

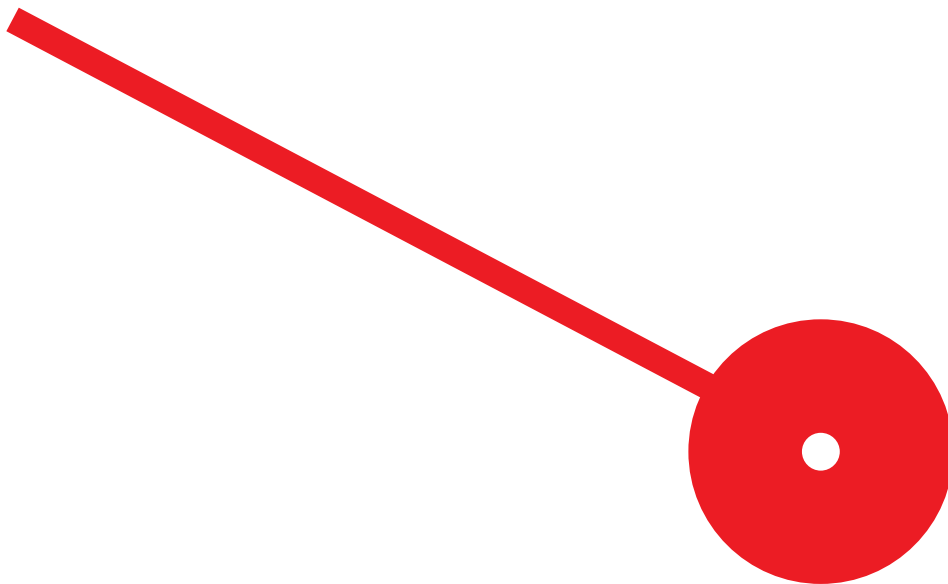


# O orçamento como instrumento de apoio à gestão das empresas: Estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços.

Maria de Fátima Couto Ferraria

*Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)*

10/2019





# O orçamento como instrumento de apoio à gestão das empresas: Estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços.

Maria de Fátima Couto Ferraria

**Dissertação de Mestrado  
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e  
Finanças, sob orientação de Helena Costa Oliveira**

## **Agradecimentos**

À minha filha, ao Celso e aos meus amigos, por todo o apoio, incentivo e compreensão que demonstraram.

À minha orientadora Professora Helena Oliveira pela sua orientação, disponibilidade e colaboração na realização desta dissertação.

Aos entrevistados da Nutrivalis pela disponibilidade que demonstraram em colaborar com os seus conhecimentos e experiência sobre o tema em estudo, permitindo a realização deste trabalho.

A todos muito obrigada.

## **Resumo:**

Para que as organizações alcancem os seus objectivos, os seus gestores recorrem a instrumentos como o orçamento. Esta ferramenta é importante para a gestão das empresas pois facilita a coordenação e execução das atividades e estabelece objetivos, funcionando como um instrumento de decisão e ação. O presente trabalho estuda a forma como é elaborado o orçamento, e as razões pelas quais se recorre ao orçamento, realçando o apoio à gestão e seu contributo para a tomada de decisões mais seguras e eficazes. Apresenta-se um estudo de caso de uma empresa de grande dimensão, prestadora de serviços de restauração coletiva com o nome fictício de Nutrivalis por questões de confidencialidade. Recorremos a uma análise qualitativa, suportada pela análise documental e pela técnica de entrevista semiestruturada a quadros médios e seniores da empresa, para aferir das problemáticas envolvidas na elaboração e utilização do orçamento. Em Portugal, os estudos realizados nesta área e nomeadamente neste sector são escassos. Este trabalho visa contribuir para o aumento do conhecimento e da forma como são elaborados os orçamentos nas empresas. Como resultado do estudo de caso, verificou-se que o orçamento é considerado para a empresa estudada uma ferramenta imprescindível para a gestão operacional, na medida que funciona como um orientador e indicador de gestão. Apesar de bem estruturado, o orçamento não deve ser a única ferramenta de gestão utilizada pela empresa, por isso, a empresa objeto de estudo, complementa-o com outras ferramentas de gestão. A empresa desenvolve em paralelo, ferramentas de gestão para a gestão operacional, como é exemplo o Plano de Controlo de Gestão e utiliza também uma ferramenta de gestão estratégica com indicadores financeiros e não financeiros que segue princípios do Balanced Scorecard.

**Palavras chave:** Orçamento; Objetivos; Decisão; Eficácia.

**Abstract:**

For organizations to achieve their goals, managers use several tools such as budgets. Such a tool is important for business management because it facilitates the coordination and execution of the activities and helps in setting goals. On the other hand, it serves as a decision and action strategy. This dissertation investigates how budgets are prepared, and the reasons by which managers resort to the budget technique. The present work also highlights the role of budgets in supporting management and their contribution to safer and more effective decision making. We have studied the case of a large company which is part of the collective catering sector. For confidentiality reasons, we use the unreal name Nutrivalies. In terms of methodology, we followed a qualitative analysis. It is supported by documental analyses and the technique of semi-structured interviews with middle and senior managers, to assess the issues involved in budgeting elaboration and budgeting utilization on the day to day business life. In Portugal, studies in this economic sector are particularly scarce. The present investigation aims to contribute to the increase of knowledge and to the way budgets are elaborated in private companies. As a result of the case study, it was found that the budget is considered for the studied company as an indispensable tool for operational management, as it acts as a management advisor and indicator. Although well structured, the budget in this company is not the only management tool. Therefore, the company under study complements budgeting with other management tools. The company develops, in parallel to budgeting strategies, two other management tools for operational activities, such as the Management Control Plan and Balanced Scorecard principles with a device that contains financial and non-financial indicators.

**Key words:** Budget; Goals; Decision; Efficacy.

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Orçamentação: Conceitos.....</b>	<b>4</b>
1.1. Orçamento e o controlo de gestão .....	5
1.2. Tipos de Orçamentos.....	9
1.3. Etapas do Orçamento .....	13
1.4. Outros instrumentos de gestão complementares do orçamento .....	14
1.4.1. Balanced Scorecard .....	14
1.4.2. Beyond Budgeting .....	17
<b>Capítulo II – Orçamentação: Evidência Empírica.....</b>	<b>19</b>
2.1. Revisão de estudos de caso .....	20
2.2. Análise relacional dos estudos de caso .....	27
<b>Capítulo III – Metodologia de Investigação.....</b>	<b>30</b>
3.1. Objetivo.....	31
3.2. Método .....	31
3.3. Recolha e análise de dados.....	32
<b>Capítulo IV – Estudo de Caso-Empresa Nutrivalis.....</b>	<b>34</b>
4.1. Apresentação da Empresa .....	35
4.2. Descrição do processo orçamental .....	37
4.3. A importância do orçamento para a gestão da empresa objeto de estudo.....	48
<b>Capítulo V – Conclusão.....</b>	<b>55</b>
5.1. Considerações finais.....	56
5.2. Limitações do estudo e contribuição com sugestões para futuros estudos .....	57
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>59</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>64</b>
Apêndice I – Guião de entrevistas .....	65

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Organigrama da empresa Nutrivalis .....	37
Figura 2 – Fases do processo orçamental da Nutrivalis.....	38

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1. Resumo de estudos de caso realizados sobre a utilização do orçamento.....	27
Tabela 2. Caracterização dos entrevistados.....	32
Tabela 3. Exemplo do orçamento de uma unidade de produção ensino.....	42
Tabela 4. Tabela para cálculo do custo de pessoal de uma unidade produção ensino.....	44
Tabela 5. Plano - Resultado real.....	47
Tabela 6. Plano - Desvios.....	48

## **Lista de abreviaturas**

ABB Activity Based Budgeting

ABC Activity Based Costing

APCER Associação Portuguesa para a Certificação

BSC Balanced Scorecard

FTE Horas efetivamente trabalhadas

INE Instituto Nacional de Estatística

KPI Key Performance Indicator

OVP Overprice

PCG Plano de Controlo de Gestão

PU Preço unitário

SAP Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Sistemas aplicativos e produtos de processamento de dados)



O tema desenvolvido neste trabalho é o orçamento, em que consiste e a forma como as empresas utilizam este instrumento de gestão. O orçamento é uma ferramenta de gestão que permite calcular as despesas e receitas para o ano seguinte, a qual serve de apoio e orienta os gestores, a alcançarem os objetivos definidos para a empresa.

Para compreender o processo orçamental é importante perceber como o orçamento é elaborado, implementado e utilizado na organização. Apesar de algumas críticas que têm surgido em relação à utilização do orçamento, tais como a rigidez da maioria dos orçamentos e as empresas não fazerem ajustamento com base nos acontecimentos, este continua a ser bastante utilizado nas empresas porque serve de indicador dos resultados operacionais. Na prática funciona como uma ferramenta de avaliação de gestão servindo assim de orientador. Com a sua elaboração, as empresas conseguem aperceberem-se se os resultados reais são melhores ou piores que os orçamentados. A elaboração do orçamento é uma ferramenta útil para as empresas porque permite planear, coordenar e controlar a atividade da empresa para o ano seguinte.

O orçamento empresarial é considerado pelas empresas uma ferramenta essencial na tomada de decisões e possibilita que se estabeleçam metas e responsabilidades a cumprir (Lenz & Feil 2016). Este trabalho inclui a descrição do conteúdo do orçamento e a importância do orçamento no contexto empresarial, focando aspetos fundamentais para a sua realização.

O objetivo do presente trabalho é melhorar o conhecimento sobre a forma como é elaborado o orçamento e sua importância como instrumento de apoio à gestão na tomada de decisões mais seguras e eficazes nas empresas. Optamos pela realização dum estudo de caso no âmbito duma empresa de grande dimensão prestadora de serviços de concessão de refeitórios com a denominação fictícia de Nutrivalis por questões de confidencialidade. Estudamos o orçamento da empresa elaborado em setembro de 2018, referente ao ano de 2019.

Procedemos a uma análise qualitativa recorrendo à análise documental e à técnica de entrevistas semiestruturada a quadros médios e seniores da empresa. Para a empresa estudada o orçamento é uma ferramenta de grande importância uma vez que a empresa é de grande dimensão e por vezes a tomada de decisões é complexa.

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo é a revisão da literatura, onde está definido o orçamento, refere o orçamento, segundo diversos pontos de vista, os diversos tipos de orçamento, mencionando as suas etapas e outros instrumentos de gestão complementares ao orçamento. No segundo capítulo é

apresentado revisão de estudos de caso, com análise relacional dos estudos. No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada neste estudo de caso, apresentando os objetivos do presente estudo, recolha e análise de dados. No quarto capítulo faz-se uma breve apresentação da empresa, a descrição do processo orçamental e a importância do orçamento para a gestão da Nutrivalis com excertos dos quatro entrevistados. Por último o quinto capítulo onde são elaboradas as conclusões deste estudo, com as considerações finais e as principais limitações e sugestões para futuras investigações.

## **CAPÍTULO I – ORÇAMENTAÇÃO: CONCEITOS**

---

## 1.1. Orçamento e o controlo de gestão

O orçamento é uma ferramenta de gestão que, permite fazer a previsão das receitas e das despesas para o ano civil seguinte, desta forma apoia o gestor na tomada de decisões, tendo como finalidade alcançar os objetivos definidos pela empresa. O modelo de “orçamento tradicional” normalmente é baseado em dados de anos anteriores e outras informações que os gestores possuem. Este tipo de orçamento com algumas adaptações previstas para o ano seguinte, estima custos de atividades correntes, faz o planeamento financeiro em paralelo com a elaboração do orçamento, geralmente com pouco envolvimento dos chefes hierárquicos. Neste sentido, é um modelo considerado rígido que tem vindo a sofrer alterações na forma como os gestores o utilizam.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2015, p.94), “os orçamentos traduzem, de facto, compromissos por parte dos responsáveis operacionais em atingir os seus objetivos, os quais deverão estar claramente expressos nos respetivos planos de ação”. Os objetivos são dependentes da estratégia da empresa, atividade económica e política dos concorrentes. Os orçamentos são mais do que previsões, são documentos financeiros que traduzem os planos de ação da empresa. O controlador de gestão tem um papel bastante importante no processo orçamental, este deve garantir que seja um instrumento de gestão e não apenas um documento preenchido para satisfazer uma formalidade burocrática. A fase de orçamentação deve estar articulada com o plano operacional que se inicia pela fixação de objetivos a curto prazo geralmente um ano. Nas empresas não existe apenas um orçamento, mas sim um conjunto de orçamentos (um por cada centro de responsabilidade) que são consolidados por estrutura, dos quais resultam, o balanço, previsional, demonstração de resultados previsional e orçamento de tesouraria previsional. O orçamento funciona como um instrumento de avaliação, é a base em relação á qual se vão avaliar os resultados reais. Geralmente esta avaliação é mensal, o que permite aos gestores seguirem os seus planos de ação com frequência e desenvolverem ações corretivas caso necessário.

“Os orçamentos não são apenas simples instrumentos técnicos. Eles têm influência sobre o comportamento dos gestores” (Jordan, Neves e Rodrigues 2015, p.99), isto é, podem funcionar como um instrumento de motivação para alcançar melhores resultados e estimular a satisfação pelo trabalho.

O orçamento é um documento formal com os planos de gestão a desenvolver futuramente, deve integrar objetivos específicos e atingíveis (Caiado 1997). Os princípios

dos orçamentos, consistem em estabelecer objetivos para operações futuras e comparar com periodicidade os resultados obtidos com os objetivos que foram estabelecidos. O sistema de elaboração e controlo do orçamento pode ser afetado pelo tipo e grau de complexidade da empresa, pelo montante da faturação, pela estrutura organizacional, se for uma empresa industrial ou de serviços. Para o autor os orçamentos geralmente são anuais e o seu controlo efetivo deve ser subdividido em períodos mais pequenos, trimestrais, mensais ou até semanais. O seu desenvolvimento para um determinado ano, começa vários meses antes de terminar o ano anterior, e a responsabilidade é confiada aos responsáveis das direções financeiras, produção e vendas em coordenação com um administrador. É importante fazer a análise dos desvios comparando os valores reais apurados pela contabilidade da empresa e os valores orçamentados, quando estes ultrapassam uma percentagem significativa. As responsabilidades dos desvios são imputáveis aos departamentos sobre os quais recaem esses desvios.

Segundo Sandu (2009, p.410) a orçamentação consiste no “planeamento distribuído para áreas individuais de responsabilidade que integram o negócio”. Ainda de acordo com a autora, a orçamentação é um processo lento, que frequentemente pode durar semanas, que começa vários meses antes de terminar o ano anterior, realizado uma vez por ano. A orçamentação está diretamente ligada aos atos de previsão, consistindo numa revisão do orçamento de modo a refletir condições de alteração dos mercados, alterações dos planos estratégicos, correções de erros e revisões do orçamento inicial aprovado.

Welsch (1983) referiu como limitações do orçamento o facto de se basearem em estimativas, os processos de planeamento e controlo terem de ser constantemente adaptados a alterações que vão surgindo (sob pena de perderem a utilidade), o plano orçamental ser elaborado por pessoas (sendo necessário que o executem de acordo com os objetivos da organização) e que o orçamento não deverá substituir a administração.

Garrison, Noreen e Brewer (2003) refere como vantagens do orçamento: ser um meio de transmissão, a toda a organização, dos planos estratégicos definidos pela administração, formalizar as responsabilidades dos gestores, fornecer metas para a avaliação do desempenho e possibilitar uma melhor coordenação das atividades da empresa para atingir os objetivos da organização.

No que diz respeito à elaboração do orçamento, não existe uma regra como deve ser elaborado, mas sim, vários métodos. A decisão das empresas não é qual das metodologias que deverá ser utilizada, mas qual a mais adequada. O que faz com que

cada empresa use o seu método e raramente seja utilizado apenas um dos métodos no meio empresarial (Churchill,1984).

Para Almeida et al. (2009), Eldenburg e Wolcott (2007), citado por Melo et al. (2017), o orçamento na gestão das empresas é considerado um instrumento de comunicação dos objetivos e metas aos gestores e de motivação para que esses objetivos sejam atingidos. Estes instrumentos para estabelecer metas e objetivos, tornam-se padrões para avaliação do desempenho. O orçamento tem também o papel de induzir os gestores a refletirem sobre o futuro e planeá-lo. É um meio de coordenação das atividades e prioridades da organização, servindo também como instrumento de planeamento operacional.

