

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO  
ORÇAMENTAL NA INDÚSTRIA  
AUTOMÓVEL EM PORTUGAL

---

Soraia Alexandra Mata Beirante

Lisboa, Dezembro de 2018



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO  
ORÇAMENTAL NA INDÚSTRIA  
AUTOMÓVEL EM PORTUGAL

Soraia Alexandra Mata Beirante

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Marina Godinho Antunes, Professora Adjunta Convidada da Área da Contabilidade de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente \_\_\_\_\_ Prof.<sup>a</sup> Doutora Alexandra Rodrigues Domingos

Vogal \_\_\_\_\_ Prof.<sup>a</sup> Doutora Marina Godinho Antunes

L i s b o a , D e z e m b r o d e 2 0 1 8

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar à minha família, em especial à minha mãe e irmã, por terem estado sempre a meu lado e por permitirem a realização deste meu sonho, incentivando-me a nunca desistir dos objectivos e desafios a que me proponho. Pela paciência que sempre tiveram, pela vontade de ajudar e pelos conselhos.

Ao meu namorado, por ao longo destes meses me ter incentivado a não desistir, encorajando-me a lutar por aquilo em que acredito e por aquilo que desejo e ambiciono profissionalmente. Por ter respeitado este meu sonho, por nas adversidades que enfrentei, me ter acompanhado e ter sempre uma palavra de apoio para me dar e sobretudo, por algumas vezes não ter tido a minha companhia tanto quanto gostaria em alguns momentos da sua vida.

A todos os meus amigos e amigas, aos meus colegas de mestrado e em especial ao Vítor e aos meus colegas da Dura, que sempre me apoiaram na frequência do mestrado e na concretização deste meu objectivo. Pela paciência que demonstraram desde o início e por compreenderem e respeitarem os momentos em que não estive presente.

Gostaria ainda de mostrar a minha gratidão à Professora Doutora Marina Antunes pela disponibilidade demonstrada na orientação pedagógica deste projecto, pelas linhas orientadoras e sugestões que ao longo deste último ano me foi facultando e por todos os ensinamentos que me deu com base nas suas experiências e vivências.

A todos os inquiridos, administradores, *controllers* e directores financeiros de empresas do sector da indústria automóvel pela cooperação na resposta ao inquérito, pela disponibilidade e por darem a conhecer a realidade do processo de controlo orçamental em cada empresa a que estão vinculados, permitindo assim que os objectivos da investigação fossem cumpridos.

É a todos vós que dedico este projecto, um desafio a que me propus com a vossa ajuda.

## **Resumo**

O controlo orçamental é cada vez mais uma temática estudada e analisada pelos gestores tendo com objectivo o reforço da competitividade, a obtenção de melhores resultados e consequentemente o sucesso empresarial.

O sector da indústria automóvel em Portugal tem nos últimos anos vindo a assumir-se como um sector de referência na economia portuguesa, considerado a terceira maior indústria transformadora a nível nacional que concentra cerca mais de 400 empresas e mais de 42.000 postos de trabalho.

Os objectivos desta investigação são: avaliar e estudar de que forma o controlo orçamental é implementado na indústria automóvel em Portugal; com que periodicidade é revisto o orçamento; de que forma é feito o planeamento das actividades de controlo e monitorização; e que procedimentos e ferramentas de reporte financeiro são utilizados para análise de desvios.

Pretende-se responder à pergunta de investigação: “A implementação de um sistema de controlo orçamental poderá conduzir à obtenção dos resultados esperados e ao sucesso empresarial?”, através da implementação de um inquérito dirigido a 119 empresas.

Concluiu-se que, na maioria das empresas, o processo de controlo orçamental é uma prática de gestão recorrente, promovida essencialmente pela gestão de topo e pelos *controllers*, pressupondo a participação de todos os responsáveis e directores de departamento bem como o envolvimento de todos os colaboradores. As principais práticas de controlo são essencialmente a orçamentação, a monitorização e controlo dos resultados obtidos, o apuramento e a análise e explicação de desvios, sendo todas elas monitorizadas mensalmente com excepção da orçamentação que se realiza com uma periodicidade anual.

### **Palavras-chave:**

Controlo Orçamental, Indústria Automóvel, Planeamento, Orçamento, Desvios, Controlo de Gestão, Instrumentos de Controlo.

## **Abstract**

Budgetary control is increasingly a subject studied and analyzed by managers with the aim of increase competitiveness, achieving better results and, consequently, business success.

In recent years, the automotive industry in Portugal has become a reference sector in the Portuguese economy, considered the third largest manufacturing industry in the country, with around 400 companies and more than 42.000 jobs.

The goals of this research are: to evaluate and study how budget control is implemented in the automotive industry in Portugal; how often the budget is revised; how the monitoring and control activities are planned; and what procedures and financial reporting tools are used to analyze deviations between the budgeted and the realized.

In this study, we want to answer to this research question: "Can the implementation of the budgetary control system allow the expected results and to achieve business success?", through the implementation of a survey aimed at 119 companies.

It was concluded that, in most companies, the budgetary control process is a management practice that is implemented with regularity, by management direction and controllers, assuming the participation of all managers and department heads as well as the involvement of all stakeholders. contributors. The main control practices are budgeting, monitoring and control of results obtained, clearance and analysis and explanation of deviations, all of which are monitored monthly with the exception of annual budgeting.

Keywords:

Budgetary Control, Automotive, Planning, Budgeting, Deviations, Management Control, Control Instruments

# Índice

<b>Índice de Tabelas</b> .....	x
<b>Índice de Figuras</b> .....	x
<b>Índice de Gráficos</b> .....	x
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	xii
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. Enquadramento do tema e justificação do estudo.....	1
1.2. Objectivos da investigação.....	4
1.3. Metodologia da investigação.....	5
1.4. Estrutura da dissertação.....	6
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	8
2.1. O Orçamento.....	8
2.1.1. O papel do orçamento na gestão.....	13
2.1.2. Caracterização do contexto empresarial e a importância do controlo orçamental nas organizações.....	14
2.1.3. Tipologias de orçamentos.....	17
2.1.3.1. Orçamento geral.....	18
2.1.3.2. Orçamento de base zero (OBZ).....	18
2.1.3.3. Orçamento rígido e flexível.....	19
2.1.3.4. Orçamento contínuo.....	20
2.1.3.5. Orçamento baseado nas actividades (ABB).....	21
2.1.3.6. Orçamento incremental.....	21
2.2. A Gestão orçamental.....	22

2.2.1.	Implementação e obstáculos ao processo orçamental .....	24
2.2.2.	Funções do controlo orçamental .....	30
2.2.3.	Diagnóstico de desvios .....	31
2.2.3.1.	Desvios contabilísticos .....	33
2.2.3.2.	Desvios extra-contabilísticos .....	36
2.2.4.	Limitações .....	38
2.3.	Instrumentos de controlo alternativos ao orçamento .....	40
2.3.1.	<i>Tableaux de bord</i> .....	40
2.3.2.	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	42
2.3.3.	<i>Key Performance Indicators (KPI's)</i> .....	44
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
3.1.	Objectivo da investigação .....	47
3.2.	Questão de investigação e hipóteses de estudo .....	47
3.3.	Método de pesquisa e técnicas utilizadas .....	48
3.3.1.	Estrutura do inquérito .....	49
3.4.	Procedimento de recolha da informação .....	51
3.5.	Definição da população e descrição da amostra .....	51
3.5.1.	Caracterização da amostra .....	53
3.5.1.1.	Enquadramento nacional .....	53
3.5.1.1.1.	Caracterização da indústria de produção de veículos em Portugal .....	58
3.5.1.1.2.	Caracterização da indústria de componentes para veículos automóveis .....	63
3.5.1.2.	Evolução da indústria automóvel em Portugal .....	69
3.5.1.3.	Oportunidades e desafios futuros .....	75
3.6.	Procedimento de tratamento da informação .....	79

<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	81
4.1.	Caracterização dos inquiridos .....	81
4.2.	Análise dos resultados ao questionário .....	84
4.2.1.	Práticas e técnicas de controlo orçamental mais utilizadas e com que regularidade.....	85
4.2.2.	Razões para a implementação das práticas de controlo orçamental .....	90
4.2.3.	Relação entre os desvios orçamentais e a definição de orçamentos por áreas funcionais ou centros de responsabilidade/custo .....	93
4.2.4.	Relação entre a prática do controlo orçamental e o envolvimento da gestão de topo e do departamento financeiro.....	99
4.2.5.	Contributo do planeamento e controlo orçamental na tomada de decisões eficazes e em tempo útil .....	101
4.2.6.	Factores determinantes para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso empresarial .....	103
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	107
5.1.	Síntese e contribuições do estudo.....	107
5.2.	Limitações do estudo.....	113
5.3.	Sugestões para futuras investigações .....	115
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	117
	<b>ANEXOS E APÊNDICES</b> .....	121

