controlo de Gestão Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 9ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- KHEMAKHEM, A. (1978). *Dinâmica da Gestão e Controle Orçamental*. Porto: Rés Editora.
- MARGERIN, J. (1991). *A Gestão Orçamental – Como torná-la em utensílio de gestão*. Lisboa: EdiPrisma – Edições em Gestão, Lda.
- MINTZBERG, H. (2001). “The Strategy Concept I: Five P’s for Strategy”. *California Management Review*. [Fall 1987]. [Em linha]. [Consultado 19/6/2014]. Disponível em <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201987.pdf>
- MINTZBERG, H. (2001). “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies”. *California Management Review*. [Fall 1987]. [Em linha]. [Consultado 19/6/2014]. Disponível em <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201987.pdf>
- NABAIS, C. (1997). *Análise de Balanços*. 4ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- NICOLAU, I. (2001). “O Conceito da Estratégia”. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Comunicação pessoal.

PORTER, M.E. (2015). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*. [Em linha].
[Consultado 31/8/2014]. Disponível em <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

PLURAL COOPERATIVA FARMACÊUTICA, CRL. [Em linha]. [Consultado 19/6/2014]. Disponível em <http://www.plural.pt/>