Segundo Messer (2017) os orçamentos são considerados por muitos como um mal necessário. Para ele, dentro das organizações os orçamentos podem ser utilizados para atribuir recursos financeiros aos indivíduos encarregados de gerir o capital. Isto permite atingir objetivos e metas fixados pela empresa. Para Messer os orçamentos são apenas conjecturas sobre o futuro.

Por sua vez Lunkes (2009) num cenário de adversidade vivido pelas empresas com restrições de recursos, a previsão das despesas e dos investimentos, evita gastos supérfluos resultando numa maior otimização dos recursos.

De acordo com Hope e Fraser (2003), há um consumo demasiado de tempo nos sistemas orçamentais, resultando pouca precisão nos resultados.

Teixeira (2010) no seu estudo de caso que incidiu numa empresa do sector bancário, concluiu que a empresa estudada possui uma boa política orçamental e que o orçamento usado no planeamento e desenvolvimento de atividades, constituiu uma ferramenta importante na sua gestão, o orçamento serve como sistema de informação das atividades operacionais facilitando a coordenação e execução das atividades e estabelece objetivos.

Bart, (1988) considera que os orçamentos são essenciais para a gestão e controlo das empresas e que é uma das ferramentas mais importantes para conduzir uma organização a atingir os seus objetivos. Servem para “institucionalizar” os objetivos da empresa, monitorar o desempenho, o progresso do negócio e medir o desempenho dos gestores. Um dos desafios dos orçamentos é que os números neles contidos sejam desafiadores, mas realistas e honestos. Caso contrário, tanto o objetivo do planeamento estratégico, em geral, como a motivação do gestor, em particular, será destruído. Segundo o autor por vezes alguns gestores em níveis inferiores da pirâmide organizacional

“jogam” na preparação das previsões orçamentais o que resulta numa informação distorcida na avaliação do negócio para os gestores de topo. Desta forma é recomendado aos gestores de topo, a desencorajarem esta atitude moralmente questionável.

Para Horngren, Foster e Datar (1997), p. 125 citado por Salto et al. (2009) “o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futura da administração” nesta conformidade permite um planeamento quantitativo a médio e longo prazo por parte da empresa. Ainda de acordo com o autor “o orçamento é mais útil quando elaborado como parte integrante da análise estratégica de uma organização”, assim, o orçamento permite ao administrador planear e executar. Ao analisar os desvios permitir avaliar se os problemas estão no planeamento ou na execução.

Sanvicente (1987), p. 43 a 155 citado por Salto et al. (2009) descreve que:” apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de sistemas de planeamento e controle orçamental pode proporcionar a uma empresa, seus administradores e proprietários, bem como funcionários, clientes e fornecedores, ele não é a resposta para todos os males, pois, para ser bem aplicado numa empresa, requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvida na utilização”. Isto significa que nem todas as empresas têm os mesmos recursos para contratar pessoal especializado para planear, elaborar e supervisionar os orçamentos. Tudo depende dos benefícios do planeamento e da necessidade e importância desta ferramenta para a empresa. A complexidade dos orçamentos depende do ramo de atividade.

Segundo Jordan et al. (2015, p.97) o orçamento funciona como um instrumento de planeamento.” Quando existe um plano estratégico bem articulado com os orçamentos, o ponto de partida para o processo orçamental de cada centro de responsabilidade é o plano operacional. O plano operacional estabelece os objetivos definidos no tempo e quantificados, bem como as grandes ações de aplicação da estratégia. Portanto, cada centro de responsabilidade conhece as grandes linhas de orientação para a elaboração do plano anual”.

Para Costa et al. (2018) o orçamento funciona como um instrumento de previsão, motivação, descentralização, coordenação e de avaliação de desempenho.

Lima, Vailatti, Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2017) concluíram que o orçamento é utilizado para auxiliar no controle, avaliação de desempenho e planeamento. É utilizado em empresas com gestores com elevado nível de qualificações.

## 1.2. Tipos de Orçamentos

Existem diversos tipos de orçamentos tais como, orçamento incremental, orçamento de base zero, orçamento *top-down*, orçamento *bottom-up*, orçamento baseado nas atividades (ABB – *Activity Based Budgeting*), orçamento contínuo, orçamento participativo, orçamento perpétuo e orçamento matricial.

O orçamento incremental é elaborado a partir de dados históricos, consiste na atualização do orçamento anterior, atribuindo uma percentagem, acrescentando a inflação, deflação ou um valor absoluto. Torna-se o método mais simples da construção orçamental, usado no Orçamento de Estado. Esta técnica não permite equacionar o que se vai fazer nem que se repense o que vai fazer.

Existe uma tendência em diversas empresas em elaborar o orçamento por extrapolação de valores de anos anteriores, tornando-se num processo administrativo-burocrático invertendo a utilidade como instrumento para atingir os objetivos estratégicos (Jordan et al. 2015).

Neste tipo de orçamento a avaliação do desempenho do gestor é medido com base nas despesas efetuadas e por isso o gestor tende a executá-las a 100%, para desta forma ser considerado que teve uma boa gestão. O gestor que gasta menos que o orçamento pode ser penalizado. Pode ser considerado que fez uma orçamentação excessiva e corre riscos como por exemplo o valor a atribuir para o orçamento do ano seguinte vir reduzido. Para que tal não aconteça, o gestor pode ter a tendência para aquisições e criar stocks excessivos no final do ano, para não ficar com saldo orçamental. Isto constitui uma prática errada, pouco honesta.

Orçamento de base zero começa a partir do zero como se fosse planeado pela primeira vez; estes orçamentos requerem dos gestores uma análise mais profunda de cada rubrica. Este tipo de orçamento foi iniciado, nos EUA, na *Texas Instruments* na década de 60 e foi aplicado por Peter Pyhr ao setor de recursos humanos tendo resultados excelentes. O governador Jimmy Carter aplicou este método ao orçamento no Estado da Geórgia, tendo sido generalizado às agências Federais a partir de 1971 e às empresas a partir de 1975. Em 1981 este tipo de orçamento foi abandonado a nível Federal com a eleição de Ronald Regan. Os resultados obtidos deste método não produziram redução de custos e o aumento dos papéis foi significativo. Este tipo de orçamento exige um sistema de planeamento e que os gestores disponham de medidas quantitativas para a avaliação do funcionamento (Caiado 1997).

Heinle, Ross e Saouma (2014) apresentam o conceito de orçamentos participativos: *top-down budgeting* e *bottom-up budgeting*. Em ambos os regimes de orçamentação, a informação é comunicada entre a chefia de topo e o gestor operacional.

O método de orçamentação *top-down* representa uma série de planos e diretrizes globais definidas pela gestão de topo que, posteriormente, é usado pela gestão operacional com vista a desenvolverem os seus orçamentos (Anthony & Govindarajan, 2000). Com este tipo de gestão de topo, fica claro quais as diretrizes para o orçamento e a gestão operacional fica sem margem para negociação. A gestão de topo define as receitas pretendidas, os limites de alguns custos para o ano a orçamentar e o seu cumprimento fica à responsabilidade do gestor operacional. Com este modelo de orçamentação o processo de negociação e aprovação é bastante rígido porque a gestão de topo tem um papel dominante durante o processo sem fazer cedências à gestão operacional.

A gestão *top-down* permite ao gestor de topo apresentar os seus pontos de vista sobre a organização, e seu ambiente económico. Em situações de crise económica este tipo de abordagem é o mais adequado, porque nestes casos a elaboração de um bom orçamento exige um nível de gestão acima da gestão operacional. Como neste caso não há negociação, o tempo gasto na sua elaboração é menor. No entanto este tipo de gestão pode desmotivar a gestão operacional pelo facto de não existir negociação (Churchill 1984).

Segundo Heinle et al. (2014) com a tendência para a descentralização, as empresas estão cada vez mais familiarizadas para o modelo de orçamentação *bottom-up*. No modelo *bottom-up* surge em oposição ao modelo de orçamentação *top-down*. Durante a fase de preparação do orçamento, a gestão de topo não dá diretrizes específicas sobre os níveis esperados das metas. Não são impostas restrições sobre a orçamentação, por este motivo a gestão tem a liberdade de apresentar a sua proposta de orçamento. Como consequência desta flexibilidade, a interação entre a gestão de topo e a gestão operacional é facilitada através de reuniões de negociação e discussões na elaboração do processo orçamental. Este processo costuma ser demorado pelo facto de existir uma fase de negociação, o orçamento final reflete as opiniões da gestão de topo e da gestão operacional havendo cedências de ambas as partes.

O estilo *bottom-up* utiliza o conhecimento detalhado da gestão operacional acerca do negócio. A gestão operacional, têm verdadeira noção das atividades do dia a dia, dado que operam no terreno apercebendo-se das fraquezas e das oportunidades do negócio assim como dos recursos da organização (Churchill 1984).

Heinle et al. (2014) no seu estudo demonstram que o orçamento *top-down* acarreta menores custos que o *bottom-up*. Quando existem baixos níveis de assimetria informativa, a chefia de topo prefere o orçamento com comunicação vertical *top-down*. Na prática uma grande parte dos orçamentos são uma mistura de orçamentos *top-down* e *bottom-up*.

Orçamento baseado nas atividades, consiste numa outra abordagem contemporânea do orçamento com recurso ao ABB, (Kaplan & Cooper 1998). Este orçamento baseado nas atividades permite a melhor orçamentação dos custos com base nas atividades, assim as negociações entre os diferentes níveis de gestão baseiam-se em factos. O ABB teve origem no método *Activity Based Costing* (ABC). Desta forma este o custeio baseado nas atividades criado por Kaplan & Cooper (1998) desempenham um papel importante na elaboração do orçamento. Neste tipo de orçamento os custos são medidos por cada atividade específica que a empresa pretende desenvolver e os recursos necessários para cada atividade a realizar são identificados. Por este facto a gestão pode tomar decisões tendo em conta o comportamento direto dos custos. Neste processo de orçamentação é estimada a produção para o período a orçamentar em função do volume de vendas esperado por produto e cliente. Deste modo são calculados os recursos que serão necessários para a procura prevista.

O orçamento contínuo (*rolling budgeting*) segundo Churchill (1984) é um tipo de orçamento constantemente atualizado pela adição de novos períodos e remoção do período mais antigo, havendo a possibilidade de os restantes serem atualizados. Uma empresa que utilize o *rolling* faz a projeção dos próximos 12 meses independentemente do encerramento do ano civil ou orçamental. Este tipo de orçamento dá uma visão contínua que permite ter uma visão atualizada do mercado.

Uma vantagem do *rolling* é a possibilidade de a empresa identificar rapidamente desafios e oportunidades de mercado e não estar limitada a uma visão de negócio com um prazo específico. O *rolling* é importante para empresas que trabalham com o mercado externo e fazem a gestão de risco de câmbio através de operações de *hedge*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Hedge-significa cobertura. É um instrumento financeiro que tem como objetivo proteger operações financeiras contra o risco de grandes variações de preço de um determinado ativo. Este tipo de operação serve para fixar preço de um ativo ou taxa de câmbio em um determinado período.

Para estas empresas torna-se necessário que visualizem a exposição futura em moeda estrangeira. Como uma parte destes contratos são de longo prazo, a revisão contínua da posição do negócio é de grande importância para a tomada de decisões.

O orçamento participativo é um tipo de orçamento que possibilita a participação dos cidadãos nas decisões. Por exemplo na decisão de como devem ser investidas verbas dos orçamentos públicos. Existe uma fase de apresentação de propostas pelos cidadãos, onde identificam o que pretendem que seja concretizado com a verba que está afeta ao orçamento público. Esta fase de apresentação das propostas é efetuada através de meios digitais ou em reuniões públicas denominadas assembleias participativas. Seguidamente é realizada uma análise técnica das propostas e por último é feita a votação pelos cidadãos. Este tipo de orçamento em Portugal é utilizado em Municípios e também é utilizado noutras partes do Mundo como cidades de Nova Iorque, Paris e Estado do Rio Grande do Sul no Brasil.

O orçamento perpétuo consiste num sistema de planeamento que faz a previsão dos custos e uso de recursos fundamentados na relação causa e efeito. Conforme Fernandes (2005), p.21, citado por Vasconcelos (2009) “o orçamento perpétuo utiliza a metodologia que propõe a sua previsão baseada nas relações de causa e efeito entre os diversos processos, identificando as inter-relações entre as atividades da empresa e definindo como elas influenciam na expectativa de resultado final das suas operações.”

O orçamento matricial é uma metodologia para o planeamento e controle orçamental que consiste numa avaliação detalhada das despesas e na identificação de oportunidades de ganhos com redução de custos.

No global os tipos de orçamentos podem ser rígidos ou flexíveis. As empresas podem adotar por um orçamento rígido ou flexível. O orçamento rígido reflete os custos estimados para um dado volume de atividade e serve de guia para o próximo ano, este tipo de orçamento é seguido na elaboração do orçamento de Estado. As empresas habitualmente adotam o orçamento flexível, porque os custos de cada período estão relacionados com atividade e por isso há uma necessidade de ajustar os orçamentos. As empresas que utilizam diversos tipos de orçamentos.

De acordo com Pereira e Espejo (2012) num estudo realizado a 50 empresas, no Brasil, a maioria das empresas utiliza o orçamento baseado nas atividades.

Lenz e Feil (2016) verificaram no seu estudo que 87% das empresas utilizam dados históricos para a elaboração do orçamento e as restantes utilizam a base matricial.

Conforme Lima, Vailatti, Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2017) o tipo de

orçamento mais utilizado no Brasil nas concessionárias de veículos é o orçamento participativo.

### **1.3. Etapas do Orçamento**

O processo orçamental apresenta diversas etapas que consistem na preparação e comunicação das linhas de orientação, determinação da variável decisiva por parte da administração, preparação do orçamento de vendas, preparação do orçamento por centros de responsabilidade, negociação com os superiores hierárquicos, coordenação e revisão, aceitação do orçamento final e revisão orçamental (Drury 2004). Na fase de preparação e comunicação, a administração define os objetivos, orientações e instruções essenciais, sendo o ponto de partida para a elaboração do orçamento. A administração informa dos objetivos de médio e longo prazo para que o orçamento seja elaborado com coerência com a estratégia da empresa. Seguidamente vem a variável decisiva por parte da administração, que geralmente é o montante das vendas, mas também poderá ser a capacidade produtiva da empresa. A fase de preparação orçamento das vendas, é uma fase que deverá ter em conta a procura e fatores económicos externos. Na fase de coordenação e revisão, os diversos orçamentos individuais têm de ser consolidados e por vezes há necessidade de fazer alguns ajustamentos. Após o orçamento operacional estar elaborado é necessário elaborar o orçamento de tesouraria, financeiro, demonstração de resultados previsionais e balanço previsional por parte da direção financeira. Na fase de aceitação, é necessário que a administração aprove o orçamento para este estar concluído. Todo este processo orçamental geralmente demora cerca de dois meses. A revisão orçamental deverá ser feita mensalmente, na qual deverá ser feita uma comparação entre o orçado e o real e devem ser feitos os ajustamentos necessários.

Para Caiado (1997) o orçamento das vendas engloba, além da previsão quantitativa das vendas, aspetos qualitativos dos produtos como imagem, apresentação e comercialização - competências do departamento de *marketing*. O volume estimado de vendas, vai determinar os níveis que a empresa deverá produzir, a quantidade de matérias que deverá adquirir e o investimento que deverá ser feito em imobilizado. Se a atividade da empresa estiver relacionada com a venda de produtos deverá elaborar um orçamento de quantidades e uma política de stocks relativamente às mercadorias, produtos acabados, matérias primas e subsidiárias. As empresas deverão ter uma política de vendas

relativamente aos recebimentos e uma política de compras relativa aos pagamentos, definindo os respetivos prazos.

A fase de preparação do orçamento por centros de responsabilidade geralmente é elaborada pelos gestores. Além do orçamento das vendas é necessário elaborar os orçamentos dos custos. Na negociação com superiores hierárquicos, cada responsável departamental depois de elaborar o orçamento deverá negociá-lo com o seu superior hierárquico. Este processo é bastante importante porque pode determinar a sua eficácia.

De acordo com Caiado (1997) no orçamento de tesouraria apura-se as diferenças mensais entre os recebimentos e pagamentos previstos. Este é um instrumento fundamental para uma boa gestão financeira da empresa. Para além dos movimentos previsionais de tesouraria devem ser considerados os movimentos decorrentes da estrutura de financiamento da empresa de exercícios anteriores. A demonstração previsional de resultados obtém-se considerando as vendas e deduzir o custo dos produtos vendidos, custos comerciais, administrativos e financeiros. Por último elabora-se o balanço previsional que é uma peça importante para os gestores tomarem decisões.