## **Índice de Tabelas**

Tabela 3.1: Evolução da Produção de Veículos Automóveis em Portugal (por tipologia) .....	59
Tabela 3.2: Veículos Automóveis produzidos em Portugal em 2016 - Resumo por fábricas .....	60
Tabela 3.3: Veículos automóveis produzidos em Portugal, para exportação por fábrica e país de destino .....	62
Tabela 3.4: Distribuição das fábricas a nível nacional, em % .....	65
Tabela 4.1: Distribuição dos inquiridos por faixa etária .....	82
Tabela 4.2: Mês em que se inicia o controlo orçamental .....	86
Tabela 4.3: Agrupamento das frequências de resposta por categoria .....	91

## **Índice de Figuras**

Figura 2.1: Orçamento Anual .....	11
Figura 2.2: Processo de Gestão Orçamental .....	25
Figura 2.3: Mapa de Controlo Orçamental .....	33
Figura 2.4: Balanced Scorecard .....	44
Figura 3.1: Composição do Sector da Indústria Automóvel por CAE .....	53

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 3.1: Distribuição dos estabelecimentos do sector da indústria automóvel (%), por distrito .....	55
Gráfico 3.2: Distribuição da amostra em função da dimensão (%) .....	56
Gráfico 3.3: Distribuição da amostra (%) em função do CAE Rev.3 .....	57
Gráfico 3.4: Produção de veículos automóveis em Portugal de 2004 a 2016 .....	61
Gráfico 3.5: Destino dos veículos automóveis produzidos entre 2004 e 2016, % .....	61
Gráfico 3.6: Distribuição das fábricas de veículos automóveis, a nível nacional .....	64
Gráfico 3.7: Volume de Negócios da indústria de componentes automóveis, 2010 – 2016 .....	66
Gráfico 3.8: Distribuição do volume de exportações por país de destino .....	66

Gráfico 3.9: Distribuição do volume de negócios por actividade .....	67
Gráfico 3.10: Número médio de colaboradores 2010 - 2016 .....	68
Gráfico 4.1: Distribuição dos inquiridos por função ou cargo na organização (%) .....	81
Gráfico 4.2: Distribuição dos inquiridos por departamento na organização (%) .....	82
Gráfico 4.3: Distribuição dos inquiridos por faixas etárias (%).....	83
Gráfico 4.4: Distribuição dos inquiridos em função do tempo de permanência na organização (%).....	83
Gráfico 4.5: Distribuição das empresas inquiridas cuja prática de controlo orçamental é uma prática das empresas.....	85
Gráfico 4.6: Práticas de controlo orçamental referidas pelos inquiridos como práticas da organização .....	87
Gráfico 4.7: Práticas de controlo orçamental atendendo à periodicidade da monitorização.....	88
Gráfico 4.8: Distribuição dos inquiridos que têm como prática a utilização de centros de responsabilidade/custo .....	94
Gráfico 4.9: Distribuição das práticas do processo orçamental .....	95
Gráfico 4.10: Distribuição dos KPI's em categorias .....	97
Gráfico 4.11: Distribuição dos inquiridos em função do nível de concordância com a afirmação proposta.....	98
Gráfico 4.12: Distribuição das respostas dadas pelos intervenientes na prática de controlo orçamental .....	99
Gráfico 4.13: Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à afirmação 1 da pergunta 18100	
Gráfico 4.14: Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão 18 .....	102
Gráfico 4.15: Factores determinantes para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso empresarial.....	104
Gráfico 4.16: Distribuição das respostas dos inquiridos por níveis de relevância .....	106

## **Lista de Abreviaturas**

ABB – *Activity Based Budgeting*

ABC – Sistema de custeio baseado nas actividades

ACAP - Associação do Comércio Automóvel de Portugal

AFIA – Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel

Ar – Actividade real

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Código de Actividade Económica

CCb – Custo comercial orçamentado

CCr – Custo comercial real

EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

ERP - *Enterprise Resource Planning Systems*

KPI's – *Key Performance Indicators*

OBZ – Orçamento de base zero

PIB – Produto Interno Bruto

Pr - Custo unitário de compra real

Pr – Preço real de venda

Pb – Preço previsto de venda

Pb - Custo unitário de compra previsto no orçamento anual

Qp – Quantidade prevista

Qr – Quantidade real

SABI – Sistema de Análises de Balanços Ibéricos

SAP - *Systems Applications and Products*

UIb – Unidade Interna básica

UOb – Unidade de obra básica

UOr – Unidade de obra real

# **1. INTRODUÇÃO**

Cada vez mais, as empresas são confrontadas com a necessidade de tomar decisões rápidas e em tempo útil, devendo assim funcionar como um sistema aberto. Surge então, a necessidade cada vez maior de implementação de práticas de controlo orçamental para controlo e monitorização dos resultados alcançados, sendo a sua principal função dar suporte à decisão.

Primeiramente será feita uma breve descrição do estado da arte acerca do tema objecto de investigação, seguindo-se uma breve descrição dos objectivos do estudo fazendo-se referência aos motivos e razões de escolha do sector da indústria automóvel como alvo de investigação. Apresentam-se também as questões de investigação bem como o método adoptado para garantir o cumprimento dos objectivos propostos.

## **1.1. Enquadramento do tema e justificação do estudo**

O contexto empresarial era caracterizado, até meados do século XIX, pela predominância de empresas de pequena dimensão, em fraca expansão e crescimento, geralmente de natureza familiar caracterizadas por oferecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores, com um baixo grau de inovação e diferenciação. Também a envolvente externa das empresas era caracterizada pela estabilidade do ciclo de vida dos produtos, pela facilidade de previsão e diagnóstico com segurança.

Contudo, a crescente competitividade e globalização dos mercados aliada à forte concorrência internacional, à facilidade de acesso a novos mercados, à inovação e a maiores exigências de procura dos consumidores, tem vindo a potenciar práticas de contabilidade inexistentes no contexto empresarial até à primeira década do século XX.

Associadas a estas mudanças económicas, a prática da contabilidade de gestão nas empresas contribuiu para fornecer aos gestores as informações necessárias à tomada de decisões estratégicas e simultaneamente assegurar as funções de planeamento, controlo e avaliação do desempenho da organização. Na perspectiva de Franco, Morais, Oliveira, Lourenço, Major, Jesus e Serrasqueiro (2007), a função da contabilidade de gestão era até meados dos anos de 1950, a determinação dos custos e o seu controlo, necessário à

prossecução dos objectivos organizacionais; depois dos anos de 1965, o fornecimento de informação de suporte aos gestores para fins de planeamento e controlo de gestão; no período de 1985, a utilização eficiente dos recursos disponíveis; e, após os anos de 1995, a criação de valor através da adopção de medidas de avaliação de desempenho.

Segundo Lunkes (2007), o orçamento passou assim a integrar o conjunto de ferramentas de gestão quando, em meados do ano de 1919, século XX, foi implementado na empresa *Du Pont de Memours* por Donaldson Brown, nos Estados Unidos da América e mais tarde, em meados de 1924 na *General Motors*.

Face ao exposto, precisamente no contexto industrial, surgiu a necessidade da gestão orçamental como prática de controlo e monitorização do funcionamento geral das organizações assumindo as funções de planeamento e controlo com recurso à calendarização e planificação de actividades que irão ser desenvolvidas; a definição e fixação dos objectivos que se pretendem atingir; e a coordenação e verificação se os objectivos propostos foram atingidos através da medição das suas realizações.

Denota-se que, o controlo orçamental tendo vindo ao longo dos anos a ser cada vez mais uma temática estudada e analisada pelos gestores das organizações tendo como objectivo a obtenção de melhores resultados, justificados essencialmente pela redução e optimização de custos, contribuindo assim para reforçar a competitividade das empresas no mercado e para a tomada de decisões mais ponderadas e eficazes.

Em Portugal, a prática de controlo orçamental, é ainda uma prática de gestão em fase de desenvolvimento. Apesar da tentativa de implementação por inúmeros gestores nas organizações, esta prática é ainda desconhecida essencialmente pelas micro pequenas empresas. Na generalidade a prática orçamental, é uma prática seguida por empresas de grande dimensão ou multinacionais, com maior exigência no *report* de informação e com maior necessidade de suportar as suas decisões estratégicas, operacionais e financeiras.