## **1.4. Outros instrumentos de gestão complementares do orçamento**

### **1.4.1. Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de avaliação do desempenho de uma organização, baseado na definição e quantificação de indicadores financeiros e não financeiros (Kaplan & Norton 1992). Este modelo surgiu através de um estudo realizado em 1990 entre diversas empresas denominado por “*Measuring Performance in the Organization of The Future*”. Este estudo foi efetuado com base no pressuposto de que a medição do desempenho empresarial, na época eram insuficientes. Esta ferramenta foi apresentada e desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton em *Harvard Business School*, em 1992, como um modelo inovador de avaliação de desempenho e *performance* empresarial de suporte à decisão estratégica.

Segundo Costa, Manaia e Gameiro (2018) este instrumento de avaliação de desempenho como consequência da sua aplicação na prática empresarial evoluiu para um sistema de gestão estratégica. Para os autores, uma excelência operacional pode reduzir custos, melhorar a qualidade e reduzir os tempos dos processos de liderança, mas o sucesso não será sustentável sem uma visão e orientação estratégica. “Clarificada a missão e definidos os valores da organização, o BSC, ao transformar a visão e a estratégia

em objetivos, medidas, metas e iniciativas segundo diversas perspectivas interligadas através de relações causa-efeito, permite eliminar as principais deficiências do orçamento: a não ligação da estratégia aos objetivos da organização, das unidades de negócio, dos departamentos e das pessoas, uma incorreta articulação entre a estratégia e a afetação de recursos e a de gerir somente as operações e não a estratégia” (Costa, Manaia & Gameiro, 2018, p.114).

O BSC é composto por um mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores e metas. O mapa estratégico, descreve a estratégia da organização, procurando explicar os resultados desejados e vetores de desempenho desses resultados a seguir pela organização. Constituindo um conjunto de objetivos e indicadores, que descrevem os fatores críticos de sucesso através de relações causa e efeito. O objetivo estratégico, define o que deve ser alcançado consistindo num sistema de comunicação e alinhamento estratégico. Os gestores comunicam a sua estratégia a toda a organização, sendo assim estabelecida uma ligação entre os objetivos globais e departamentais. Os indicadores, permitem medir e acompanhar o sucesso do objetivo. As metas, consistem na medição dos objetivos em termos quantitativos. O orçamento também permite medir se os objetivos de curto prazo foram cumpridos em termos quantitativos, por isso é que geralmente nas empresas fazem a análise mensal dos desvios. O cumprimento dos objetivos de curto prazo com algum rigor faz com que sejam alcançadas as metas da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1992) o BSC é um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global do desempenho organizacional segundo quatro perspectivas. A perspectiva financeira consiste na criação de novos indicadores de desempenho para que os acionistas/sócios possam melhorar a rentabilidade dos investimentos. Os indicadores de desempenho são usados pelos acionistas para avaliar a administração (como por exemplo, análise da rentabilidade do capital investido, rentabilidade do capital próprio, rentabilidade das vendas, resultados por ação, quota de mercado, volume de negócios, taxa de crescimento de volume de negócios), estes são apreciados anualmente. Os objetivos e indicadores da perspectiva financeira devem ser definidos de acordo com as unidades de negócio da empresa. Outra perspectiva é a dos clientes que visa obter informação sobre o grau de satisfação dos clientes. É necessário saber se o cliente apresenta um elevado grau de satisfação com os produtos e serviços, para que os objetivos financeiros sejam alcançados. Desta forma a empresa deverá conhecer bem os seus clientes e identificar os atributos mais valorizados por eles. Os

indicadores usados, para avaliar os clientes, são importantes para saber como lidar com os clientes. Estes podem ser tempos de entrega do produto ou serviço, analisar a fidelização, analisar a quota de mercado e o volume de negócios de novos clientes. Processos internos são outra perspectiva. Esta consiste na identificação dos problemas com os produtos, serviços e identificação dos processos que deverão ser excelentes. Os gestores devem focar-se nos pontos críticos para a satisfação das necessidades do cliente e criação de valor, os indicadores usados podem ser análise das taxas de rejeição, não conformidade com o produto ou serviço, analisar o ciclo do produto e prazos de execução, custo unitário dos produtos, eliminando as atividades que não são geradoras de valor. Estes indicadores permitem reorganizar de forma contínua os processos internos e reduzir os custos. A quarta perspectiva é a de aprendizagem e desenvolvimento, cujo objetivo é manter a organização com capacidade de melhorar e criar valor através de investimento em novos equipamentos, desenvolvimento de novos produtos, pesquisa e recursos humanos. A análise do desenvolvimento da organização é feita através dos indicadores de desempenho que podem ser: a capacidade dos funcionários apresentarem nova ideias e quantificar as novas ideias aproveitadas para novos produtos e serviços, medir o grau de satisfação do pessoal, montante de prémios e incentivos, analisar o número de colaboradores qualificados, o número de horas de formação (de forma a garantir um nível de conhecimento que potenciem um bom desempenho profissional e tecnológico), número de postos de trabalho informatizados e o investimento em tecnologias de informação por trabalhador. Esta perspectiva tem por objetivo manter as pessoas habilitadas e motivadas.

O BSC não é apenas uma coletânea de indicadores estruturados, mas um sistema coerente de objetivos e indicadores que permitem um controlo interativo, reflexão e aprendizagem estratégicas. Desta forma, incentiva uma atitude dinâmica perante a mudança num ambiente competitivo. É um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, porque permite aos responsáveis monitorarem o seu desempenho e obterem *feedback* das suas práticas (Jordan et al. 2015).

Para Costa, Manaia e Gameiro (2018, pag.11), “A contribuição do *Balanced Scorecard* para os gestores é um instrumento multidimensional que os auxilia nas decisões, aumentando a transparência e partilha da informação interna”.

Costa, Manaia e Gameiro (2018) referem que apesar do orçamento apresentar algumas limitações no cálculo dos desvios orçamentais na avaliação do desempenho,

quando o orçamento é elaborado em articulação com o BSC, melhora o seu desempenho como instrumento de gestão.

Podemos concluir, que este tipo de instrumento de gestão, articulado com o orçamento complementam-se. O orçamento gere as operações que estão ligadas aos objetivos de curto prazo e o BSC permite gerir os objetivos de longo prazo da empresa ou seja os objetivos ligados à estratégia.

#### **1.4.2. Beyond Budgeting**

O *Beyond Budgeting* (além do orçamento) é um modelo baseado num conjunto de princípios que conduzem as empresas a processos mais dinâmicos, tornando-as mais adaptáveis. Este modelo surgiu na Inglaterra em 1998, por um grupo de representantes de indústrias que estavam insatisfeitos com o modelo tradicional orçamental. A premissa base deste modelo é o abandono do modelo tradicional que consistia na elaboração do orçamento da empresa fazendo uma estimativa de custos e proveitos para o próximo ano, elaborado com bastante rigor, baseado geralmente em dados do ano anterior ou outros dados e informações que possuem, com a expectativa de alcançar o que estimam. Neste modelo tradicional geralmente não se fazem alterações depois do orçamento estar aprovado. O *Beyond Budgeting* é uma nova abordagem do controlo de gestão que tenta responder às deficiências do orçamento tradicional. Este método traduz-se numa gestão com orçamentos flexíveis e adaptáveis à mudança. Baseia-se em dois princípios base: o princípio da liderança e o princípio da gestão. É um modelo que tem por objetivo incentivar a motivação e consequentemente aumentar a produtividade que resultará uma melhoria nos serviços prestados.

Conforme Valente (2016) existem algumas empresas que adotaram este modelo como por exemplo o grupo *Maersk*, e o grupo *Nors* que operaram em Portugal.

Segundo Hope e Fraser (2003) o objetivo do modelo *Beyond Budgeting* é tornar as empresas mais adaptáveis à mudança e às oportunidades de mercado, mais flexíveis, focadas na estratégia e nos clientes em vez de estarem demasiado preocupadas nos objetivos de curto prazo. O foco deixa de ser o planeamento e passa a ser a coordenação. Para implementação deste modelo de forma eficaz a empresa deverá ter como requisitos, a necessidade de mudança, ter um contexto de transformação para isso deverá incutir nos trabalhadores a mesma visão e ter uma estratégia de mudança na qual exista confiança, pelo facto da mudança estar rodeada de riscos e incertezas.

Os princípios do *Beyond Budgeting* dão resposta às necessidades das empresas, proporcionando maior flexibilidade e adaptação das decisões à realidade (Lunkes 2009).

Valente (2016) estudou uma empresa produtora e distribuidora do ramo alimentar especificamente bebidas e centrou-se na opinião de sete colaboradores com funções de planeamento e controle de gestão. O investigador concluiu que o modelo tradicional de gestão gerava ineficiências e punha em causa a operacionalização do plano estratégico. O autor recorreu a um estudo exploratório, propôs a implementação do modelo *Beyond Budgeting* com o objetivo da eficiência dos custos (uma vez que neste modelo de gestão os custos estão ligados às necessidades dos clientes de acordo com a estratégia da empresa) e criação de riqueza a longo prazo em coordenação com o bom desempenho dos colaboradores. Apesar deste modelo de gestão ser teoricamente capaz de servir os interesses da empresa, nesta empresa não foi bem acolhido. A cultura organizacional não permitiu ir “além do orçamento” pelo facto de a organização ser um pouco conservadora, e preferir processos formais, bastante detalhados, com orientação para os resultados e manter as hierarquias bem definidas.

## **CAPÍTULO II – ORÇAMENTAÇÃO: EVIDÊNCIA EMPÍRICA**

---

## 2.1. Revisão de estudos de caso

Apresentamos de seguida os estudos de caso realizados sobre a utilização do orçamento. Os estudos foram obtidos através de pesquisas nos sites da *B-on* e no *Google scholar* utilizando pesquisa por palavras chave “orçamento estudos de caso”.

De acordo com estudo de caso, a uma empresa industrial de fertilizantes na Bahia-Brasil, realizado por Nascimento (2006) sobre a avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão, conclui-se que o orçamento quando é utilizado como única ferramenta de controle de gestão apresenta diversas restrições quanto á sua eficácia. A utilização de um orçamento do tipo incremental não contribuiu para o alcance das estratégias empresariais, não apresentou uma interligação dos planos de curto e longo prazo. O cumprimento do orçamento representa um parâmetro importante para a avaliação do desempenho.

Salto, Camargo, Ferreira e Prado (2009) realizaram uma pesquisa prática aos gestores de uma empresa industrial de móveis para escritório situada no Brasil. Recorreram a um estudo de caso, do tipo exploratório, cujo objetivo era evidenciar a importância do orçamento empresarial para a tomada de decisões. Os autores concluíram que o orçamento apoia os gestores na tomada de decisões, favorece a comunicação, possibilita às empresas acompanharem o desempenho e a controlar os desvios de forma que as suas metas sejam alcançadas. O planeamento orçamental, ajuda a anteciparem as situações de risco e a identificarem as fragilidades e potencialidades dos setores da empresa, assim conhecendo os pontos fortes e fracos internos e externos, conseguem ganhar melhor competitividade no mercado. A empresa considera o orçamento um poderoso instrumento de avaliação da política de vendas, de produção e de operações financeiras, prevê os investimentos e por isso determina o futuro da empresa e dos seus colaboradores.

Libby e Lindsay (2010) numa pesquisa prática realizada na América do Norte, sobre o orçamento, com recurso a um questionário via internet direcionado para gestores que ocupam posições sénior em médias e grandes organizações desenvolveu o tema “além do orçamento ou orçamento reconsiderado?”. A sua amostra foi constituída por 2583 respondentes de uma associação do Canadá e 13712 membros de outra associação também do Canadá de contabilistas e de profissionais ligados à área financeira. Os objetivos desta investigação eram perceber práticas de orçamentação na América do

Norte, nomeadamente recolher evidência empírica para avaliar críticas às práticas orçamentais e identificar padrões de práticas orçamentais para informar futuras pesquisas académicas. Dos resultados da pesquisa realizada concluíram que os sistemas de orçamentação continuam a desempenhar um papel fundamental no sistema de controle das empresas e que a maior parte das organizações não planeiam abandonar esta ferramenta de gestão embora algumas delas prevejam medidas para melhorar os seus sistemas de orçamentação. Na maior parte das empresas estudadas, os processos de orçamentação estão claramente ligados à implementação da estratégia.

O estudo empírico de Pereira e Espejo (2012) foi realizado a 50 empresas concessionárias rodoviárias no Brasil, das quais apenas 26 responderam a um questionário composto por 15 questões de escolha múltipla, que teve como foco medir o grau de organização, controle e solidez das ferramentas orçamentais existentes na empresa, foi utilizado uma pesquisa descritiva. No estudo verificou-se que 73% dessas empresas pesquisadas utilizam o orçamento baseado nas atividades (ABC), 8% utilizam o orçamento contínuo, 8% utilizam o orçamento da base zero, 4% o orçamento perpétuo (que consiste na identificação das inter-relações entre as atividades da empresa e como essas relações vão influenciar o resultado global) e 7% não utilizam o orçamento. A maioria utiliza o orçamento método ABC porque proporciona a eliminação de atividades que são supérfluas, redução do tempo no cumprimento das atividades, seleção das atividades de custos mais baixos, possibilita a definição de prioridades mais coerentes de acordo com a realidade, há uma justificação dos custos, e uma maior monitorização dos benefícios e avalia o desempenho. Das 26 empresas que responderam ao questionário, todas fazem projeção por cenário tendo em conta variáveis internas e externas. Quanto à utilização do *software*, cerca de 35% dos gestores utilizam o mesmo *software* tanto na área financeira como na gestão orçamental, 38% utilizam um *software* específico para gestão orçamental e 8% utilizam um *software* específico para fazer gestão orçamental e um controle paralelo no *software Excel* e os restantes fazem a gestão orçamental apenas em *Excel*. Neste estudo também foi analisado a periodicidade da revisão orçamental e verificou-se 4% não fazem revisão orçamental, 4% fazem revisão mensal, 12% trimestral, 38% semestral e 42% fazem revisão anual. As revisões anuais e mensais são as mais utilizadas, no entanto as anuais são menos eficientes porque o orçamento é elaborado por um período de doze meses e por isso fica comprometido a nível de flexibilidade pois os desvios que ocorrem não serão retificados nos meses seguintes.

Para Vaznoniene (2012) num estudo de caso realizado a 101 empresas produtoras de carne e aves na Lituânia, com recurso a entrevistas telefónicas, concluiu que os orçamentos são usados nas empresas numa pequena proporção. As pequenas empresas não utilizam o orçamento porque acham que os orçamentos ficam caros e são pouco importantes. As empresas de maior dimensão que recorrem ao orçamento, pensam que o seu uso é benéfico para as empresas e que não tencionam abandoná-lo. Do estudo realizado existem opiniões contraditórias relativamente à utilização do orçamento. Uns sugerem o abandono outros revelam o interesse em continuarem a usar o orçamento. Neste estudo foram apontadas algumas limitações relativamente ao uso do orçamento: serem inflexíveis, irrelevantes para a estratégia, caros, provocarem falta de motivação para os funcionários, ocuparem demasiado tempo e serem considerados especulativos.

Segundo Deboletto, Hall, Dutra e Silva (2013) numa análise sobre o uso do orçamento numa empresa de pequena dimensão de comércio de iluminação situada no Mato Grosso, fizeram uma pesquisa através de um estudo de caso com recurso a entrevistas e realizaram um questionário a dois sócios com cargos de direção, um gerente de vendas, quatro vendedores e a três técnicos da área operacional. Verificaram que a empresa usa o orçamento empresarial como fonte de planeamento e controle das tomadas de decisões, mas usam-no de forma limitada, não fazem análise orçamental entre o previsto e o realizado.

Segundo Feltrin e Buesa (2013) numa pesquisa realizada no Brasil com vista a aferir se as empresas utilizam o orçamento empresarial para a tomada de decisões, utilizaram uma pesquisa exploratória e qualitativa com aplicação de questionários com 14 perguntas a 20 empresas das quais só obtiveram resposta de 13. As empresas que responderam ao questionário são de diversas localidades e ramos de atividade. Da amostra estudada concluíram que as empresas utilizam o orçamento para a tomada de decisões, a maioria considera que o orçamento é vantajoso, tem um papel de organizar, planear, controlar e avaliar o desempenho ajudando os administradores na coordenação dos esforços e objetivos da empresa. Concluíram também que ajuda a antever o desempenho futuro e permite a comparação entre os resultados alcançados e os pré-estabelecidos.

Conforme Azevedo, Lacerda, Ensslin, Jungles e Ensslin (2013) num estudo de caso realizado no Brasil a uma empresa de média dimensão, construtora de apartamentos, com recurso a uma pesquisa exploratória, concluíram que o uso do orçamento é benéfico para a empresa, serve de apoio e ajuda na administração do negócio.

Segundo Olbermann, Feil e Scheiber (2014) de acordo com um estudo de caso realizado no Brasil que teve como objetivo estudar a implementação do orçamento base zero numa microempresa de comércio de vestuário, utilizando uma metodologia qualitativa, verificou que a empresa obteve bons resultados, ajudando na tomada de decisões através do planejamento e controle de resultados.

Para Oliveira, Ramos, Silva e Prado (2015) de acordo com estudo realizado em Utumbiara no Brasil, a uma empresa industrial do ramo alimentar sobre o uso do planejamento orçamental, com recurso a uma entrevista estruturada por meio de questionário ao gestor da empresa, concluíram que o orçamento é uma ferramenta de apoio para direcionar no controle de gestão, auxilia nos fluxos de caixa, fornece informações detalhadas relativamente aos recursos reais necessários da empresa e também ajuda a identificar as perdas.

Segundo Santos, Boligon e Medeiros (2015) num estudo de caso realizado no Brasil a uma empresa prestadora de serviços de advocacia, cujo objetivo era estudar a importância da utilização do planejamento financeiro e orçamental, recorrendo a uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva com recurso a uma entrevista semiestruturada aos sócios da empresa, concluíram que através da utilização do orçamento é possível prever os custos que a empresa irá ter com gastos gerais, pagamento a funcionários, impostos e matérias primas, desta forma conseguem planejar melhor a mão de obra que têm disponível para os serviços que presta, o que lhes proporcionará aceitar serviços de maior dimensão e lhes trará maior retorno financeiro.

Segundo Lenz e Feil (2016) num estudo realizado a indústrias situadas em três regiões do Vale de Taquari no Brasil, sobre o uso do orçamento como ferramenta de gestão industrial, recorrendo a um questionário via e-mail, foi utilizando uma metodologia descritiva, a 33 empresas, das quais apenas 18 responderam ao questionário. As empresas objeto de estudo foram indústria de bens de consumo (calçado, roupas, alimentos e bebidas), metalúrgicas, máquinas, equipamentos e madeiras. A maior parte das empresas utilizam o orçamento para controle dos gastos, cerca de 67% optam pelo orçamento flexível as restantes pelo orçamento estático. Verificou-se que 87% utiliza dados históricos para a sua elaboração, as restantes utilizam a base matricial e a maioria das empresas apresentam falha na etapa do planejamento.

Para Oliveira, Santos, Savi e Barbosa (2016) num estudo realizado no Brasil a uma empresa distribuidora de bebidas, para analisar a importância do orçamento empresarial como ferramenta de gestão e mensuração para o planejamento e controle das

empresas, utilizaram uma pesquisa descritiva recorrendo a uma entrevista estruturada com um questionário ao gestor da empresa, verificou-se que a empresa elabora o seu orçamento a partir de dados do ano anterior por departamento atendendo às suas necessidades e ajusta semestralmente numa reunião realizada com o diretor geral. Quando os gastos são maiores do que o orçado, o gestor deverá justificar o motivo da variação. O orçamento empresarial é considerado uma ferramenta de grande importância para a empresa estudada, porque auxilia os gestores nas decisões estratégicas para alcançar os objetivos e metas determinadas. Os gestores acreditam que o orçamento auxilia na projeção de cenários, por isso é considerado uma ferramenta útil desde que seja usado com eficácia.

De acordo com Capatina, Micu, Cristache e Micu, (2016) numa pesquisa realizada na Roménia, onde foi estudado o impacto do orçamento de *marketing* sustentável na dinâmica do volume de vendas em empresas de retalho, recorrendo a um estudo de caso, utilizando uma metodologia quantitativa. Concluíram que os orçamentos mensais de *marketing* sustentável têm um impacto significativo na dinâmica do volume de negócios mensais e quanto maior for o investimento no *marketing* sustentável maior será o retorno que a empresa irá obter.

Para Lima, Vailatti, Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2017) num estudo efetuado a concessionárias de veículos em Santa Catarina no Brasil sobre o uso do orçamento, no qual foi utilizado uma pesquisa descritiva com uma abordagem quantitativa recorrendo a um questionário a 20 concessionárias. O tipo de orçamento mais utilizado nas concessionárias é o participativo devido ao facto de as concessionárias possuírem estrutura de centros de custos, que são formadas por gerentes com responsabilidade de gestão, este tipo de orçamento permite que eles possam participar em todo o processo orçamental. Verificou-se que a análise do orçamento é feita mensalmente em quase todas as concessionárias onde avaliam as despesas e receitas orçadas e as reais.

Segundo Melo, Silva, Nicolau e Lima (2017) num estudo realizado no Estado de Paraíba no Brasil, numa empresa Agroindustrial de média dimensão, sobre o uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle das atividades, no qual foi realizado uma pesquisa descritiva, através de um estudo de caso com recurso a um questionário aplicado a profissionais que elaboram e executam o orçamento (mais especificamente a um elemento da administração, a um elemento da contabilidade, a um elemento dos recursos humanos e a dois comerciais). Este ramo de atividade no Brasil apresenta dificuldades em manter-se no mercado, além das políticas

competitivas, enfrentam dificuldades nos fatores produtivos envolvidos na adoção de políticas adequadas à exportação, neste contexto o orçamento é considerado um instrumento de apoio à formulação da estratégia empresarial, é considerado como um aliado ao planejamento organizacional dos gestores mas possui limitações em relação ao controle organizacional e os gestores da empresa objeto de estudo estão descrentes quanto à sua eficácia.

Para Mucci e Frezatti (2017) num estudo de caso à forma como os gestores interpretam as críticas ao orçamento empresarial tradicional, realizado no Brasil numa empresa do setor elétrico, geradora, distribuidora e de comercialização de energia, utilizando o método de estatística quantitativa e descritiva recorrendo a entrevistas. Concluíram que existem poucas críticas ao processo orçamental e que algumas críticas incidiram no foco excessivo do curto prazo, no consumo demasiado tempo, no impedimento do orçamento às empresas em se adaptarem as mudanças em tempo hábil devido à sua natureza fixa e o no uso do orçamento como controle do desempenho fixo que conduz a uma avaliação do desempenho não confiável.

Para Papesko, Dokulil e Hrabec (2017) numa pesquisa realizada na República Checa, para estudar como as empresa Checas lidam com os orçamentos operacionais, recorrendo a questionários eletrónicos realizados a 177 pessoas que ocupavam posições de direção financeira, departamento de controlo de gestão e outros funcionários responsáveis pelo orçamento de empresas de diversos setores de atividade tais como: manufatura, indústria automóvel, construção civil, engenharia e agricultura, concluíram que um número elevado de empresas recorrem ao orçamento para o controle de gestão, só um pequeno número é que não recorre. Quanto ao grau de confiança desta ferramenta de gestão é considerada mediana, sendo as empresas manufatureiras as que apresentam um significativo grau de confiança, as mais sépticas são as de construção civil e as empresas de engenharia consideram o orçamento ineficaz. Um terço das empresas estudadas admitiram que os resultados dos orçamentos acabam por serem modificados.

Segundo Heineck e Feil (2018) conforme estudo realizado no Estado de Santa Catarina no Brasil, numa empresa de esquadrias de pequena dimensão, sobre as vantagens da utilização do orçamento, utilizando uma pesquisa quantitativa-descritiva com recurso a análise documental e entrevistas, concluíram que a utilização do orçamento e sua análise, revela ser importante para a gestão da empresa e ajuda na implementação de novas práticas.

Segundo Fontenele, Rodrigues, Araújo, Ferreira e Filho (2019) num estudo realizado no Brasil sobre o método de orçamentação, com o objetivo de estudar a contribuição do orçamento de base zero na redução das despesas através de indicadores estratégicos aplicados no BSC e desenvolver uma proposta de orçamento renovado. Foi utilizada uma metodologia qualitativa do tipo descritiva, na qual recorreram a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa documental tendo chegado à conclusão que a utilização do orçamento em conjunto com o BSC, contribuem para a melhoria da gestão entre os indicadores estratégicos de desempenho e os objetivos operacionais, permitiu que a empresa se adaptasse ao ambiente de forma mais rápida e assertiva, conseguiu fazer um planejamento com o objetivo de identificar ameaças, investiu em oportunidades e melhorou o atendimento dos clientes principalmente nas entregas de uma forma mais eficiente.

Para Almeida, Almeida, Gouveia e Szuster (2019) num estudo teórico realizado no Brasil, sobre a utilização do orçamento de base zero como facilitador da gestão estratégica, no qual foi utilizada uma revisão bibliográfica em livros, artigos, jornais e revistas eletrônicas conclui-se que a utilização do orçamento de base zero proporciona benefícios de curto e longo prazo, tais como, redução de custos, aumento da produtividade e satisfação dos funcionários, quando aplicado de uma forma bem estruturada e com o apoio da direção. É uma ferramenta bastante cara e complexa, por isso a sua utilização é indicada em empresas de média e grande dimensão. Este tipo de orçamento é utilizado no Brasil por diversos segmentos de empresas.

Segundo Almeida (2019) num estudo de caso realizado no Brasil, que teve como objetivo a implementação do BSC, numa pequena empresa industrial de confecção, concluiu que o BSC trouxe benefícios financeiros e não financeiros para a empresa, apesar de inicialmente ter havido alguma resistência à mudança por parte dos gerentes e dos colaboradores. Os contributos da implementação do BSC foram mudanças a nível organizacional, melhoria na análise de desempenho por parte dos gestores, aumento do retorno financeiro, melhoria a nível de satisfação de clientes devido ao aumento da variedade de produtos, aperfeiçoamento dos processos de produção, melhor gestão de stocks e o aumento da qualificação dos colaboradores que proporcionou melhor produtividade e melhoria nos prazos de entrega.

## 2.2. Análise relacional dos estudos de caso

Apresentamos de seguida uma tabela resumo dos estudos de caso revistos na literatura, seguida de uma análise comparativa dos vários estudos.

**Tabela1-Resumo de estudos de caso realizados sobre a utilização do orçamento**

Ano	Autores	Estudos	País	Metodologia	Tipo
2006	Nascimento	Empresa de fertilizantes	Brasil	Qualitativa através de entrevistas	Descritivo
2009	Salto, Camargo Ferreira e Prado	Empresa de móveis para escritório	Brasil	Qualitativa pesquisa prática	Exploratório
2010	Libby e Lindsay	Além do orçamento ou orçamento reconsiderado?	América do Norte	Quantitativo através de questionário	Descritivo
2012	Pereira e Espejo	Concessionárias Rodovias	Brasil	Qualitativa questionário escolha múltipla	Descritivo
2012	Vazoniène	101 Empresa Produtora carne de aves	Lituânia	Quantitativa por meio de entrevistas telefónicas	Explicativo
2013	Deboleto, Hall, Dutra e Silva	Empresa comércio iluminação	Brasil	Qualitativa através de entrevista a 2 sócios	Descritivo
2013	Feltrin e Buesa	13 Empr. diversos ramos atividade	Brasil	Qualitativa através de questionário	Exploratório
2013	Azevedo, Lacerda, Ensslin, Jungles e Ensslin	Empresa construtora de apartamentos	Brasil	Qualitativa e quantitativa	Exploratório

**Tabela1-Resumo de estudos de caso realizados sobre a utilização do orçamento (cont.)**

Ano	Autores	Estudos	País	Metodologia	Tipo
2014	Olbermann, Feil e Schreiber	Empresa Comercialização Vestuário	Brasil	Qualitativa	Descritivo
2015	Oliveira, Ramos, Silva e Prado	Empresa do ramo alimentar	Brasil	Qualitativa através de entrevista	Descritivo
2015	Santos, Boligon e Medeiros	Empresa advocacia	Brasil	Quantitativa através de entrevista	Descritivo
2016	Lenz e Feil	Empresas Industriais	Brasil	Qualitativa questionário e-mail	Descritivo
2016	Oliveira, Santos, Savi e Barbosa	Empresa distribuidora bebidas	Brasil	Qualitativa entrevista ao gestor da empresa	Descritivo
2016	Capatina, Micu, Cristache e Micu	Importância orçamento de marketing sustentável	Roménia	Quantitativa	Explicativo
2017	Lima, Vailatti, Lunkes, Gasparetto e Schonorrenberger	Concessionária de Veículos	Brasil	Quantitativa	Descritivo
2017	Melo, Silva, Nicolau e Lima	Empresa agroindustrial	Brasil	Qualitativa através de questionário	Descritivo
2017	Mucci e Frezatti	Empresa do setor elétrico	Brasil	Quantitativa e qualitativa com recurso a entrevistas	Descritivo
2017	Papesko, Dokulil e Hrabec	Empresas Checas	República Checa	Quantitativa através de questionário	Descritivo

**Tabela1-Resumo de estudos de caso realizados sobre a utilização do orçamento (cont.)**

Ano	Autores	Estudos	País	Metodologia	Tipo
2018	Heineck e Feil	Empresa de esquadrias	Brasil	Quantitativa com recurso a entrevistas	Descritivo
2019	Fontenele, Rodrigues, Araújo, Ferreira e Filho	Orçamento de base zero e BSC	Brasil	Qualitativa	Descritivo
2019	Almeida, Almeida, Gouveia e Szuster	Utilização do orçamento de Base zero	Brasil	Qualitativa	Descritivo
2019	Almeida	BSC Empresa confeções	Brasil	Qualitativa	Descritivo

**Fonte: Elaboração própria**

Dos 22 estudos apresentados 18 foram realizados no Brasil, um na América, um na Lituânia, um na Roménia e um na República Checa. Dos estudos realizados no Brasil, 6 incidem sobre a Indústria, 3 pertencem ao comércio, 1 pertence a uma empresa de diversos ramos de atividade, 1 pertence à construção civil, 3 pertencem a empresas de serviços, 1 foi efetuado a uma empresa geradora, distribuidora e que comercializa energia elétrica. Destes 18 estudos, 12 recorreram à metodologia qualitativa, 2 à metodologia qualitativa e quantitativa e os restantes à metodologia quantitativa.

Pela amostra dos estudos, podemos concluir que o orçamento é usado nos diversos ramos de atividade, com grande incidência nas empresas industriais. O orçamento é considerado pelas empresas como uma ferramenta de gestão bastante útil, servindo como orientador ajudando a controlar os planos de gestão de curto prazo. Foram também apontadas algumas limitações a esta ferramenta de gestão tais como ser rígida e responder apenas aos objetivos de curto prazo. Contudo, quando usada conjuntamente com o BSC o orçamento dá resposta aos objetivos de longo prazo (Fontenele et al. 2019).

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

Este capítulo é dedicado aos objetivos, à metodologia utilizada, recolha e análise de dados da empresa estudada.

### **3.1. Objetivo**

O objetivo do presente trabalho consiste no estudo do processo de execução do orçamento em setembro de 2018, referente ao ano de 2019 e sua utilização como instrumento de apoio à gestão numa empresa prestadora de serviços. De acordo com este objetivo foram colocadas duas questões de investigação:

- Como a empresa elabora o processo orçamental? Quais as principais vantagens e desvantagens?

- Porque é que a Nutrivalis recorre à orçamentação?

Neste sentido, pretende-se analisar como é elaborado o orçamento e quais as dificuldades na elaboração rigorosa do orçamento. Perceber como é que a empresa objeto de estudo, utiliza o orçamento no apoio à sua gestão. Estudar as implicações que resultam entre o desfasamento do resultado real e o orçado e fazer uma análise crítica ao orçamento da empresa e avaliar se o tipo de orçamento utilizado é o mais adequado às suas necessidades.

### **3.2. Método**

A metodologia seguida para a realização desta investigação foi o estudo de caso.

*O case study* (Yin, 2003) está dividido em três categorias: exploratório, descritivo e explicativo. O estudo exploratório tem como objetivo a descoberta, utilizando técnicas de pesquisa. O descritivo tem como objetivo observar, registar e analisar o que está a ser objeto de estudo. O explicativo regista os factos, analisa, identifica e explica os acontecimentos.