A contabilidade de gestão tem desempenhado um papel preponderante para potenciar a implementação das práticas de controlo orçamental na medida em que fornece a todos os que têm poder de decisão, nomeadamente gestores e directores, as informações de que necessitam para a tomada de decisões. Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2002), um sistema de controlo de gestão pode ser entendido como um estímulo para o crescimento e

desenvolvimento da empresa, uma vez que afecta directamente o comportamento dos gestores aquando da tomada de decisão.

Face ao exposto, pode assim concluir-se que o controlo orçamental e a contabilidade de gestão são temáticas que estão directamente relacionadas, na medida em que tal informação revela-se preponderante à tomada de decisões eficazes e à minimização dos desvios. Contudo, não só a informação contabilística contribuirá para a minimização dos desvios mas também o planeamento estratégico a médio e longo prazo através da definição de metas e objectivos realistas e atingíveis e de programas de actividades devidamente estruturados.

As constantes exigências do mercado associadas às necessidades e dificuldades de controlo orçamental justificam a descentralização de poderes e a partilha de responsabilidade entre gestores e responsáveis. Para o efeito, surgem os centros de responsabilidade que se definem pela delegação de funções e poderes nas diferentes áreas funcionais de uma organização no sentido de promover a concretização de objectivos individuais que contribuem simultaneamente para os objectivos globais. Jordan *et al.* (2002) defendem que um dos princípios do controlo de gestão é a descentralização das decisões e a delegação de responsabilidades.

Face ao exposto, conclui-se que a divisão das empresas por centros de responsabilidade é determinante para o alcance dos objectivos propostos, na medida em que a análise, avaliação e gestão de recursos é mais concentrada, e portanto, mais fácil para gestores e responsáveis com poderes de decisão. De igual modo, Drury (2004) defende que a criação de centros de responsabilidade, torna mais acessível e fácil a identificação de desvios e a sugestão de medidas correctivas para os mesmos.

No que concerne à justificação do tema, prende-se com o interesse pela temática do controlo orçamental e pela sua aplicabilidade nas organizações. Por outro lado, tendo por base o exercício de actividade profissional na área do controlo de gestão, a presente investigação contribuirá para a obtenção de novos conhecimentos e estudos futuros de outros autores e investigadores.

A escolha da amostra, empresas do sector da indústria automóvel, prende-se com o facto de actualmente exercer funções enquanto *controller* numa organização que actua neste

sector de actividade tendo conhecimento dos desafios com as quais a empresa se confronta diariamente e das principais mudanças que ocorrem na envolvente, bem como pela ânsia de aprofundar esta temática através do estudo e análise das tarefas e ferramentas de controlo orçamental implementadas.

As constantes exigências do mercado conduzem, de igual modo a que as empresas se defrontem com novas introduções tecnológicas que exigem investimentos com custos elevados e, portanto, a existência de controlo orçamental revela-se determinante para que sejam tomadas decisões eficazes. Por outro lado, tratando-se de empresas com delegação de poderes a gestores e coordenadores de diferentes áreas funcionais e departamentos, o processo de avaliação do controlo orçamental e monitorização de desvios terá um papel extremamente relevante.

## **1.2. Objectivos da investigação**

O principal objectivo desta investigação é estudar e analisar os impactos da implementação de um sistema de controlo orçamental para o cumprimento dos objectivos globais propostos pelas organizações que actuam a nível nacional no sector da indústria automóvel, para a obtenção de melhores resultados e, conseqüentemente, para o sucesso empresarial.

Para o efeito, será determinante fazer um enquadramento teórico, através da análise do estado da arte actual tendo por referência as reflexões feitas por vários autores que estudaram as temáticas do controlo orçamental e da sua importância / aplicabilidade para o sucesso empresarial. Nesta revisão da literatura, pretende-se fazer referência a temáticas importantes para dar resposta aos objectivos da investigação, abordando-se a importância do controlo orçamental nas organizações no contexto actual, as características e funções do controlo orçamental como instrumentos auxiliares à tomada de decisão e as principais dificuldades e limitações da sua implementação.

Fazer-se-á, de seguida, uma observação prática a empresas do sector da indústria automóvel em Portugal, podendo o objectivo geral ser subdividido nos seguintes objectivos específicos:

1. Compreender de que forma o orçamento é elaborado e implementado pelas diferentes organizações;
2. Compreender se a prática orçamental facilita a tomada de decisões eficazes e agilizadas;
3. Identificar quais as tarefas de controlo e monitorização que são utilizadas pelos gestores ou responsáveis pela tomada de decisão;
4. Conhecer que instrumentos de diagnóstico, pilotagem e controlo são utilizados;
5. Conhecer como são definidos os objectivos, metas e planos de acção.

Tendo por referência o objectivo da investigação, formaliza-se a seguinte pergunta de investigação: “A implementação de um sistema de controlo orçamental poderá conduzir à obtenção dos resultados esperados e ao sucesso empresarial?”, e as seguintes hipóteses de estudo:

H1: Práticas e técnicas de controlo orçamental mais utilizadas pelas empresas e com que regularidade;

H2: Razões/origens para a implementação das práticas de controlo orçamental;

H3: Os desvios orçamentais são menores quando definidos orçamentos por áreas funcionais ou centros de responsabilidade/custo;

H4: O controlo orçamental é uma prática de gestão que na maioria das empresas pressupõe o envolvimento da gestão de topo e do departamento financeiro.

H5: O planeamento e controlo orçamental facilitam a tomada de decisões eficazes e em tempo útil.

H6: Factores determinantes para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso empresarial.

### **1.3. Metodologia da investigação**

Inicialmente foi realizada uma análise documental, com o objectivo de fazer uma breve revisão da literatura associada à temática do controlo de gestão e orçamental, que apresenta um vasto leque de perspectivas e fundamentos teóricos de diferentes autores através de periódicos, revistas científicas e teses académicas.

Posteriormente foi ainda realizado um estudo exploratório com o objectivo de pesquisar e reunir informação para a realização desta investigação com recurso à base de dados Sistema de Análises de Balanços Ibéricos (SABI), na qual constam informações e análises financeiras de mais de 500.000 empresas portuguesas.

Sendo o objectivo do estudo, estudar o sector da indústria automóvel, recorreu-se à técnica de pesquisa descritiva com o propósito de apresentar, descrever e caracterizar o sector da indústria automóvel em Portugal, estudando a sua evolução e apresentando as principais oportunidades e/ou constrangimentos futuros. Face ao exposto, tiveram-se como referência estudos e publicações divulgadas pela Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel (AFIA) e pela Associação do Comércio Automóvel de Portugal (ACAP).

Seguidamente, para dar resposta às questões de investigação / hipóteses anteriormente formuladas, a metodologia de investigação adoptada foi a aplicação de inquéritos por questionário, considerando-se uma forma eficaz e rigorosa de testar as hipóteses concebidas no sentido de avaliar como são implementados os sistemas de controlo orçamental nas empresas portuguesas e qual a sua utilidade prática na gestão da actividade / negócio.

Neste contexto, para o presente estudo os inquiridos são administradores, *controllers*, directores do departamento financeiro e contabilistas, considerando-se estes agentes com poder de decisão dentro das organizações. Os inquéritos são compostos por um guião de questões essencialmente fechadas podendo existir um número reduzido de questões semiabertas, predominantemente específicas, isto é, directamente relacionadas com uma determinada observação em particular.

Após a recolha dos dados, os resultados obtidos serão analisados e tratados estatisticamente com recurso às ferramentas disponibilizadas pelo Microsoft Office Excel, essencialmente as tabelas dinâmicas e representações gráficas (de barras, colunas e circulares).

#### **1.4. Estrutura da dissertação**

A estrutura do estudo apresenta-se subdividida e organizada em cinco capítulos distintos e sequenciais: o primeiro é o da introdução e contextualização do estudo onde se apresentam

os objectivos do estudo, as perguntas e metodologias utilizadas bem como a estrutura da investigação.

O segundo capítulo apresentará uma análise à revisão da literatura acerca da temática do controlo orçamental tendo-se como referência não só bibliografias recentemente publicadas mas também mais antigas, considerando-se indispensável para uma boa investigação do problema, uma vez que permite a identificação de novos desenvolvimentos e de eventuais lacunas e questões ainda por resolver.

Nesta fase é feita uma introdução ao tema, aludindo-se à introdução do papel do orçamento na gestão, bem como a uma breve caracterização do contexto empresarial e das principais práticas de controlo orçamental das organizações. De seguida, serão descritas as fases de implementação e principais obstáculos ao controlo orçamental; apresentadas as características e funções do controlo orçamental; o orçamento; a análise de desvios e principais métodos e práticas alternativas ao orçamento.