Para Yin (2003), este tipo de investigação apresenta vantagens porque facilita o acesso á informação, e ao processo orçamental obtendo assim um conhecimento profundo, mas também apresenta desvantagens na medida que o investigador pode ser influenciado e ter uma postura menos objetiva quer na recolha quer na análise da evidência. Na sua opinião torna-se a ferramenta mais apropriada quando se trata de saber “como” e “porquê” de determinados acontecimentos sobretudo quando o investigador tem pouco controle sobre esses acontecimentos.

Optamos por fazer um estudo de caso utilizando uma metodologia descritiva à empresa em estudo.

### 3.3. Recolha e análise de dados

Na presente investigação a recolha da informação será feita através de entrevistas semiestruturadas a colaboradores da empresa objeto de estudo: administrador, diretora operacional, diretora de controle de gestão norte, e um gestor operacional conforme apêndice1. A escolha destes quatro elementos deve-se ao facto de serem colaboradores que participam diretamente no orçamento, são dotados de elevada experiência profissional e cada uma deles ocupa funções diferentes conseguindo assim transmitir uma forma diferente de ver o orçamento. Recorrendo a uma metodologia qualitativa, procuramos saber como funciona o processo orçamental numa empresa prestadora de serviços de restauração e porque é que a empresa objeto de estudo recorre à orçamentação. As quatro entrevistas foram presenciais, feitas individualmente e gravadas para que não fosse perdida informação. Os colaboradores entrevistados apresentam uma média de idades de 56 anos, a duração média das entrevistas foi de 26 minutos. Na tabela 2 - *Caracterização dos entrevistados* são destacadas a data das entrevistas, a experiência profissional, as áreas que pertencem os colaboradores, os cargos e a duração de cada entrevista:

**Tabela 2- Caracterização dos entrevistados**

Entrevistas	Data da entrevista	Tempo na empresa	Área	Cargo	Duração da entrevista
1	3/6/2019	24 anos	Administração	Administrador	25 minutos
2	6/6/2019	42 anos	Operacional	Diretora operacional	20 minutos
3	7/6/2019	32 anos	Controle de gestão	Diretora controle de gestão	20 minutos
4	21/6/2019	27 anos	Operacional	Gestor Operacional	37 minutos

Fonte: Elaboração própria

Após elaboradas as entrevistas com recurso a gravação, a investigadora copiou a gravação para o computador e após ouvir algumas vezes procedeu ao registo de cada entrevista numa folha de *word*. Após leitura e interpretação, procedeu à sua redação com alguns excertos dos entrevistados para dar resposta às questões de investigação do estudo de caso.

A informação recolhida nas entrevistas foi complementada e cruzada com a informação obtida através da análise documental. Para tal foram analisados vários documentos internos da empresa tais como: plano de 2019, orçamento por unidade de produção de 2019 e tabela de custos de pessoal.

## **CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO-EMPRESA NUTRIVALIS**

---

O estudo de caso terá início com uma breve apresentação da empresa para dar a conhecer a sua dimensão, a dimensão geográfica da sua atividade e a forma como está organizada. Seguidamente descrevemos o processo orçamental da empresa e por último a sua importância para a gestão da empresa estudada.

#### **4.1. Apresentação da Empresa**

A empresa que constitui o foco do nosso estudo tem o nome fictício de Nutrivalis. É uma organização considerada de grande dimensão, pois nela trabalham cerca de 3500 funcionários. Esta empresa opera no mercado nacional desde 1963. Presta serviços de alimentação em variadas tipologias de organizações (ensino, hospitais, instituições de terceira idade e empresas). Tem vindo a crescer de forma exponencial. A sede situa-se em Lisboa e tem refeitórios concessionados de Norte a Sul do País e Ilhas Adjacentes (Madeira e Açores). Pertence a um grupo económico ( *Holding*) de capital 100% nacional, composto por 27 empresas prestadoras de diversos serviços (segurança, logística, limpeza, armazenamento e distribuição de produtos alimentares, serviço de máquinas automáticas de *vending*, manutenção e montagem de equipamentos industriais, serviços partilhados administrativo-financeiros, gestão documental, cartões e vales de refeição e trabalho temporário), com aproximadamente 29.000 funcionários. O volume de negócios anual do grupo é cerca de 870 milhões e serve 90 milhões de refeições por ano. A NUTRIVALIS é uma Sociedade Anónima que apresenta contas consolidadas com a empresa mãe. Em 2018 apresentou um volume de vendas de 82 milhões de euros, registando uma redução em relação a 2017, devido à diminuição de contratos públicos no segmento de ensino. Presta serviços de restauração coletiva em 3 grandes áreas do mercado Nacional: empresarial, ensino e saúde / social. Uma das unidades de produção foi distinguida em abril de 2016 pelo Instituto *Kaizen Lean* com uma menção honrosa para as grandes empresas, na categoria “Excelência na Qualidade 2015”. Esta distinção surge na sequência da implementação do projeto *Lean Up*<sup>2</sup>, cujo objetivo visava aumentar a satisfação e fidelização do consumidor, aumentar a produtividade e reduzir os custos na produção da refeição, assegurando o crescimento do negócio por equipas eficientes e motivadas.

---

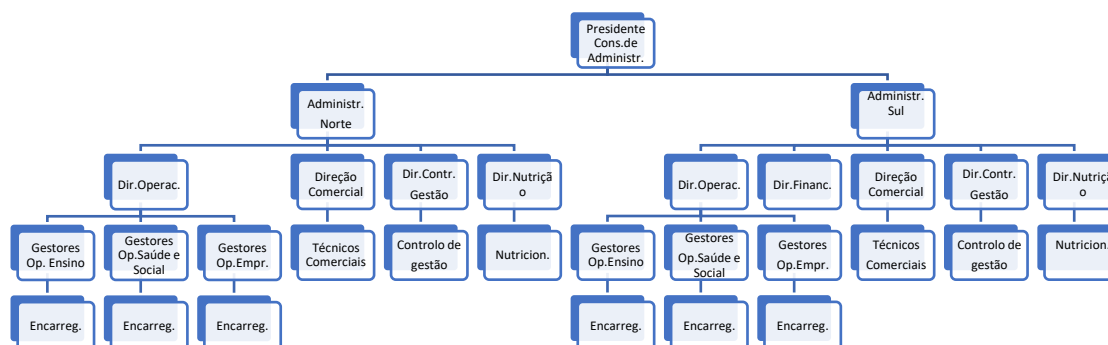
<sup>2</sup> Gestão *Lean*-filosofia organizacional que teve origem na Toyota que tem como princípio base criar valor para o cliente identificando, eliminando os desperdícios e uniformizando práticas que reduzem os custos e criam valor.

A concessão de refeitórios tem vindo a ganhar quota no mercado nacional nos últimos anos, principalmente a nível de instituições públicas, tais como instituições de Terceira Idade, embora tenha sofrido uma redução em 2018 no ensino, como já referido anteriormente. A experiência e a credibilidade acumulada em 55 anos permitem à empresa beneficiar de uma boa imagem no mercado, possuindo diversas certificações por ser reconhecida como empresa “Eficiente, Inovadora e Sustentável”. Em 2018 foi auditada pela APCER (Associação Portuguesa para a Certificação), nas áreas de Segurança Alimentar, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho, Investigação e Desenvolvimento e Responsabilidade Social.

A concorrência existente no mercado dos serviços de restauração coletiva tem vindo a provocar um “esmagamento” dos preços por refeição. Em 2019 o setor da restauração está a ser marcado pelo agravamento dos custos de produção, nomeadamente no setor de pessoal, com dificuldades no recrutamento de funcionários de cozinha. Desta forma, a gestão tem de ser cada vez mais eficiente e rápida na tomada de decisões. O papel do orçamento parece-nos, assim, uma ferramenta de grande importância para a gestão, controle de custos e de resultados. Além desta ferramenta, a empresa utiliza outras duas ferramentas de gestão, denominadas, plano e PCG (Plano de Controlo de Gestão). O plano consiste num mapa de gestão elaborado em *Excel* onde são assinalados os desvios orçamentais e os ajustamentos mensais. Com este mapa, os gestores fazem uma análise mais detalhada dos desvios com o objetivo de os resolver ou na impossibilidade, terem de compensar com outras unidades de produção e em situação extrema, rescindir contrato com o cliente, para poderem cumprir o orçamento. Este mapa de gestão começa a ser elaborado em fevereiro do ano em curso. O PCG consiste numa ferramenta de controlo de vendas a crédito, receitas a dinheiro, encomendas, compras a crédito e por caixa, inventários mensais, gestão de stocks diários por entrada de mercadorias e saída de matéria consumida, transferência de mercadorias entre centros de custo e guias de transporte em conformidade com a Autoridade Tributária.

A empresa está organizada em 2 áreas geográficas, a área Norte e a área Sul, conforme se pode ver na figura 1.

**Figura 1- Organigrama da empresa Nutrivalis**



**Fonte: Elaboração própria**

A delegação norte e a sede têm uma direção financeira comum. A Nutrivalis tem os serviços de contabilidade, tesouraria, informática e recursos humanos, subcontratados a uma empresa de serviços partilhados económico-financeiros do grupo. Devido à sazonalidade da atividade no segmento de ensino, e para resolver problemas pontuais de pessoal, a Nutrival possui contratos com diversas empresas de trabalho temporário.

## 4.2. Descrição do processo orçamental

A Nutrivalis elabora o orçamento com base em dados históricos do ano anterior, incrementando sempre os custos de inflação, de pessoal e de melhorias de processos e orçamento de vendas. Para a empresa é vantajoso utilizar este tipo de orçamento porque permite aperceber-se, se as perspetivas de gestão para o ano seguinte são melhores ou não. A empresa elabora dois orçamentos: um orçamento anual e um trianual. O orçamento anual, tem a finalidade de servir a gestão operacional e o trianual é para servir os objetivos estratégicos, elaborado para orientação da Administração.

O processo orçamental anual é iniciado em setembro do ano anterior, sendo apresentado à administração em meados de outubro. Seguidamente, a administração aprova o orçamento e apresenta-o à *holding* no início de novembro.

O processo orçamental da empresa envolve cerca de 45 pessoas, 15 integrando a delegação norte e 30 integra a parte Sul e Ilhas da Madeira e Açores. O controle de gestão envia os dados por cliente para o gestor operacional, baseado em dados do ano anterior com as atualizações que estão previstas, cada gestor elabora os respetivos orçamentos por

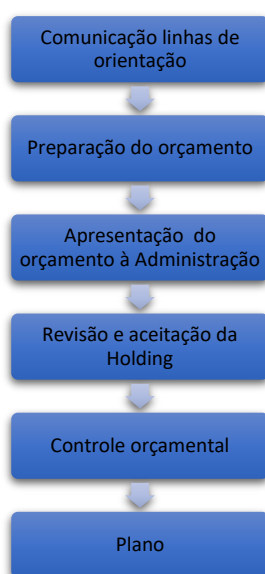
unidade de produção e discute-os com o seu superior hierárquico (o diretor operacional). As sugestões do diretor operacional são incorporadas pelo gestor. Posteriormente o gestor operacional e diretor reúnem com a administração por área de gestão. Havendo acordo, será enviado para o controle de gestão. O controle de gestão do Norte junta os diversos orçamentos do Norte, insere-os numa pasta própria para os orçamentos e junta com os restantes orçamentos do Sul num disco rígido da empresa. Esta pasta é partilhada pelo controle de gestão e Administração, assim os orçamentos estão preparados para serem apresentados pela Administração à  *Holding*.

A delegação Norte elabora o orçamento das unidades Norte e da estrutura Norte. A Sede elabora a parte que lhe compete: as unidades Sul e das Ilhas com as respetivas estruturas. Desta forma o processo de elaboração orçamental envolve a administração, os diretores de controle de gestão, o diretor financeiro, os diretores comerciais, os quadros médios ligados à área operacional - que são os gestores operacionais e diretores operacionais - e alguns encarregados de unidades de produção de grande dimensão.

### **Etapas do orçamento**

Existem várias fases para a elaboração do orçamento desde a comunicação das linhas de orientação definidas pela administração, preparação do orçamento pelos gestores operacionais, apresentação do orçamento à administração, revisão e aceitação da *holding*, até ao controle orçamental acabando no plano, representado na figura 2.

**Figura 2 – Fases do processo operacional orçamental anual da Nutrivalis**



**Fonte: Elaboração própria**

### **Primeira fase: comunicação das linhas de orientação**

A Nutrivalis, tem uma política estratégica definida pela *holding*, que é transmitida, pela administração da empresa às diversas direções.

Começando por abordar o processo orçamental das vendas, este é elaborado pela direção comercial para a concretização de novos contratos e vendas cruzadas, consoante os objetivos pré-definidos pela *holding*, e transmitidos pela administração. As vendas cruzadas consistem, a partir de um contrato de venda de prestação de serviços, conseguir concretizar outros contratos de serviços para o grupo como por exemplo segurança, serviço de limpeza, arquivo documental e outros serviços fornecidos pelo grupo. Esses objetivos podem ou não contemplar o aumento das vendas, conquistando novos clientes com uma margem restrita, ou manter o foco nos clientes já existentes. O processo orçamental das vendas para contratos já concretizados, são elaborados pelo gestor operacional.

No que concerne ao processo orçamental operacional, este é definido pelos gestores de topo com diretrizes pré-definidas que são transmitidas aos gestores operacionais, que definem qual o incremento na estrutura de custos, de pessoal e de matérias-primas e qual a projeção em termos de crescimento; depois, a gestão operacional faz uma análise e, por vezes, contrapõe as bases deste plano, propondo as alterações que acha necessário, e desta forma estabelece-se uma negociação entre a gestão operacional e a gestão de topo. Assim, podemos dizer que a empresa utiliza um tipo de orçamento participativo.

As direções financeiras, de controle de gestão e de nutrição também recebem instruções da administração com diretrizes pré-definidas.

### **Segunda fase: preparação do orçamento**

Os orçamentos operacionais são elaborados, dirigindo-se às três áreas de mercado, a saber:

- Ensino.
- Saúde e Social.
- Empresas.

A direção operacional é responsável pelas três áreas de mercado, e os respetivos gestores operacionais são responsáveis por um determinado número de refeitórios dentro da sua área de gestão.

Os gestores operacionais aferem os dados que são enviados pelo controle de gestão, que tem por base o orçamento por cliente, recorrendo a dados históricos. Cada refeitório tem atribuído um centro de custo. Cada gestor operacional elabora o orçamento por refeitório, segundo as seguintes etapas:

- *Orçamento de vendas* onde é necessária a informação do número de dias de funcionamento por cada mês de atividade, número de refeições diárias, preço por refeição, vendas diárias de cafetaria e outros serviços pontuais por cliente. O preço de refeição é definido no caderno de encargos acordado com o cliente. Conforme abordado anteriormente na revisão de literatura (Drury, 2004) o volume estimado de vendas, funciona como ponto de partida para o orçamento, o qual vai determinar o que a empresa irá produzir, a necessidade de investimento que deverá ser feito em imobilizado e todas as outras necessidades, quer a nível de pessoal matérias primas e de gastos gerais.

- *Custo-padrão de matéria-prima* que está dividida em matéria prima-alimentar e não-alimentar. A matéria-prima não alimentar é composta pelos produtos de higiene, guardanapos, panos, vassouras, baldes, saboneteiras desinfeção e de lavagem de mãos e papel de casas de banho. Este custo é definido pelo planeamento central da empresa, mediante o tipo de serviço contratado, o segmento de cliente, o qual obedece a uma ementa-padrão a partir de fichas técnicas previamente elaboradas. A ficha técnica de um prato é a descrição dos ingredientes que o compõem, capitações a utilizar e o método de confeção.

- *Gastos com o pessoal* onde cada funcionário é alocado ao centro de custo de execução, desta forma, os gastos de pessoal são imputados por refeitório. Estes gastos, além dos salários, englobam, formação, medicina do trabalho, subsídios de transporte e fardamento. O pessoal<sup>3</sup> é considerado o recurso mais valioso e o mais oneroso para a execução dos contratos.

- *Gastos gerais* englobam os custos fixos e variáveis que não foram englobados na rubrica de não alimentares como por exemplo: análises microbiológicas, custos com material de escritório (papel, impressoras), comunicações, manutenção de equipamentos, limpezas técnicas, desinfestações, controlo de extintores, auditoria externas e internas e em algumas situações custos de energia por débito do cliente (água, energia elétrica e gás).

---

<sup>3</sup> Escolher as pessoas a alocar ao cliente depende dos recursos humanos disponíveis, do perfil do utente, das características técnicas necessárias e competências profissionais adquiridas para execução das tarefas.