No terceiro capítulo, descrever-se-á a metodologia de investigação adoptada para dar respostas à pergunta de investigação e hipóteses de estudo, fazendo-se referência aos métodos e técnicas utilizadas no estudo, às fontes utilizadas para recolha de dados e às ferramentas de validação, análise e tratamento de dados.

No capítulo seguinte, é feita a caracterização da amostra; serão descritos os processos e pressupostos tidos em consideração na recolha de dados e apresentados os dados recolhidos nos inquéritos por questionário através de gráficos e tabelas de suporte que facilitam a análise da informação. Complementarmente será também apresentada uma análise estatística das respostas ao inquérito elaborado. Por fim, no capítulo quinto serão apresentadas as principais conclusões obtidas no estudo; a verificação ou negação das hipóteses formuladas e as limitações e sugestões para a elaboração de futuras investigações relacionadas com esta temática.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

No presente capítulo far-se-á um breve enquadramento teórico dos principais conceitos fundamentais ao desenvolvimento da investigação e que serviram de base à fundamentação dos conceitos e evidências apresentadas.

Primeiramente far-se-á referência à importância do orçamento na gestão da empresa, seguindo-se uma breve contextualização do sector empresarial português e aludindo-se às principais práticas de controlo orçamental implementadas pelas empresas como suporte à tomada de decisão dos gestores e à avaliação do desempenho organizacional.

De seguida, pretende-se ainda estudar os principais objectivos da gestão orçamental, fazendo-se referência aos factores conducentes à implementação de um processo de gestão orçamental, às diferentes fases e obstáculos no processo de controlo orçamental, às características do controlo orçamental, ao diagnóstico de desvios e principais limitações da sua implementação.

### **2.1. O Orçamento**

O orçamento tem como objectivo quantificar os recursos necessários à realização das actividades da empresa com enfoque na concretização dos objectivos propostos, através da previsão de receitas e custos directamente relacionados com a actividade da empresa e estimativa dos resultados esperados.

Segundo Jordan *et al.* (2002), os orçamentos são definidos como instrumentos de gestão que têm como função servir de apoio ao gestor na prossecução dos objectivos delineados para a empresa, servindo como um instrumento de decisão e acção. Para Franco *et al.* (2007), o orçamento define-se como um instrumento de planeamento a curto prazo, que orienta a empresa para quantificar os seus objectivos traduzindo-os em proveitos e custos.

Por outro lado, também Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Vieira e Vicente (2014) afirmam que o orçamento expressa quantitativamente os planos de acção de uma empresa, contribuindo para a coordenação e implementação da estratégia. Em suma, é definido

como um instrumento que traduz os valores previsionais a atingir, com base na estimativa de gastos e rendimentos.

Hornngren (1985) define que o orçamento é uma expressão quantitativa dos objectivos globais das diferentes unidades de uma organização que quantifica as metas a atingir quer em termos de volume de negócios, produção, lucros e resultados. Em suma, traduz-se num instrumento de gestão que tem como objectivo demonstrar o lucro futuro de uma empresa, apresentando as variações susceptíveis da posição financeira da empresa.

Uma outra perspectiva, bastante similar, é a de Lunkes (2003), que define o orçamento como um instrumento do processo de planeamento estratégico de uma organização que visa estimar os resultados e os custos atendendo aos objectivos e necessidades definidas pela organização.

Igualmente, também Caiado (2009), reforça a ideia de que os orçamentos são instrumentos financeiros que resultam de previsões, elaborados geralmente com uma periodicidade anual, para cada doze meses de exercício económico, de Janeiro a Dezembro, apresentando-se como documentos que expõem os planos de acções a desenvolver no futuro.

Sintetizando, o orçamento enquanto instrumento de controlo de gestão caracteriza-se por:

- apresentar um horizonte temporal de actuação de curto prazo;
- contribuir para a elaboração de planos de acção ao nível das diferentes áreas funcionais da empresa estimulando a descentralização de responsabilidades;
- quantificar os objectivos estratégicos de uma organização, traduzindo-os em objectivos mensuráveis;
- traduzir as expectativas da actividade em termos financeiros para um determinado período económico previamente definido; e,
- promover a antecipação dos resultados que se esperam obter futuramente após concretizados os planos de acção.

Por terem a responsabilidade de definir objectivos estratégicos para a organização num

determinado horizonte temporal, os gestores têm também a responsabilidade de garantir que os planos de acção são devidamente executados, através da definição de meios, recursos e necessidades necessários ao cumprimento das metas.

Face ao exposto, pode concluir-se que os orçamentos introduzem a função de planeamento e coordenação, no sentido em que são percebidos como planos orientadores do desempenho financeiro da empresa, sendo esta considerada a sua maior vantagem para as empresas.

Por outro lado, a descentralização de responsabilidades pressupõe a participação e o envolvimento de todos de igual forma na definição dos objectivos a atingir bem como a comunicação dos mesmos a todos os envolvidos e, conseqüentemente, a introdução de práticas e instrumentos de monitorização regulares que permitem estabelecer comparações entre o orçamentado (*budget*) e as realizações.

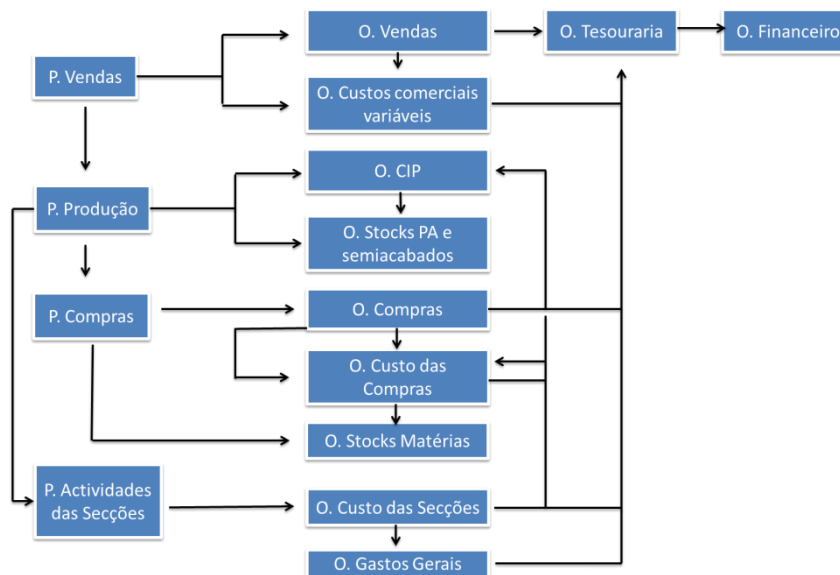
Em suma, o orçamento incita à função de motivação e coordenação na medida em que promove a motivação e o envolvimento dos gestores na concretização e desempenho eficaz das actividades ou tarefas que lhes foram atribuídas.

Por fim, cabe salientar que o orçamento incita os gestores para a função de controlo, na medida em que sensibiliza e desperta a sua atenção para a comparação entre as previsões e as realizações, a análise crítica dos resultados, a identificação de desvios e causas para a observação das diferenças entre os resultados reais observados e os orçamentados e a adopção de medidas correctivas.

No que concerne à elaboração e implementação do orçamento, cabe salientar que após a definição dos objectivos estratégicos, deve promover-se o envolvimento de todos os responsáveis e indivíduos com poder de decisão na definição de objectivos e metas individuais, para cada centro de responsabilidade que deverão ser coerentes com os objectivos da organização e com os recursos materiais, financeiros e humanos internos ou subcontratados pela empresa para fazer face às suas necessidades.

De seguida, definem-se as acções a desenvolver para o cumprimento dos objectivos propostos ponderando factores como a posição competitiva da empresa, a quota de

mercado, os objectivos a alcançar, as oportunidades e ameaças externas. Estas acções serão traduzidas em quantidades ou unidades físicas dando origem a programas independentes, e mais tarde convertidas em valores com base em preços e custos históricos ou previsionais – orçamentos, como se demonstra na figura 2.1.



**Figura 2.1:** Orçamento Anual

**Fonte:** Adaptado de Franco *et al.* (2007, p. 22)

A sequência de elaboração do orçamento anual surge com a definição de programas independentes entre si, elaborados em unidades físicas com a finalidade de traduzir os objectivos da empresa em termos de vendas, produção, compras e tempo de trabalho (actividade) das secções.

Primeiramente elabora-se o programa de vendas através da definição das quantidades de vendas previsionais para cada tipologia de produto oferecida pela empresa, do preço unitário de venda a praticar, bem como das condições de pagamentos estabelecidas com o cliente. Este programa dará origem ao programa de produção determinada em função do que se prevê vender e da política de *stocks* de produtos acabados e semi-acabados; ao orçamento de vendas que reflecte a previsão dos proveitos da empresa ponderando as quantidades e os preços unitários dos produtos; e ao orçamento de custos comerciais variáveis.

Posteriormente, o programa de produção dará origem à elaboração do programa de compras sendo as compras de matérias-primas função dos consumos e da política de stocks; ao orçamento dos custos industriais de produção, determinados tendo por base as quantidades a produzir e os consumos unitários dos diferentes factores produtivos; ao programa das actividades das secções definido em função das quantidades a produzir e dos consumos unitários de cada secção de fabrico; e ao orçamento de stocks de produtos acabados e semi-acabados, sendo as existências finais valorizadas em função das quantidades e do custo unitário calculado no orçamento dos custos de produção.

Por sua vez, o programa de compras originará o orçamento de compras que se baseia na estimativa das quantidades a comprar e nos custos de aquisição previsto para as mesmas, e o orçamento dos stocks de matérias sendo as existências finais de matérias valorizadas em função das quantidades e do custo unitário, apurados no orçamento de compras.

Por fim, a partir do programa das actividades das secções, é possível elaborar o orçamento de custos das secções através do cálculo dos custos e consumos unitários históricos, da sua evolução e o nível da actividade empresarial da empresa. Este orçamento desencadeará a elaboração do orçamento dos gastos gerais onde se incluem os custos não industriais que podem resultar de serviços prestados pelas secções auxiliares às secções principais, que por sua vez, dará origem ao orçamento de tesouraria que tem por objectivo prever o saldo de tesouraria resultante da diferença entre as previsões de receitas e de despesas, conjugadas com os respectivos prazos médios de recebimentos e de pagamentos.

Por sua vez, o orçamento financeiro é calculado em função do orçamento de tesouraria, permitindo equacionar o equilíbrio financeiro de curto prazo da organização a partir do registo de todas as aplicações (obrigações) e origens de fundos.

Em suma, o orçamento é um instrumento de controlo orçamental que traduz financeiramente os objectivos estratégicos da organização, apresentando-se como um documento escrito que serve de orientação aos gestores na concretização das metas e objectivos delineados, fomentando o planeamento das necessidades e a previsão. Contribuindo para a definição concreta das responsabilidades de todos os envolvidos, promove a avaliação das acções e medidas delineadas, constituindo-se assim não só um

instrumento de gestão como uma ferramenta de avaliação de desempenho da organização e dos gestores.

### **2.1.1. O papel do orçamento na gestão**

Nos dias de hoje, o controlo orçamental é mais do que uma simples tarefa de planeamento ou orçamentação. Segundo Jordan *et al.* (2002), o controlo orçamental define-se como um instrumento de acompanhamento e monitorização permitindo o acompanhamento dos objectivos propostos e a identificação em tempo útil de eventuais desvios existentes. Este constitui um estímulo para que gestores e responsáveis estabeleçam objectivos reais e atingíveis e coordenem os planos de acção necessários para a prossecução dos mesmos; realizem actividades de monitorização com regularidade identificando desvios existentes entre o planeado e o realizado; e adoptem medidas correctivas e planos de contingência.

Dada a contextualização macroeconómica, a concorrência e a instabilidade sectorial, revela-se primordial que as organizações saibam como actuar no sentido de conquistar as melhores vantagens competitivas comparativamente com as suas concorrentes e alcancem os objectivos esperados. Para o efeito, é extremamente determinante que saibam como gerir e planear a aplicação dos recursos disponíveis nas responsabilidades e encargos a suprir.

Surgem, assim, como um instrumento de controlo de gestão, os orçamentos, realizados com uma periodicidade anual através de previsões a curto prazo de proveitos e custos da organização tendo por base dados históricos observados nos últimos anos, as ambições futuras e eventuais condicionantes ou limitações, traduzindo financeiramente as expectativas da actividade para um determinado período económico e antecipando resultados que se esperam obter no futuro.

Segundo Jordan *et al.* (2002), o orçamento desempenha na gestão um papel fundamental na medida em que traduz financeiramente os objectivos estratégicos e planos de acção de curto prazo e exprime, igualmente, o compromisso dos gestores em atingir os objectivos a que se propõem. Os mesmos autores afirmam que o orçamento actua como instrumento de descentralização dado que permite a delegação de responsabilidades; de planeamento,

através da realização de um plano estratégico devidamente articulado com os objectivos a atingir e os recursos disponíveis; de motivação para os gestores, para a obtenção dos melhores resultados globais; de coordenação, através da hierarquização de responsabilidades em cada centro e descentralização do poder de decisão; e de avaliação servindo como instrumento de acompanhamento e monitorização dos resultados alcançados.

Em suma, para se conseguirem concretizar os objectivos da empresa, revela-se determinante que o planeamento e o orçamento estejam interligados entre si, colmatando na obtenção dos melhores resultados atingíveis, como refere Jordan *et al.* (2002), uma vez que o orçamento permitirá não só a quantificação financeira dos planos de acção como também um maior envolvimento de todos os responsáveis e gestores no foco e prossecução dos objectivos globais e igualmente na partilha de informação e comunicação entre os diferentes centros de responsabilidade.

### **2.1.2. Caracterização do contexto empresarial e a importância do controlo orçamental nas organizações**

Atendendo à contextualização macroeconómica do país e aos constantes constrangimentos e desafios propostos, é importante salientar que nos últimos anos tem-se assistido a alterações frequentes na estrutura e composição do tecido empresarial português. Actualmente, segundo um estudo sobre a temática do empreendedorismo em Portugal, realizado pela informa D&B, observa-se que o tecido empresarial é constituído por empresas pequenas e exportadoras, detidas essencialmente por um público em idade jovem, pertencentes ao sector dos serviços e do retalho.

Apesar desta alteração de paradigma, existem ainda constrangimentos e desafios a ultrapassar para garantir a sustentabilidade, a competitividade e o sucesso no mundo empresarial. É de facto notório, que uma grande representatividade das empresas nacionais não apresenta vantagens competitivas, quaisquer factores de diferenciação capazes de lhes conferir valor acrescentado, nem disponibilidade para investimentos em novos avanços tecnológicos que na grande maioria dos casos apresentam valores muito elevados, incapazes de suportar.

Não obstante a concorrência, a instabilidade política, a competitividade, a globalização dos mercados e os constantes avanços tecnológicos, têm representado fortes condicionantes ao crescimento e desenvolvimento das organizações no contexto empresarial. Simultaneamente, os avanços tecnológicos têm permitido que os sistemas de informação tenham, cada vez mais, uma importância crucial no controlo e melhor funcionamento das organizações. A par disso, é igualmente importante dominar as necessidades do mercado por forma a conseguir oferecer produtos de qualidade, capazes de satisfazer as expectativas dos clientes, acrescentando-lhes valor.

Bernardo (2009, p. 46), afirma que: «É hoje consensual que as organizações devem compreender a evolução do contexto onde se encontram inseridas, usualmente designado por meio envolvente ou ambiente, para formularem a sua visão e missão, socorrendo-se de técnicas de gestão estratégica».

Segundo Franco *et al.* (2007), em mercados cada vez mais competitivos e globais, as organizações devem gerir e tomar decisões empresariais em tempo real, dada a facilidade de fluidez e de propagação da informação procurando tomar decisões das quais possam fluir mais-valias estimulantes ao crescimento sustentável e responder eficazmente aos desafios que lhes são propostos.

Para o efeito, no sentido de garantir a eficácia das decisões, foram desenvolvidos sistemas de controlo de gestão que se apresentam como ferramentas de suporte essenciais para os gestores na medida em que lhes proporcionam a informação de que necessitam para suportar as suas decisões, de entre os quais se podem salientar o sistema de custeio baseado nas actividades (ABC), os orçamentos, os processos de gestão orçamental, bem como a análise e monitorização de desvios entre o orçamentado e o realizado.

Segundo Franco *et al.* (2007), as organizações devem promover o alinhamento com os objectivos que se propõem alcançar, promovendo uma tipologia de gestão que assenta na gestão orçamental, baseada no planeamento e fixação dos objectivos, metas estratégicas e na avaliação e verificação das realizações através da sua comparação com os objectivos propostos.

A gestão orçamental é assim percebida pelas organizações e pelos gestores como uma aplicação dos princípios gerais do controlo de gestão, baseada no planeamento, controlo e orçamentação com o objectivo de identificar lacunas, dificuldades e oportunidades de melhoria operacionais e financeiras.