Os orçamentos são elaborados num ficheiro *Microsoft Excel* composto por diversas folhas, onde cada folha representa uma unidade de produção, cujo conteúdo tem sido atualizado ao longo do tempo. Na tabela 3 – *Exemplo do orçamento de uma unidade de produção Ensino* está representado o orçamento de uma unidade de produção referente ao ensino e na tabela 4 – *Tabela para cálculo do custo de pessoal de uma unidade produção ensino* está representado a tabela salarial em vigor, que serve de base para cálculo dos custos de pessoal colocados na tabela 3.

As chefias operacionais podem alterar o orçamento que foi preparado pelo departamento de controle de gestão, quando está a ser elaborado, mediante as diretrizes pré-definidas pela administração, identificando a necessidade de haver alterações para o ano seguinte relativamente ao ano em curso, se há mais clientes, mais vendas e outras situações como, por exemplo, a necessidade de investimento nas unidades de produção, que só as chefias operacionais poderão identificar, uma vez que são elas que andam no terreno. Nas unidades de grande dimensão como, por exemplo, hospitais, o gestor chama o encarregado para o ajudar a avaliar as necessidades de investimento em imobilizado e outras necessidades, a fim de poder elaborar o orçamento com o maior rigor possível. O orçamento depois de elaborado é supervisionado pelo diretor operacional e o seu cumprimento é da responsabilidade de ambos.

No que respeita às direções, comercial, controle de gestão e nutrição, cada direção é responsável pela elaboração dos orçamentos dos seus departamentos.

A direção financeira com os dados fornecidos pelos diversos departamentos, elabora o balanço previsional, a demonstração previsional de resultados e orçamento previsional de tesouraria, sendo assim sintetizados os planos de ação e os objetivos a atingir para o próximo ano.

**Tabela 3-Exemplo do orçamento de uma unidade de produção Ensino**

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUM.
Dias Funcionamento	21	20	18	18	22	17	23	0	21	23	20	18	<b>221</b>
Ref/ Dia	510	500	540	650	510	500	211	0	500	700	700	350	<b>5671</b>
<b>NR REFEICOES</b>	<b>10.710</b>	<b>10.000</b>	<b>9.720</b>	<b>11.700</b>	<b>11.220</b>	<b>8.500</b>	<b>4.853</b>	<b>0</b>	<b>10.500</b>	<b>16.100</b>	<b>14.000</b>	<b>6.300</b>	<b>113.603</b>
PVenda Refeição	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	<b>2,65</b>
Vendas Refeições	28.382	26.500	25.758	31.005	29.733	22.525	12.860	0	27.825	42.665	37.100	16.695	<b>301.048</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>28.382</b>	<b>26.500</b>	<b>25.758</b>	<b>31.005</b>	<b>29.733</b>	<b>22.525</b>	<b>12.860</b>	<b>0</b>	<b>27.825</b>	<b>42.665</b>	<b>37.100</b>	<b>16.695</b>	<b>301.048</b>
<b>PU (preço unitário) Vnd</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>0,00</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>	<b>2,65</b>
Pu Refeição Alim	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	<b>1,78</b>
MPA Refeição	19.064	17.800	17.302	20.826	19.972	15.130	8.638	0	18.690	28.658	24.920	11.214	<b>202.213</b>
MPA Bruta	19.064	17.800	17.302	20.826	19.972	15.130	8.638	0	18.690	28.658	24.920	11.214	<b>202.213</b>
Rappel	-11.100	-10.364	-10.074	-12.126	-11.629	-8.810	-5.030	0	-10.882	-16.686	-14.510	-6.529	<b>-117.741</b>
Tx. Cobertura	140%	140%	140%	140%	140%	140%	140%	140%	140%	140%	140%	140%	<b>140%</b>
% OVP	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	<b>41,59%</b>
<b>MP ALIMENTAR LIQ</b>	<b>7.964</b>	<b>7.436</b>	<b>7.228</b>	<b>8.700</b>	<b>8.343</b>	<b>6.320</b>	<b>3.609</b>	<b>0</b>	<b>7.808</b>	<b>11.972</b>	<b>10.410</b>	<b>4.685</b>	<b>84.473</b>
<b>%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>28,1%</b>
Pu Refeição Não Alim	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	<b>0,11</b>
MPNA Refeição	857	800	778	936	898	680	388	0	840	1.288	1.120	504	<b>9.088</b>
MPNA Bruta	857	800	778	936	898	680	388	0	840	1.288	1.120	504	<b>9.088</b>
Rappel	-356	-333	-323	-389	-373	-283	-161	0	-349	-536	-466	-210	<b>-3.780</b>
Tx.Cobertura	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
% OVP	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	41,59%	<b>41,59%</b>
<b>MP N ALIMENTAR LIQ</b>	<b>500</b>	<b>467</b>	<b>454</b>	<b>547</b>	<b>524</b>	<b>397</b>	<b>227</b>	<b>0</b>	<b>491</b>	<b>752</b>	<b>654</b>	<b>294</b>	<b>5.308</b>
<b>%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>
<b>TOTAL CUSTO VENDA LIQ</b>	<b>8.464</b>	<b>7.903</b>	<b>7.682</b>	<b>9.247</b>	<b>8.867</b>	<b>6.718</b>	<b>3.835</b>	<b>0</b>	<b>8.298</b>	<b>12.724</b>	<b>11.064</b>	<b>4.979</b>	<b>89.781</b>
<b>%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>29,8%</b>

**Tabela 3-Exemplo do orçamento de uma unidade de produção Ensino (cont.)**

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUM.
NUTRIVALIS Contratado	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	<b>51.290</b>
NUTRIVALIS Efetivo	4.282	4.282	4.282	4.282	4.282	4.282	4.282	4.282	4.282	4.282	4.282	4.282	<b>51.382</b>
Pessoal Temporário	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060	2.060	<b>24.723</b>
<b>PESSOAL</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>10.616</b>	<b>127.394</b>
%	<b>37,4%</b>	<b>40,1%</b>	<b>41,2%</b>	<b>34,2%</b>	<b>35,7%</b>	<b>47,1%</b>	<b>82,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>38,2%</b>	<b>24,9%</b>	<b>28,6%</b>	<b>63,6%</b>	<b>42,3%</b>
Desp. Deslocação	293	293	293	293	293	293	293	0	293	293	293	293	<b>3.218</b>
Conservação e Reparação	1.390	1.390	1.390	1.390	1.390	1.390	1.390	0	1.390	1.390	1.390	1.390	<b>15.290</b>
Comunicação	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	<b>120</b>
Outros Fornecim. e Serviços	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	0	2.450	2.450	2.450	2.450	<b>26.950</b>
Rendas e Alugueres	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	<b>3.000</b>
Palamenta	90	90	90	90	90	90	90	0	90	90	90	90	<b>990</b>
Fardamentos	70	70	70	70	70	70	70	0	70	70	70	70	<b>770</b>
Combustíveis/ Outros Fluidos	140	140	140	140	140	140	140	0	140	140	140	140	<b>1.540</b>
<b>GGERAIS</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>260</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>51.878</b>
%	<b>16,5%</b>	<b>17,7%</b>	<b>18,2%</b>	<b>15,1%</b>	<b>15,8%</b>	<b>20,8%</b>	<b>36,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>16,9%</b>	<b>11,0%</b>	<b>12,6%</b>	<b>28,1%</b>	<b>17,2%</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>4.609</b>	<b>3.288</b>	<b>2.768</b>	<b>6.450</b>	<b>5.557</b>	<b>499</b>	<b>-6.284</b>	<b>-10.876</b>	<b>4.218</b>	<b>14.632</b>	<b>10.727</b>	<b>-3.593</b>	<b>31.995</b>
%	<b>16,2%</b>	<b>12,4%</b>	<b>10,7%</b>	<b>20,8%</b>	<b>18,7%</b>	<b>2,2%</b>	<b>-48,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>15,2%</b>	<b>34,3%</b>	<b>28,9%</b>	<b>-21,5%</b>	<b>10,6%</b>

**Fonte: Nutrivalis**

Notas: Dias de funcionamento: corresponde ao número de dias previsto num mês de serviço de refeições.

Os valore mencionados encontram-se em dias, euros ou percentagem.

OVP - Over price. A empresa abastecedora mediante protocolo efetuado com a Nutrivalis, aplica uma taxa de cobertura por unidade de produção, quando a esta excede um determinado volume de compras, dando origem a um rappel (desconto de quantidade).

Taxa de cobertura - é a taxa de desconto calculada em função do volume de compras totais da unidade efetuadas à empresa abastecedora conforme protocolo.

Venda refeições - tendo em conta o preço de venda de cada refeição multiplicamos pelo número previsto mensal.

Mês de agosto a unidade de produção encontra-se encerrada para férias.

O orçamento representado é referente ao ano 2019.

**Tabela 4 – Tabela para cálculo do custo de pessoal de uma unidade produção ensino**

<b>Categoria</b>	<b>Venc. s/ Enc</b>	<b>Venc. c/ Enc</b>	<b>C.Hora c/ Enc</b>	<b>Nr.Func</b>	<b>Horas Sem.</b>	<b>Horas/dia</b>	<b>Venc.</b>	<b>Premio</b>	<b>Encargos</b>	<b>H Extras</b>	<b>Encargos</b>	<b>FTE</b>	<b>TOTAL PESSOAL</b>
Cozinheiro de 1ª	800,00	1168,00	6,74	1	40	8,0	1.168		0		0	1,0	1.168
Emp de Refeitório	615,00	897,90	5,18	1	40	8,0	898		0		0	1,0	898
Emp de Refeitório	615,00	897,90	5,18	1	40	8,0	898		0		0	1,0	898
Encarregado B	800,00	1168,00	6,74	1	40	8,0	1.168	120	150		0	1,0	1.318
Assistente Restauração	625,00	912,50	5,26	1	30	6,0	684		0		0	0,8	684
Assistente Restauração	625,00	912,50	5,26	1	30	6,0	684		0		0	0,8	684
Emp de Refeitório	615,00	897,90	5,18	1	40	8,0	898		0		0	1,0	898
Sub. Encarregado	725,00	1058,50	6,11	1	40	8,0	1.059		0		0	1,0	1.059
Cozinheiro de 2ª	650,00	949,00	5,48	1	40	8,0	949		0		0	1,0	949
Emp de Refeitório	615,00	1030,13	5,94	1	30	6,0	773		0		0	0,8	773
Emp de Refeitório	615,00	1030,13	5,94	1	30	6,0	773		0		0	0,8	773
Emp de Refeitório	615,00	1030,13	5,94	1	20	4,0	515		0		0	0,5	515

**Fonte: Nutrivalis**

Nota: FTE- horas efetivamente trabalhadas

Tabela referente ao ano de 2019.

### **Terceira fase: reunião com a Administração para apresentação do orçamento**

Após a elaboração dos orçamentos, cada responsável de departamento depois de ter negociado com o seu superior hierárquico, apresenta o seu orçamento à administração. A Administração Norte reúne com os departamentos do Norte e a Administração Sul reúne com os departamentos do Sul (incluindo os departamentos da Ilhas Adjacentes). Depois de os orçamentos serem aprovados pelas respetivas administrações, segue-se uma reunião com o presidente da administração da Nutrivalis, que aprova ou não o orçamento. Se os orçamentos forem aprovados pelo presidente de administração da Nutrivalis, serão posteriormente consolidados pela direção de controle de gestão e agregados na estrutura da empresa e apresentados à  *Holding* para análise.

### **Quarta fase: revisão e aceitação da Holding**

Após análise efetuada pela  *Holding*, a administração da Nutrivalis reúne com o conselho de administração da  *Holding*, o qual aprova ou propõe alterações ao orçamento. Depois do orçamento ser aprovado pela  *Holding* é lançado em SAP. O SAP consiste, num sistema integrado de gestão empresarial, que tem como objetivo integrar todos os dados de uma empresa num único sistema. Após os orçamentos operacionais estarem colocados em SAP, não sofrem qualquer alteração o que demonstra que a empresa utiliza um orçamento rígido.

### **Quinta fase: elaboração do controlo orçamental**

Mensalmente, depois da contabilidade da empresa estar encerrada, são elaborados os mapas mensais (demonstração de resultados, balanço, demonstração de fluxos de caixa e mapas de gestão) que são apresentados à administração da Nutrivalis e ao grupo (*holding*). A estrutura dos mapas mensais é semelhante à do orçamento, facilitando uma comparação dos valores e respetivos desvios orçamentais. Na empresa existe um departamento de controle de gestão que identifica os custos por unidade de produção que estão a provocar os desvios. Os gestores operacionais têm de analisar detalhadamente o que provocou esses desvios com a ajuda da ferramenta de controlo de gestão denominada PCG. Todos os meses os gestores têm uma reunião com a direção operacional e com a administração na qual irão justificar a causa desses desvios.

## **Sexta fase: plano**

Além do orçamento a empresa utiliza um outro instrumento de gestão que designa por “plano”, o qual começa a ser elaborado em fevereiro do ano em curso num mapa em *Excel* por unidade de produção. Conforme exemplo representado na Tabela 5 – *Resultado Real* são registados os resultados reais e na Tabela 6 - *Desvios* os desvios entre o orçamento e os resultados reais. A tabela 6 serve de apoio para a análise de gestão da empresa, e posterior tomada de decisões. Neste documento são colocados os resultados reais, que são comparados com os orçados, podendo ocorrer ajustamentos mediante os factos reais. Desta forma, os vários cenários que não tinham sido projetados no orçamento são registados. Nesta situação concreta a empresa apresentava em agosto, um resultado acumulado negativo de 62.110 € que representa um desvio do orçamento 68.120€ uma vez que o resultado esperado era de 6.010€. A decisão tomada pela empresa, foi a rescisão do contrato com o cliente no final de agosto, uma vez que o prejuízo era demasiado elevado e os ajustamentos não iriam resolver a situação.

No caso de haver perda de um cliente, na altura em foi feito o orçamento, a empresa não previa, assim a empresa para poder cumprir o orçamento, terá de compensar esta perda com a abertura de um novo cliente. Desta forma, o plano serve para a orientação interna da empresa, mas não é apresentado à *holding*. O orçamento, depois de aprovado pela *holding*, é colocado em SAP e mantém-se inalterado; só no “plano” com a análise dos desvios é que são tomadas decisões para serem feitas alterações à gestão da unidade de produção. Podemos concluir que a empresa utiliza uma ferramenta de gestão rígida, que é o orçamento, e uma segunda ferramenta de gestão flexível, denominada de “plano” que servirá de apoio para tomada de decisões.

**Tabela 5 – Plano: Resultado Real**

<b>Descrição</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>
Dias Funcionamento	21	20	19	19	22	17	23	0
Ref/ Dia	331,381	345,5	504,5789	385,8421	345,636	326,1176	155,739	0
<b>NR REFEICOES</b>	<b>6959</b>	<b>6910</b>	<b>9587</b>	<b>7331</b>	<b>7604</b>	<b>5544</b>	<b>3582</b>	<b>0</b>
PVenda Refeição	2,357822	2,34785	2,364589	2,352157	2,30515	2,307864	2,37877	0
PVenda Extras (P/ Ref)	0	0	0	0	0	0,011012	0,01659	0
Vendas Refeições	16408,08	16223,6	22669,31	17243,66	17528,4	12794,8	8520,75	0
Vendas Extras (P/Ref)	0	0	0	0	0	61,05	59,42	0
Serviço Especial	0	537,17	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>16750,78</b>	<b>16420,2</b>	<b>22499,06</b>	<b>17399,08</b>	<b>17648,8</b>	<b>12842,7</b>	<b>10069,7</b>	<b>-1471,88</b>
PU Vnd	2,407067	2,3763	2,34683	2,373357	2,32099	2,316504	2,8112	0
Pu Refeição Alim	1,320089	1,57117	2,057713	0,682883	2,05807	2,773809	1,49793	0
MPA Refeição	9186,501	10856,8	19727,29	5006,213	15649,6	15378	5365,6	-7396,88
MPA Bruta	9186,501	10856,8	19727,29	5006,213	15649,6	15378	5365,6	-7396,88
Rappel	0	0	0	1669,03	425,24	400,29	108,81	0
Tx.Cobertura	0,995256	0,99832	1	0,99946	1	1	0,99645	0
% OVP	0	0	0	0,153966	0,03351	0,0336	0,03326	0
<b>MP ALIMENTAR LIQ</b>	<b>2006,06</b>	<b>4031,07</b>	<b>4540,67</b>	<b>3132,45</b>	<b>6602,72</b>	<b>7358,62</b>	<b>2213,33</b>	<b>-1471,53</b>
%	0,119759	0,24549	0,201816	0,180035	0,37412	0,572981	0,2198	0,99976
Pu Refeição Não Alim	-0,03968	0,06218	0,059388	0,086044	0,06915	0,10552	0,13002	0
MPNA Refeição	-276,105	429,672	569,3539	630,7854	525,836	585,0004	465,744	-1333,58
MPNA Extras	0	0	0	0	0	0	0	0
MPNA Bruta	-276,105	429,672	569,3539	630,7854	525,836	585,0004	465,744	-1460,44
Tx Cobertura	1	0,91582	1	1	1	1	1	0
<b>MP N ALIMENTAR LIQ</b>	<b>362,82</b>	<b>119,3</b>	<b>284,92</b>	<b>253,16</b>	<b>242,24</b>	<b>345,15</b>	<b>359,57</b>	<b>118,57</b>
%	0,02166	0,00727	0,012664	0,01455	0,01373	0,026875	0,03571	-0,08056
<b>TOTAL CUSTO VENDA LIQ</b>	<b>2368,88</b>	<b>4150,37</b>	<b>4825,59</b>	<b>3385,61</b>	<b>6844,96</b>	<b>7703,77</b>	<b>2572,9</b>	<b>-1352,96</b>
%	0,141419	0,25276	0,21448	0,194586	0,38784	0,599856	0,25551	0,91921
Nutrival Contratado	9649,79	8630,56	9836,83	9191,31	9259,82	8213,06	6934,12	7510,11
Transferências	32,91	-1703,8	822,17	1404,28	1404,11	1457,41	27,39	0
Pessoal Temporário	1883,34	3991,67	3214,32	2109,09	2568,62	2923,55	3375,26	342,48
Especialização Pessoal	2334,17	2334,17	-3943,84	241,5	241,5	-1037,26	28,5	0
Acertos (Ensino)	36,52	60,7	60,7	50,58	50,91	36,42	60,7	60,7
Outros Acertos	-16	4,69	6,34	3,96	3,87	161,68	1967,62	600
<b>PESSOAL</b>	<b>13920,73</b>	<b>13318</b>	<b>9996,52</b>	<b>13000,72</b>	<b>13528,8</b>	<b>11754,86</b>	<b>12393,6</b>	<b>8513,29</b>
%	0,83105	0,81107	0,444308	0,747207	0,76656	0,915295	1,23078	-5,78396

**Tabela 5 – Plano: Resultado Real (cont.)**

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Desp. Deslocação e Repres.	465,81	97,25	145,9	408,6	110	110	80	655,6
Seguros	49,08	49,08	49,08	49,08	49,08	49,08	49,08	49,08
Trabalhos Especializados	300	543,9	763,53	0	38,63	58,5	550	0
Conservação e Reparação	282,6	835,82	650,74	1613,31	323,82	104,69	522,09	331,87
Comunicação	33,72	27,18	27,61	27,5	27,52	28,23	28,8	28,69
Outros Fornecim. e Serviços	2007,31	3739,13	3775,52	3073,48	5878,69	4130,6	3885,14	2648,81
Rendas e Alugueres	135,81	849,15	1284,49	135,81	966,35	135,81	101,53	170,09
Material de Escritório	0	89,68	39,03	49,6	87,36	0	66,5	0
Palamenta	120,48	0	757,4	59,52	558,04	0	145	0
Fardamentos	128,92	10,95	0	0	306,88	0	0	0
Combustíveis O. Fluidos	54,51	100,63	49,18	71,44	112,24	105,25	100,08	111,91
Custos Financeiros	0	0	14,96	0	0	14,96	0	0
Proveitos Financeiros	0	-0,01	0	-19,6	0	0	-61,72	0
Transferências	75,94	80,23	118,13	121,46	70,1	1018,3	234,08	0
<b>GGERAIS</b>	<b>3654,18</b>	<b>6422,99</b>	<b>7675,57</b>	<b>5590,2</b>	<b>8528,71</b>	<b>5755,42</b>	<b>5700,58</b>	<b>3996,05</b>
<b>%</b>	<b>0,21815</b>	<b>0,39116</b>	<b>0,341151</b>	<b>0,321293</b>	<b>0,48324</b>	<b>0,448147</b>	<b>0,56611</b>	<b>-2,71493</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>-3193,01</b>	<b>-7471,1</b>	<b>1,38</b>	<b>-4577,45</b>	<b>-11273</b>	<b>-12371,4</b>	<b>-10597</b>	<b>-12628,3</b>
<b>%</b>	<b>-0,19062</b>	<b>-0,455</b>	<b>6,13E-05</b>	<b>-0,26309</b>	<b>-0,6387</b>	<b>-0,9633</b>	<b>-1,0524</b>	<b>8,57968</b>

**Fonte: Nutrivalis**

Notas: Valores em euros

Tabela referente ao ano de 2019.

A Tabela está elaborada até agosto de ter havido uma rescisão de contrato com o cliente.

**Tabela 6 – Plano: Desvios**

Descrição	ORÇAM	REAL	DESVIO
Vendas até agosto	176763	112158,5	-64604
Matéria prima até agosto	44251,56	28130,24	-16121
Gastos com pessoal até agosto	74313,4	82505,83	8192,43
Gastos gerais até agosto	33107,5	47323,7	14216,2
Resultado até agosto	6010,122	-62110,3	-68120

**Fonte: Nutrivalis**

Notas: Valores em euros.

Tabela referente ao ano de 2019.

### 4.3. A importância do orçamento para a gestão da empresa objeto de estudo

Na empresa estudada as diretrizes são definidas pela *holding*, o que dá apenas uma margem restrita para a negociação com os gestores de topo. Apesar disso o orçamento é

considerado participativo uma vez que há uma negociação entre o diretor operacional e a administração.

### **Opinião sobre o orçamento**

O administrador entrevistado considera o tipo de orçamento adotado pela empresa adequado às suas necessidades porque é encarado para a empresa como algo orientador e não algo muito rígido. O seguinte excerto denota a ideia anterior

*“até ao momento ainda não encontramos nada melhor”*

Entrevista 1 – Administrador

Refere que a preparação do orçamento obriga a fazer determinados cálculos que irão funcionar como indicadores, tal como pesquisa realizada por Salto et al. (2009), concluíram que o planeamento orçamental ajuda a antecipar situações de risco e identificar fragilidades. Considera também a utilização prática do orçamento uma ferramenta de avaliação de gestão, através dela consegue aperceber-se se os resultados reais são melhores ou piores do que o orçamentado.

O administrador considera o orçamento imprescindível para o planeamento operacional, mas não para o planeamento estratégico, porque este setor sofre muitos imprevistos. A estratégia da empresa é três anos, e tem como diretriz apostar na sustentabilidade e redução de custos. A empresa vai criar diferenciação através de medidas que foquem a sustentabilidade quer seja ambiental, quer seja em termos de desperdícios alimentares, energéticos e noutra áreas que lhe permita diferenciar-se da concorrência. Esta diferenciação irá ser repercutido no planeamento operacional. Todas as medidas serão repercutidas na estratégia da empresa, mais do que na estratégia do grupo, pelo facto do grupo ter áreas de negócio diferentes e por isso é difícil ter uma estratégia comum no grupo. Cada segmento de negócio tem uma estratégia diferente, embora haja uma estratégia comum no grupo que é ser rentável e crescer.

Segundo o administrador o orçamento é imprescindível para a gestão, mas não deve ser a única ferramenta de gestão quando afirma,

*“não devemos ficar agarrados ao orçamento quer seja para crescer quer seja para consolidar por isso é que a política remunerativa é baseada não só no*

*orçamento, mas também em dados reais e outros não financeiros, o orçamento é um dos instrumentos de gestão”.*

#### Entrevista 1 – Administrador

A empresa utiliza quatro ferramentas de gestão, o orçamento, PCG e plano para a gestão operacional e para a gestão estratégica utiliza indicadores financeiros e não financeiros, o BSC. Para a gestão estratégica, utilizam os Key Performance Indicator (KPI), que são indicadores chave de desempenho, com os quais é possível quantificar o desempenho da empresa contribuindo para o acompanhamento dos objetivos permitindo aos gestores verificarem se estão no caminho certo. Utilizam também indicadores não financeiros que são o projeto de melhoria contínua seguindo os fundamentos da filosofia “KAIZEN” com acompanhamento do Instituto Kaizen, projetos de inovação e de fidelização do cliente. O Kaizen (Kai significa mudar, Zen significa melhor) é uma prática de melhoria contínua utilizada pelas empresas com o objetivo de melhorar os seus procedimentos. Esta prática foi introduzida no Ocidente em 1986 por Masaaki Imai com o livro Kaizen: “The Key to Japan’s Competitive Success”. Os princípios desta melhoria consistem em: gerir com base em factos, defende que processos consistentes conduzem aos resultados desejados, tomar medidas para corrigir a origem dos problemas, trabalhar em equipa e o Kaizen aplica-se a todos. Como objetivos financeiros estratégicos, é melhorar as cobranças com redução prazo médio de recebimentos, aumentar a rentabilidade com redução de custos na estrutura, converter os contratos negativos para positivos e diminuir o grau de endividamento com a seletividade nos investimentos e tratamento eficiente da receitas.

A diretora de controle de gestão é da opinião que o orçamento é adequado às necessidades da empresa, considera que uma ferramenta importante quando afirma,

*“serve de orientação e transmite os objetivos claros para o ano seguinte para qualquer colaborador que esteja num lugar de chefia e para os diversos departamentos”.*

#### Entrevista 3 - Diretora de controle de gestão

A afirmação corrobora com o estudo realizado por Lenz e Feil (2016) quando referem que o orçamento possibilita que se estabeleçam metas e responsabilidades a cumprir.

Para a diretora operacional o orçamento é muito importante para a empresa, porque é visto quase como um resultado, considera-o bem planeado, organizado e adequado às necessidades da empresa, pensa que a utilização prática é ser considerado uma forma de planear o que vai acontecer no ano seguinte. No seguinte excerto reforça a opinião quando disse,

*“o orçamento é o princípio e o fim de toda a gestão da nossa empresa porque é visto quase como um resultado, nós temos de o trabalhar quase como um resultado”.*

Entrevista 2 – Diretora operacional

Em relação à análise dos desvios diz que são analisados ao pormenor, realçando quando afirma que,

*“os desvios são vistos à lupa”.*

Entrevista 2 - Diretora operacional

Quando são detetados desvios, tentam descobrir a origem desses desvios para poderem atuar e tentar recuperar os valores nos meses seguintes, tal como no estudo realizado por Oliveira et al. (2016) quando referem, se os gastos forem maiores do que o orçamentado o gestor é obrigado a justificar a variação. A entrevistada menciona também, que no caso de não ser possível corrigir a situação que provocou os desvios, registam-nos na outra ferramenta de gestão denominada “plano”, e posteriormente terão de compensar esses valores noutra cliente reduzindo custos, para poderem cumprir o orçamento.

Quanto à utilização prática do orçamento refere que é uma forma de planear o que vai acontecer no ano seguinte, reforçando com o seguinte excerto,

*” sabemos o que a empresa tem e o que quer”*

Entrevista 2 - Diretora operacional

desta forma têm de elaborar o orçamento de acordo com o que é pedido e com os recursos que a empresa possui.

Para o gestor de área o orçamento é considerado um guia para a gestão operacional, quando reforça com a seguinte frase,

*“é a nossa Bíblia de gestão”.*

Entrevista 4 – Gestor de área

O gestor considera também que o orçamento é adequado às necessidades da empresa, porque é bem elaborado e planeado. Desta forma apercebem-se dos recursos que cada unidade de produção irá consumir, do pessoal necessário e as receitas que serão geradas em cada unidade de produção. Tal corrobora como a pesquisa realizada por Feltrin e Buesa (2013) que conclui que o orçamento ajuda a planear, organizar, antever o desempenho futuro e permite uma comparação entre os resultados obtidos e os que foram estabelecidos. O gestor refere que com a elaboração do orçamento, conseguem ter uma perceção do seu trabalho para o próximo ano e poderão ponderar algumas situações que poderão provocar desvios e desta forma terão margem para atuar, o que constitui uma vantagem.

### **Vantagens e desvantagens do orçamento**

Quando foi colocada a questão das vantagens e desvantagens do orçamento, o administrador refere que a vantagem é de indicar quais serão os resultados projetados em termos de custos, torna-se vantajoso porque é baseado em dados históricos e isso dá para aperceberem-se se estão a melhorar ou a piorar em termos de gestão. Quanto à desvantagem menciona,

*“é ser feito no ano anterior com muitos imprevistos que vão surgindo, quando fazemos o orçamento não sabemos qual o valor da atualização salarial, os custos de inflação, que só são fornecidos pelo INE em janeiro do ano seguinte, os quais vão influenciar muito o orçamento, mas para fazer o orçamento com alguma precisão é preciso tempo, e para isso não o podemos fazer á última da hora por isso é que o fazemos entre setembro e outubro do ano anterior” .*

Entrevista 1 – Administrador

A diretora de controle de gestão pensa que o orçamento deveria ser ajustado trimestralmente consoante o desenrolar dos acontecimentos em vez de ser rígido e assim dispensaria a segunda ferramenta de gestão o “plano”. Reforçando a sua opinião quando afirma,

*“o orçamento é feito para um ano adequado à realidade conhecida naquele momento, mas se houver num determinado cliente alterações como por exemplo um decréscimo de funcionários, vai refletir-se num decréscimo de vendas da nossa empresa, como isso não estava orçamentado, e a empresa não faz ajuste à realidade não têm flexibilidade para alterar o orçamento”.*

### Entrevista 3 – Diretora de controle de gestão

A diretora operacional aponta como desvantagem, o fato do orçamento ser rígido e vantagem é servir de orientador.

O gestor de área em relação às desvantagens, considera que na situação específica do ensino, o orçamento não é elaborado no período ideal, porque é elaborado sem terem uma percepção dos dados para o ano letivo, só no fim de outubro é que se apercebem da realidade e também pelo facto dos orçamentos relativamente ao primeiro período do ano letivo, serem feitos no ano anterior, o qual é sempre diferente do próximo ano. Quanto à elaboração rigorosa refere ser feito com alguma antecipação que por vezes, gera uma luta no seu cumprimento.

Pela análise das entrevistas efetuadas concluímos que é da opinião dos quatro entrevistados que o orçamento anual é imprescindível para a gestão da empresa, está bem elaborado, adequado às suas necessidades servindo de orientador e transmite os objetivos para o ano seguinte. No que respeita ao orçamento ser rígido ou não, há divergência de opiniões, o administrador entrevistado acha pouco rígido enquanto a diretora de controle de gestão, a diretora operacional assim como o gestor de área não é da mesma opinião, acham-no rígido e referem que por vezes é difícil o seu cumprimento pelo facto de ao longo do ano surgirem situações que não estavam previstas e não poderem adaptá-lo à realidade.

Os dados mostram que o orçamento é de facto rígido. Como sugestão para a melhoria do processo orçamental poderiam usar um orçamento flexível, no qual houvesse a possibilidade de fazer ajustamentos trimestrais de acordo com as situações que não

foram orçamentadas pelo facto de não estarem previstas, assim dispensaria a utilização da ferramenta de gestão denominada plano o que possibilitaria que o processo orçamental fosse mais simples e de mais fácil cumprimento.

O sistema SAP que é uma ferramenta informática de grande importância para o orçamento, em virtude de toda a informação ficar lá registada e também possibilitar que sejam exportados para *Excel*, os dados reais da contabilidade e o orçamento definitivo colocado na parte da gestão. Posteriormente esta informação depois de colocada em *Excel* será trabalhada pela equipa diretamente relacionada com o orçamento possibilitando assim uma análise real.



## 5.1. Considerações finais

O orçamento implementado na empresa estudada é considerado uma ferramenta importante, bem estruturada, funcionando como um indicador e orientador na sua gestão. É considerado pelo administrador entrevistado como imprescindível para a gestão operacional, mas não para a gestão estratégica porque o setor de atividade em estudo, sofre muitas situações imprevisíveis. Para a gestão estratégica a ferramenta de gestão que utilizam é baseada em indicadores financeiros, que são os KPIS, e não financeiros como de fidelização e satisfação do cliente, melhoria contínua e inovação, o BSC. A análise estratégica é feita trimestralmente pela administração da empresa e direção financeira. O administrador é também da opinião que o orçamento não deve ser encarado como a única ferramenta de gestão operacional. Para complementar o orçamento, utilizam mais três ferramentas de gestão, duas delas foram desenvolvidas internamente, que são o PCG, para controlar o consumo diário das matérias primas e gestão dos stocks, utilizadas por cada unidade de produção e o “plano”, no qual fazem o registo dos desvios para poderem recuperar ou compensar os valores noutras unidades de produção utilizadas para a gestão operacional, a terceira ferramenta é o BSC para a gestão estratégica.