Em suma, para que possa ser implementado nas organizações, o processo de controlo orçamental exige a obtenção de informações verdadeiras e fiáveis, que possibilitem a definição e formalização de planos de acção que servem como guias orientadores da prossecução da missão e visão e como instrumentos de controlo e monitorização dos resultados.

Actualmente, independentemente do sector de actividade ou dimensão, as organizações são confrontadas com decisões múltiplas e variadas às quais nem sempre conseguem dar resposta por não se fazerem provir dos recursos físicos, financeiros e humanos necessários. Face ao exposto, tem-se observado que cada vez mais as práticas de controlo de gestão e controlo orçamental são implementadas nas empresas portuguesas, sendo interligadas com as práticas de contabilidade analítica.

Segundo Franco *et al.* (2007), para que as previsões sejam correctamente determinadas e as realizações devidamente registadas, o controlo orçamental deverá transmitir informação adaptada à realidade da empresa em qualquer momento. Como tal, o controlo orçamental é actualmente uma temática integrante do sistema de gestão de muitas organizações que está intimamente interligada com os sistemas de informação (e.g, *Enterprise Resource Planning Systems* (ERP's), tais como, *Systems Applications and Products* (SAP)).

Outrora as empresas fundamentavam a sua gestão diária com base em resultados que traduziam o valor económico da empresa avaliados através das demonstrações financeiras (balanço e demonstração de resultados) e por indicadores financeiros como (e.g, *Return on Investment* (ROI), o *Earnings per Share* (EPS), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o *Return on Equity* (ROE).

É cada vez mais necessário e importante o foco na criação de valor futuro para os accionistas, para a organização e para os consumidores. Para isso, têm sido cada vez mais

implementadas métricas de controlo orçamental nas organizações com o objectivo de estabelecer comparações entre as expectativas e realizações e avaliar os níveis de desempenho das actividades desenvolvidas que potenciam o alinhamento com os objectivos propostos.

Para que seja bem-sucedida e eficaz, a implementação do controlo orçamental pressupõe que as organizações se façam providir de profissionais com funções de controladores do desempenho da organização, designados *controllers*. É também necessário que os responsáveis dos diferentes departamentos ou áreas funcionais da organização estejam comprometidos e envolvidos nos objectivos e metas definidas pela organização para que mais facilmente se consigam implementar ferramentas de controlo orçamental que possam ser facilmente percebidas por todos no geral.

Para o efeito, através da coordenação dos objectivos e responsabilidades de todos na organização, são definidas acções a executar que poderão ser expressas através de unidades físicas (em quantidades) dando assim origem aos programas e traduzidas em valores monetários, valorizadas através de custos e preços previsionais, traduzindo-se em orçamentos.

### **2.1.3. Tipologias de orçamentos**

Atendendo às variadas necessidades e exigências de informação com que os gestores se confrontam, é imprescindível garantir a validade e a utilidade da informação necessária à construção do orçamento. Paralelamente, consoante informação disponível, os gestores devem preocupar-se em desenvolver um instrumento financeiro que seja o mais eficaz, optimizado e válido possível para fundamentar as escolhas e a tomada de decisões e garantir a avaliação do desempenho da organização, podendo ser conceptualizado e estruturado de formas diferentes.

Face ao exposto, o orçamento enquanto instrumento financeiro pode apresentar diferentes tipologias: orçamento geral, orçamento de base zero, orçamento flexível, orçamento contínuo, ABC e o orçamento incremental, apresentadas seguidamente e fundamentadas por Caiado (2009), Horngren (1985), Ferreira *et al.* (2014) e Franco *et al.* (2007).

### **2.1.3.1. Orçamento geral**

Segundo Horngren (1985), o orçamento geral é caracterizado como um plano global de uma organização com um horizonte temporal máximo de um ano, sendo subdividido em orçamentos operacionais ou de exploração, isto é, aqueles que decorrem do normal funcionamento da actividade da empresa como, p.e. (orçamento de vendas, orçamento de compras, orçamento dos custos de produção, orçamento de *stocks* de produtos acabados, entre outros) e orçamentos de carácter financeiro: orçamento de tesouraria que reflecte os saldos de caixa com base na estimativa de recebimento e pagamentos e o orçamento financeiro que reflecte as variações da posição financeira com base nas origens e aplicação de fundos.

### **2.1.3.2. Orçamento de base zero (OBZ)**

O OBZ foi introduzido na gestão em meados da década de 60 do século XX, por Peter Phyr, que à data desempenhava a função de *controller* na Texas Instruments, nos EUA.

Segundo Caiado (2009), o orçamento de base zero define-se como um instrumento financeiro que pressupõe que cada unidade funcional ou departamento de uma organização procede à orçamentação e justificação de todos os custos em que prevêem incorrer sem recorrer a informação histórica, fazendo referência aos recursos necessários e a todos os proveitos que esperam obter. Pressupõe-se assim que, cada departamento ou unidade funcional opera de forma eficiente e eficazmente justificando e fundamentando devidamente as suas necessidades de recursos com base no princípio da relação custo / benefício.

Ferreira *et al.* (2014) apresentam uma perspectiva similar, afirmando que este tipo de orçamento distingue-se dos demais apresentados por ser construído de raiz sem qualquer informação histórica de suporte. Defendem ainda que é um processo de orçamentação que pressupõe o envolvimento de toda a estrutura corporativa da organização desde os colaboradores dos diferentes departamentos, ao seu superior hierárquico e posteriormente aos órgãos de gestão.

Por si só, trata-se de uma tipologia de orçamento que é elaborado apenas uma vez por ano, por se considerar mais difícil de implementar e por ser mais dispendiosa exigindo um maior número de recursos (tempo e conhecimento).

Em suma, todos os responsáveis deverão ter a obrigação de apresentar propostas de investimento alternativas para que possam ser analisadas e discutidas, visando o cumprimento do objectivo principal, do custo mínimo para um rendimento máximo.

Segundo o mesmo autor, as etapas necessárias à construção do orçamento de base zero apresentam-se como as seguintes:

- I. Identificação das unidades de decisão;
- II. Fixação das hipóteses de base do planeamento e dos pacotes orçamentais;
- III. Análise das unidades de decisão e proposta das versões-base e aditamentos;
- IV. Classificação das versões-base e dos aditamentos;
- V. Preparação dos orçamentos definitivos;
- VI. Controlo de resultados.

Este tipo de orçamento pressupõe que não existe qualquer informação histórica para suporte, sendo construído com base em estimativas revistas e discutidas em colectivo. Em suma, pressupõe processos de planeamento, orçamentação e controlo coordenados, interligados e geridos pelos mesmos indivíduos e a convergência de interesses entre os diferentes centros de responsabilidade da organização, no cumprimento dos objectivos e metas globais.

### **2.1.3.3. Orçamento rígido e flexível**

O orçamento rígido pode definir-se, segundo Caiado (2009), como um instrumento financeiro que tem como objectivo demonstrar a *performance* financeira da empresa, reflectindo todos os gastos previstos para um determinado volume de negócios (*output*). Estima-se, portanto para um determinado volume de negócios, os gastos incorridos pela empresa.

Contudo, nos dias de hoje, tendo em conta as constantes alterações observadas no seio organizacional, torna-se cada vez mais necessário que os gestores fundamentem as suas decisões em informação o mais credível e verdadeira possível, evitando a observação de desvios e justificação dos mesmos. Neste sentido, surgiu assim o orçamento flexível que se define segundo Horngren (1985) por traduzir uma estimativa de todos os custos suportados pela empresa não apenas para um determinado volume de negócios contrariamente ao que prevê o orçamento rígido, mas sim para diferentes níveis de actividade.

Para a elaboração do orçamento flexível, revela-se primeiramente necessário fazer a identificação e subdivisão entre os custos operacionais ou variáveis (que estão directamente relacionados com o processo de fabrico) e fixos associados ao normal funcionamento da actividade da empresa; de seguida devem-se criar diferentes cenários para os níveis de actividade da empresa; e por fim, devem-se ajustar os custos variáveis em função do nível de venda tanto quanto possível.

Em suma, esta tipologia de orçamento caracteriza-se essencialmente por reflectir os custos e as despesas em que a empresa irá incorrer para diferentes cenários, atendendo à volatilidade do volume de negócios e dos proveitos obtidos.

#### **2.1.3.4. Orçamento contínuo**

Segundo Caiado (2009) e Horngren (1985), os orçamentos contínuos pressupõem a orçamentação contínua, isto é, mantém-se o horizonte temporal de projecção anual adicionando-se no final do término de cada mês, projecções de vendas e custos para um mês futuro. Ou seja, no término de cada mês adiciona-se sempre mais um mês, sendo as projecções sempre realizadas para doze meses, promovendo assim a constante actualização do orçamento operacional.

A projecção contínua cria nos gestores a necessidade de planear a curto prazo para doze meses subsequentes independentemente da natureza da actividade da empresa, das exigências e constrangimentos da envolvente externa, obrigando-os a prever e antever situações futuras. Esta tipologia de orçamentação pode ser designada de *forecast*, sendo uma das suas vantagens o planeamento o mais ajustado possível à realidade da empresa e

menos dispendioso em termos de recursos temporais e monetários, permitindo assim a minimização de desvios e a melhor comparabilidade dos resultados.

#### **2.1.3.5. Orçamento baseado nas actividades (ABB)**

O ABB tem como princípio a determinação dos custos necessários à realização das actividades desenvolvidas pela empresa. Como referem Ferreira *et al.* (2014), o orçamento baseado nas actividades pressupõe a definição do nível das actividades da empresa estimando-se os recursos que lhe devem ser atribuídos no período orçamentado. Como tal, pressupõe uma relação de causa-efeito, entre o nível de actividade e as actividades e recursos exigidos.

Para a sua elaboração, devem ser desenvolvidas as seguintes etapas:

- Identificar as actividades desenvolvidas pela organização;
- Listar os recursos subjacentes à realização das actividades;
- Imputar os custos indirectos associados à utilização dos recursos através de *cost drivers* (geradores de custos) de recursos.
- Seleccionar os *cost drivers* mais adequados para cada uma das actividades identificadas;
- Calcular os custos por objecto de custeio através dos custos das actividades.

#### **2.1.3.6. Orçamento incremental**

Segundo Ferreira *et al.* (2014) o orçamento incremental é conceptualizado tendo como suporte os dados referentes ao orçamento do ano anterior, acrescidos de uma taxa de inflação de mercado no cálculo do volume de negócios bem como na estimativa de todos os custos em que se prevê incorrer.

Comparativamente com as demais tipologias supra apresentadas, trata-se de um instrumento de fácil elaboração exigindo um reduzido número de recursos, uma vez que pressupõe a realização de pequenas alterações aos resultados e custos observados no ano anterior.

Contudo, apresenta algumas desvantagens, uma vez que não traduz as mudanças e a volatilidade da envolvente interna e externa à organização, podendo apresentar uma validade reduzida na análise da informação.

## **2.2. A Gestão orçamental**

As crescentes e constantes mudanças de ordem económica, social e tecnológica aliadas à necessidade cada vez maior de controlo da envolvente interna e externa às organizações, motivaram cada vez mais o aparecimento de instrumentos de controlo de gestão como ferramentas auxiliares na avaliação de desempenho e na tomada de decisão.

Facto é que, até ao início do século XX, o contexto empresarial era relativamente estático, sendo o meio envolvente caracterizado pela homogeneidade e estabilidade e havendo pouca necessidade dos gestores em prever antes de tomar as suas decisões, uma vez que as suas preocupações concentravam-se exclusivamente no factor produção e nos processos de fabrico.

Contudo, após os anos de 1950, o paradigma da sociedade foi alterado, observando-se que o meio envolvente reflecte um progressivo desenvolvimento contínuo; a filosofia de gestão é baseada na motivação, participação e envolvimento de todos; os gestores começam a ter por hábito a realização de previsões para fundamentação das suas decisões em resultado das inesperadas, rápidas e frequentes alterações a nível económico, social e tecnológico e a ter cada vez maior necessidade de controlar as decisões do presente e antecipar circunstâncias futuras.

Para o efeito, nos últimos anos os gestores têm promovido na grande maioria das suas organizações, a implementação de um sistema de controlo orçamental pressupondo a definição antecipada e clara dos objectivos propostos calendarizando-os e quantificando-os, bem como os recursos a serem utilizados e a monitorização e controlo das realizações.

A gestão orçamental pode definir-se segundo Ferreira *et al.* (2014), como a actividade de gestão que traduz os objectivos que uma organização se propõe alcançar através do planeamento e orçamentação das actividades a desenvolver e recursos a utilizar.

Como tal, são elaborados periodicamente orçamentos com o objectivo de se estabelecer comparações entre os objectivos definidos e as concretizações. Estes orçamentos têm como objectivo a coordenação das actividades; o planeamento das operações; a comunicação dos planos aos diferentes centros de actividades; a quantificação dos objectivos definidos e a motivação dos responsáveis para a concretização dos planos previamente definidos.

Também Margerin (1991) afirma que a gestão orçamental pode definir-se como uma metodologia de gestão que traduz a planificação a longo prazo das acções a implementar, podendo subdividir-se em duas fases:

- Orçamentação: pressupondo a definição da visão da empresa para o futuro, bem como dos objectivos que se pretendem alcançar e dos meios utilizados.
- Controlo orçamental: consistindo na comparação periódica e regular das previsões e das realizações observadas num determinado horizonte temporal, procurando a identificação das causas para os desvios observados, a tomada de medidas correctivas e a avaliação do desempenho da empresa e dos gestores.

O mesmo autor, Margerin (1991), refere que a gestão orçamental é um utensílio de gestão com múltiplas funções podendo estas subdividir-se em primárias ou essenciais, isto é, aquelas que são inerentes às técnicas de controlo orçamental (i.e., antecipação e simulação, coordenação, auxílio à decisão e a pilotagem) e humanas ou sociais que estão relacionadas com a estrutura organizacional e o estilo de gestão adoptado pela organização (i.e., comunicação, negociações, resolução de conflitos, motivação e integração e avaliação de *performance*).

Em suma, a gestão orçamental é uma actividade de gestão desenvolvida para auxiliar os gestores na tomada de decisões eficazes e, conseqüentemente, para avaliar, analisar e gerir os recursos utilizados articulando-os com os objectivos definidos, garantindo a sua maximização e racionalização.

### **2.2.1. Implementação e obstáculos ao processo orçamental**

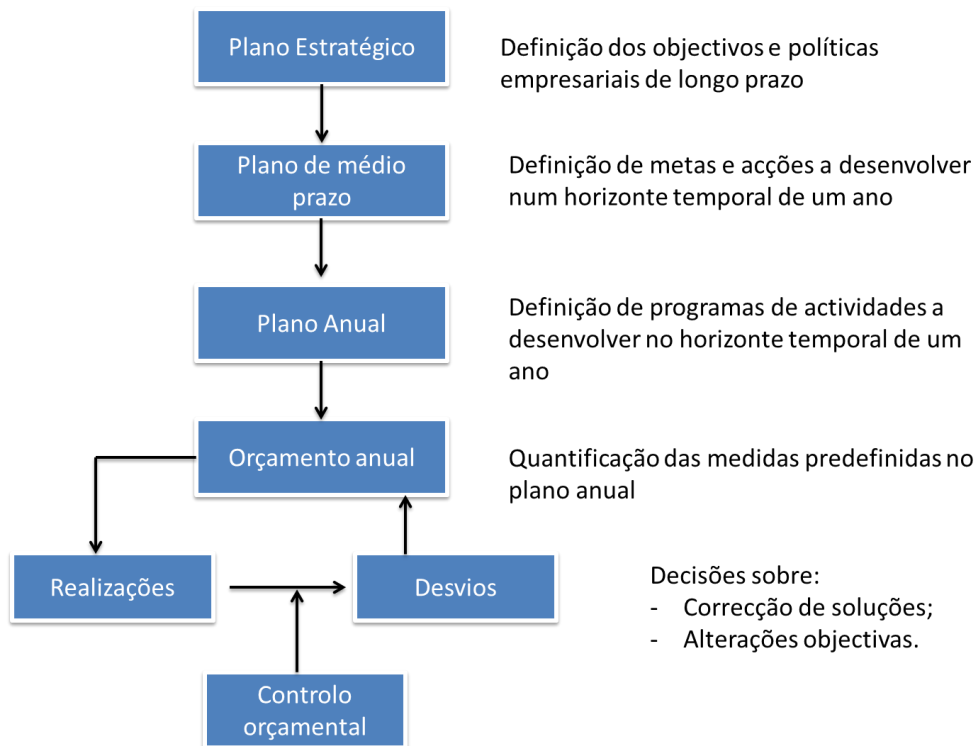
A sequência de um processo orçamental, segundo Franco, Oliveira, Jesus, Morais, Major, Oliveira e Serrasqueiro (2006) inicia-se com a definição do âmbito e dos objectivos de longo prazo para cada centro de responsabilidade (centro de custos, centro de resultados e centro de investimento) ou departamento de uma organização, sendo condição necessária e obrigatória que disponha de um responsável com poderes de decisão sobre os custos controláveis, responsabilizando-se pela ocorrência dos mesmos.