Na empresa estudada o orçamento apesar de ser participativo e haver alguma negociação com a gestão de topo, as diretrizes são definidas pela *holding*, havendo assim apenas uma margem restrita de negociação. O orçamento é anual, do tipo incremental, elaborado a partir da atualização de dados do ano anterior, é estático, porque depois de aprovado pela *holding* é colocado no sistema SAP e permanece inalterado. O processo orçamental é iniciado em setembro pelos gestores operacionais com os dados enviados pelo controle de gestão, que tem como base o orçamento por cliente com recurso a dados do ano anterior, posteriormente é revisto pelo diretor operacional e enviado para o controle de gestão que o vai consolidar com os orçamentos dos restantes departamentos. Em meados de outubro é apresentado à administração e depois de aprovado, é apresentado à *holding* no início de novembro. Após a aprovação pela *holding* é colocado em SAP. O controle orçamental é rigoroso, sendo feito mensalmente mapas de gestão nos quais são comparados os resultados reais mensais com os orçamentados. A administração realiza mensalmente uma reunião com os gestores e diretores operacionais para estes justificarem as causas dos desvios e decidirem quais as medidas corretivas que devem tomar ou na impossibilidade, compensar com outras unidades de produção e em caso extremo rescindir com o cliente. A administração tem um papel ativo no cumprimento do

orçamento, porque em conjunto com os gestores e diretores operacionais ajudam na resolução de situações que causam os desvios orçamentais, quando estes são de alguma complexidade.

Uma limitação apontada ao orçamento da empresa em estudo conforme opinião de alguns entrevistados, é o facto do orçamento utilizado ser rígido e não ser ajustado consoante os acontecimentos, desta forma torna-se por vezes difícil o seu cumprimento, embora o administrador entrevistado não partilhe da mesma opinião. Uma sugestão para a melhoria do modelo seria usar um orçamento flexível, no qual houvesse a possibilidade de fazer ajustamentos trimestrais de acordo com as situações que não estavam previstas e por esse motivo não tinham sido orçamentadas, assim dispensaria a utilização da ferramenta de gestão denominada *plano* o que poderia tornar o processo orçamental mais simples e de mais fácil cumprimento.

A empresa poderia também recorrer ao *Beyond Budgeting*, o que proporcionaria que a empresa usasse orçamentos flexíveis, tornaria a empresa mais adaptável à mudança que é um fator bastante importante devido às empresas trabalharem com margens de lucro cada vez menores. Com este modelo a empresa estaria mais focada no cliente em vez de se focar demasiado nos objetivos de curto prazo.

## **5.2. Limitações do estudo e contribuição com sugestões para futuros estudos**

Em conformidade com Yin (2003), o estudo de caso é um dos métodos de investigação mais exigentes, que obriga a um estudo muito intenso para a sua execução.

Uma limitação foi a falta de acesso a reuniões presenciais de análise de gestão, as quais poderiam contribuir para uma clarificação mais detalhada da forma como são elaboradas as análises dos desvios orçamentais.

Com a elaboração deste estudo pretendeu-se contribuir para o aumento do conhecimento e da forma como são elaborados os orçamentos nas empresas, descrevendo processo orçamental num contexto prático, clarificando o conceito, apresentando as vantagens e desvantagens, o seu contributo para a gestão, nomeadamente para empresas concessionárias de refeitórios, que neste caso os estudos são escassos. Desta forma este trabalho poderá contribuir para o aumento do conhecimento e aplicação prática para outras empresas do mesmo setor que tenham um processo orçamental menos desenvolvido, que o da empresa estudada. Na empresa estudada os gestores podem beneficiar deste estudo, que além de destacar os pontos positivos do processo orçamental

utilizado, destaca os pontos negativos e também da sugestão do uso do *Beyond Budgeting* para dar resposta aos pontos negativos do orçamento.

Como sugestão, para futuras investigações seria de fazer um estudo comparativo com outras empresas do mesmo setor de atividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Almeida, R.D., Almeida, S.R.V., Gouveia, T.M.O.A. & Szuster, F.R. (2019). Orçamento base zero como facilitador da gestão estratégica. *Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula*, 4(1).
- Almeida, I.C. (2019). Balanced Scorecard: Estudo de caso em uma indústria de confeções de pequeno porte no Município de Monteiro-PB. <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/20709>, acessado em 19 de outubro 2019.
- Anthony, R., & Govindaranjan, V. (2000). *Management control systems* (10th). Boston: McGraw-Hill.
- Azevedo, R.C., Lacerda, R.T., Ensslin, L., Jungles, A.E., & Ensslin, S.R. (2013). Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment-Building Construction: Case Study Using MCDA. *Journal of Construction engineering and management*, 139(2) 225-234.
- Bart, C.K. (1988). Budgeting Gamesmanship. *The Academy of Management Executive* 2(4) 285-94.
- Caiado, A. (1997). *Contabilidade de gestão*. Lisboa: Visilis Editores, Lda.
- Capatina, A., Micu, A., Cristache, N., & Micu, A.E. (2016). The impact of a trend pattern for sustainable marketing budgets on turnover Dynamics (a case study). *Contemporary Economics* 11 (3), 287-302.
- Costa, N.M., Manaia, A., & Gameiro, A. (2018). *Do orçamento ao balanced scorecard*. Coimbra: Almedina, S.A.
- Costa, N.M. (2007). O orçamento e a avaliação do desempenho. *Revista Contabilista/TOC*, 93, 46-50.
- Churchill, N.C. (1984). Budgeting choice-planning vs control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150-164.
- Deboleto, G., Hall, R., Dutra, F. & Silva, R. (2013). *Comunicação & Mercado*. UNIGRAN-Dourados-MS, 1(4), 98-114.
- Drury, C. (2004). *Management and Costing Accounting*. 6th Edition. London: Thomson Business Press.
- Feltrin, D., & Buesa, N.Y. (2013). Orçamento empresarial. *Revista Eletrônica Gestão e negócios*, 4(1).
- Fontenele, D.A., Rodrigues, M.V., Araújo, M.A., Ferreira, L.B. & Filho, F.N.R. (2019). Método de orçamentação fundamento no orçamento base zero e no orçamento renovado

- visando o alinhamento das metas orçamentárias baseado no balanced scorecard. *Brazilian Journal of Business*. Curitiba, 1(2), 735-750.
- Garrison, R., Noree, E. & Brewer, P. (2003). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Heinle, M. S., Ross, N., & Saouma, R. E. (2014). The theory of participative budgeting. *The Accounting Review*, 89(3), 1025–1050.
- Heineck, F., & Feil, A.A. (2018). Elaboração e análise de orçamento empresarial em indústria de esquadrias, *Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí (REAVI)* ,7 (10), 31–47.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J.A. (2015). *O controlo de gestão ao serviço dos gestores*. 10<sup>a</sup> edição Lisboa: Áreas Editor, S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. January-February. 71-79.
- Kaplan, R.S., & Cooper, R., (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lenz, E. & Feil, A.A. (2016). A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. *Revista Gestão de Desenvolvimento*, 13(2), 112-127.
- Libby, T. & Lindsay, R.M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of Nort-American budgeting practice. *Management Accounting Research* 21, 65-75.
- Lima, M.M., Vailatti, J.L., Lunkes, R.J., Gasparetto, V., & Schnorrenberger, D. (2017). Práticas Orçamentárias Aplicadas em Concessionárias de Veículos em Concessionárias de Veículos no Estado de Santa Catarina». *Revista Ambiente Contábil*, 9(2), 23-40.
- Lunkes, R.J. (2009). *Manual de orçamento*. São Paulo: Atlas, 176.
- Melo, H.P., Silva, G.R., Nicolau, A.M., & Lima, A.C. (2017). O uso do orçamento como instrumento de gestão à reformulação da estratégia e controle: Um estudo de caso em empresa agroindustrial da Paraíba. *Revista Ambiente Contábil*, 9(1), 290-305.
- Messer, R (2017). Budgets and other lies: Evidence of bias in financial planning. *Business Horizons*, 60, 447-453.
- Mucci, D.M., & Frezatti, F. (2017). De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial? *Revista Universo Contábil*, 13 (4), 127-154.
- Nascimento, A.R. (2006). Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma empresa de fertilizantes. XII SIMPEPE. Barú, SP Brasil. <https://simpep.feb.inep.br>, acessado em 29 de julho.

- Olbermann, M.C., Feil, A.A., Scheiber, D. (2014). A inserção e o exame do orçamento base zero em microempresas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 1(2), 87-117.
- Oliveira, C.E., Santos, N.F., Savi, E.M., & Barbosa, J. S. (2016). Planeamento orçamentário empresarial em empresa distribuidora de bebidas. *RIGC*, XIV (27), 1-14.
- Oliveira, C.E., Ramos, F.D., Silva, A.D., & Prado, T.A. (2015). Estudo acerca do planeamento matricial de despesas numa empresa industrial do ramo alimentício. *RIGC*, XIII (25), 1-15.
- Papesko, B., Dokulil, J., & Hrabec, D. (2017). How Czech firms deal with operational budgets? – Survey results. *Journal of International Studies*, 10(2), 138–147.
- Pereira, F.A. & Espejo, M.A.S.B. (2012). Planejamento e Controle Orçamentário em Empresas Concessionárias de Rodovias: Uma Pesquisa Empírica. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(17), 121-142.
- Salto, L.A., Camargo, A.M., Ferreira, V.C., & Prado, J. (2009). A importância do orçamento empresarial para a tomada de decisão. Comunicação apresentada ao Congresso Internacional de Gestão, ADM 2009, Gestão Estratégica em Tempo de Mudanças, <http://www.miyashita.com.br/noticia/palestra-no-adm-2009-congresso-internacional-de-administracao>, acessado em 8 de setembro de 2019.
- Sandu, D.L. (2009). Multidimensional Model for the Master Budget. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 4(4), 408-421.
- Santos, M.F., Boligon, J.A. & Medeiros, F.S. (2015). Planejamento e Controle Orçamentário em uma empresa de serviços de advocacia. *Científica de Ciências Jurídicas de Empresa Londrina*, 16(2), 180-191.
- Teixeira, G. S. (2010). A gestão orçamental: o caso da empresa SIGMA. Dissertação de Mestrado e Gestão, ISCTE Business School, <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3032> , acessado em 30 de dezembro de 2017.
- Vasconcelos, L.Y. (2009). Tipos de orçamentos. [https:// www.yumaravasconcelos.com.br](https://www.yumaravasconcelos.com.br), acessado 23 de setembro de 2019.
- Valente, M.V. (2017). Beyond Budgeting. Uma proposta de Implementação. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de Economia do Porto, <https://repositorio.aberto.up.pt>, consulta realizada em 30 de dezembro de 2017.
- Vaznoniene, M. (2012). Corporate Budgets and their limitations: a case study of meat and poultry producers. *Economics and Rural Development*, 8(2), 1822-3346.
- Welsch, G.A. (1983). *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (third edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



## **Apêndice I – Guião de entrevistas**

### **Entrevista 1- Ao Administrador.**

O objetivo desta entrevista foi perceber como funciona o processo orçamental e importância como instrumento de apoio à gestão e tomada de decisões na empresa.

1. Há quantos anos trabalha na empresa? E neste cargo?
2. Que ideia é que tem do orçamento nas empresas?
3. Que tipo de orçamento é adotado pela vossa empresa (incremental, de base zero ou outro)?
4. O método orçamental é definido pela gestão de topo com diretrizes pré-definidas e posteriormente usado pela gestão operacional ou há uma negociação?
5. Quando o resultado real é desfasado do orçado como procedem? (têm possibilidade de fazer ajustamentos de acordo com a realidade ou mantêm os resultados sem qualquer alteração?)
6. A análise é feita com que periodicidade, mensal ou trimestralmente?
7. Quem analisa os desvios orçamentais?
8. Tendo em consideração o contexto do vosso grupo empresarial considera o orçamento adotado pela vossa empresa o mais adequado às vossas necessidades? Porquê?
9. Do seu ponto de vista quais as vantagens e desvantagens sobre a vossa metodologia orçamental revela?
10. Quais as dificuldades na elaboração rigorosa do orçamento?
11. Quando é que iniciam o processo orçamental (no início de que mês) e quando é que é apresentado à administração?
12. Qual a utilização prática que a vossa empresa dá ao orçamento no apoio à gestão?
13. Quem aprova o orçamento?
14. Têm um programa informático próprio para a elaboração do orçamento ou é feito em folhas de cálculo informatizada?
15. Quantas pessoas estão envolvidas no processo orçamental?
16. Qual é o contributo das chefias operacionais na elaboração do orçamento?
17. Acha o orçamento imprescindível para o planeamento operacional e ao planeamento estratégico? Gostaria que justificasse a sua resposta.
18. A política estratégica do vosso grupo, é repercutida no planeamento operacional da vossa empresa?

## **Entrevista 2 - À Diretora Operacional**

O objetivo desta entrevista foi perceber como funciona o processo orçamental e importância como instrumento de apoio à gestão e tomada de decisões na empresa.

1. Há quantos anos trabalha na empresa? E neste cargo?
2. Que ideia é que tem do orçamento nas empresas?
3. Como é organizado o orçamento na empresa? E na sua direção?
4. O método orçamental é definido pela gestão de topo com diretrizes pré-definidas e posteriormente usado pela gestão operacional ou há uma negociação?
5. Quando o resultado real é desfasado do orçado como procedem? (têm possibilidade de fazer ajustamentos de acordo com a realidade ou mantêm os resultados sem qualquer alteração?)
6. Quem analisa os desvios orçamentais?
7. Tendo em consideração o contexto do vosso grupo empresarial considera o orçamento adotado pela vossa empresa o mais adequado às vossas necessidades? Porquê?
8. Quem decide sobre as principais questões do orçamento?
9. Do seu ponto de vista quais as vantagens e desvantagens sobre a vossa metodologia orçamentada revela?
10. Quais as dificuldades na elaboração rigorosa do orçamento?
11. Qual a utilização prática que a vossa empresa dá ao orçamento no apoio à gestão?
12. Qual é o contributo das chefias operacionais na elaboração do orçamento?

### **Entrevista 3 - À Diretora de Controle de Gestão**

O objetivo desta entrevista foi perceber como funciona o processo orçamental e importância como instrumento de apoio à gestão e tomada de decisões na empresa.

1. Há quantos anos trabalha na empresa? E neste cargo?
2. Que ideia é que tem do orçamento empresarial?
3. Como é organizado o orçamento na vossa empresa?
4. Como é feita a análise dos desvios?
5. Tendo em consideração o contexto do vosso grupo empresarial considera o orçamento adotado o mais adequado às vossas necessidades?
6. Do seu ponto de vista quais as vantagens e desvantagens sobre a vossa metodologia orçamental?

#### **Entrevista 4 - Ao Gestor de Área**

O objetivo desta entrevista foi perceber como funciona o processo orçamental e importância como instrumento de apoio à gestão e tomada de decisões na empresa.

1. Há quantos anos trabalha na empresa? E neste cargo?
2. Que ideia é que tem do orçamento nas empresas?
3. Como é organizado o orçamento na empresa? E na sua área de gestão?
4. O método orçamental é definido pela gestão de topo com diretrizes pré-definidas e posteriormente usado pela gestão operacional ou há uma negociação?
5. Quando o resultado real é desfasado do orçado como procedem? (têm possibilidade de fazer ajustamentos de acordo com a realidade ou mantêm os resultados sem qualquer alteração?)
6. Tendo em consideração o contexto do vosso grupo empresarial considera o orçamento adotado pela vossa empresa o mais adequado às vossas necessidades? Porquê?
7. Do seu ponto de vista quais as vantagens e desvantagens sobre a vossa metodologia orçamentada revela?
8. Quais as dificuldades na elaboração rigorosa do orçamento?
9. Qual a utilização prática que a vossa empresa dá ao orçamento no apoio à gestão?
10. Qual é o contributo das chefias operacionais na elaboração do orçamento?