Seguidamente é necessário proceder-se à definição das metas, acções e programas de actividades a desenvolver no futuro para garantir a prossecução dos objectivos, traduzindo-se assim num plano de acção ordenado no tempo e devidamente articulado com o propósito da organização. Nesta fase, cada chefe ou responsável de departamento, área funcional ou centro de responsabilidade terá a função de prever e antecipar custos e proveitos futuros fazendo uma previsão dos mesmos, baseando-se em informações históricas já observadas na organização bem como em outras informações das quais tenham conhecimento.

Posteriormente é necessário quantificar os planos de acção elaborando-se um orçamento global que compila e agrupa a mensuração de todas as acções e objectivos de cada centro de responsabilidade ou departamento da organização num único documento que serve como um instrumento de visão geral da projecção dos resultados financeiros da empresa, geralmente para um horizonte temporal anual. De seguida, far-se-á uma análise e revisão do orçamento tendo por base dados históricos, testando a sua coerência e identificando eventuais falhas ou erros, procedendo a ajustamentos que se consideram oportunos e necessários.

Franco *et al.* (2006) referem ainda que após a fase de orçamentação, é necessário proceder à monitorização e análise da execução, de forma periódica e regular estabelecendo comparações entre os objectivos, resultados, proveitos e custos orçamentados com os realmente atingidos. Na eventualidade de existirem desvios, devem ser devidamente analisadas as suas causas por forma a que sejam tomadas medidas ou acções correctivas rápidas e eficazes, que promovam a tomada de decisão em tempo útil e evitando que as causas e origens dos desvios venham novamente a verificar-se.

Em suma, o processo de gestão orçamental compreende um conjunto de etapas e fases de desenvolvimento, que se traduzem na figura 2.2:



**Figura 2.2:** Processo de Gestão Orçamental

**Fonte:** Adaptado de Franco *et al.* (2007, p. 16)

Na perspectiva de Caiado (2009), o processo orçamental é constituído pelas seguintes etapas de desenvolvimento:

1. Elaboração dos orçamentos para o período de gestão tendo por referência os dados históricos dados pelos responsáveis de cada departamento ou área funcional;
2. Comparação entre os indicadores e dados constantes no orçamento e os reais executados no decurso do normal funcionamento da actividade;
3. Apuramento de desvios existentes;
4. Explicação e análise das causas associadas aos desvios apurados;
5. Adopção de medidas correctivas com o objectivo de minimizar a probabilidade de futuros desvios provenientes de causas similares.

Contudo, segundo a reflexão de Ferreira *et al.* (2014), o processo orçamental é mais elaborado e extenso, podendo subdividir-se em 8 etapas de implementação, apresentadas seguidamente:

1. **Preparação e comunicação das linhas de orientação** - na qual são definidos os objectivos e as orientações estratégicas que a organização pretende seguir, considerando que existem decisões que devem ser tomadas previamente antes da elaboração do orçamento porque podem em determinadas circunstâncias afectar a sua implementação / execução;
2. **Determinação da variável decisiva da empresa** – onde se procede à definição da variável decisiva (“objectivo”), (i.e., volume de vendas, % EBITDA<sup>1</sup>, entre outras);
3. **Preparação do orçamento de vendas** – a sua construção deve ter por base uma previsão das quantidades de vendas e o preço unitário de venda de cada um dos produtos ou serviços desenvolvidos pela empresa;
4. **Elaboração dos orçamentos por centros de responsabilidade** – os colaboradores procederão à definição dos objectivos e planos de acção em cada centro de responsabilidade, sendo posteriormente coordenados e supervisionados por cada responsável superior;
5. **Negociação do orçamento com os superiores** – os orçamentos por centro de responsabilidade devem ser elaborados pelos responsáveis de departamento e devem ser discutidos os dados com o superior, sendo dadas todas as justificações necessárias para a inclusão ou eliminação de determinados valores;
6. **Coordenação e revisão do orçamento** – os orçamentos individuais de cada centro de responsabilidade devem ser revistos e uniformizados colmatando na elaboração do orçamento global da organização através da consolidação;
7. **Aceitação final do orçamento** – após as devidas correcções, se o orçamento anual estiver coerente com os objectivos da empresa será aprovado sendo da responsabilidade de cada responsável de departamento a execução do orçamento na sua área de actividade;

---

<sup>1</sup> EBITDA - Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization.

8. **Revisões orçamentais** - regularmente, durante o ano, serão realizadas revisões ao orçamento, geralmente com incidência mensal, designadas de *forecast*, decorrentes de alterações das condições macroeconómicas, sectoriais, dos comportamentos de compra dos consumidores ou até mesmo, da orientação estratégica da empresa.

Igualmente, Jordan *et al.* (2002) partilham a mesma ideia, e acrescentam ainda que a sequência do processo orçamental trata-se de uma organização funcional que deve ser adaptada ao caso particular de cada organização, devendo as responsabilidades de cada responsável envolvido no processo, serem claramente definidas para que todos os intervenientes tenham conhecimento das responsabilidades de cada um.

O controlo orçamental pode definir-se como uma componente do sistema orçamental, na medida em que, sem controlo, os processos de planeamento e orçamentação seriam limitados e pouco eficientes. Como tal, segundo Jordan *et al.* (2005, p. 183), «o controlo orçamental surge, assim como um instrumento de acompanhamento dos objectivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito activo no processo da gestão orçamental e do controlo de gestão».

Na perspectiva de Jordan *et al.* (2002), é extremamente necessário que o *controller* de gestão esteja permanentemente atento às dificuldades de implementação das diferentes fases do processo orçamental, pelo que se exige um maior envolvimento de todos os responsáveis não só na execução dos objectivos sobre os quais exercem controlo, directamente relacionados com a sua área / departamento mas também com os demais.

Em suma, pode assim afirmar-se que o controlo orçamental é considerado um instrumento de gestão indispensável nas organizações na medida em que se apresenta como um instrumento que permite a comparação de dados presentes com futuros orientando os gestores e responsáveis para o cumprimento das metas e objectivos propostos, traduzindo-se em alterações de comportamentos, melhorias dos níveis de satisfação e motivação e consequentemente em melhores resultados globais financeiros e operacionais.

Na perspectiva de Jordan *et al.* (2002) as lacunas do processo orçamental são diversas, podendo classificar-se como dificuldades de forma e de fundo.

As dificuldades de forma estão relacionadas com a estrutura e organização do processo orçamental reflectindo-se em atrasos e incumprimento na entrega das diferentes etapas orçamentais, e podem ser colmatadas através da melhoria da organização orçamental e da respectiva coordenação. Estas dificuldades podem estar associadas a dificuldades na execução de cada uma das etapas orçamentais nos *timings* definidos, uma vez que estas tarefas concentram-se essencialmente nos últimos meses do ano. Para o efeito, é necessário garantir a antecedência adequada para permitir a análise da informação e se necessário, efectuarem-se correcções e a consolidação dos vários orçamentos dos diferentes centros de responsabilidade.

Por outro lado, as dificuldades de forma podem também estar associadas aos formulários orçamentais pelo que se deve reduzir o número de formulários para preenchimento; devem ser concebidos concentrando-se nos aspectos fulcrais (críticos); devem ser de fácil leitura e interpretação; devem ser uniformizados, ou seja, deve-se incluir linguagem comum em todos os documentos facilitando a comunicação; devem permitir a comparação de informação entre diferentes horizontes temporais; e devem ser compatíveis com a informação contabilística permitindo a monitorização e o acompanhamento dos resultados reais estabelecendo comparações com os previstos.

Face ao exposto, a utilização de uma linguagem comum, permite a criação de formulários *standard* que facilitam não só as tarefas do controlador de gestão e igualmente dos directores que têm o poder de analisar e aprovar os orçamentos como também dos responsáveis de cada centro de responsabilidade, na medida em que não se debatem com dificuldades associadas ao desconhecimento da informação neles contida.

Porquanto, as dificuldades de fundo são aquelas que têm a ver com a cultura da empresa e, portanto são mais difíceis de ultrapassar uma vez que decorrem dos hábitos e vícios dos responsáveis enraizados nos processos de trabalho: ausência de objectivos claramente definidos; ausência da definição de planos de acção; ausência de negociação e diálogo entre os responsáveis na elaboração do orçamento; e cortes indiscriminados nas rubricas do orçamento.

A ausência de fixação de objectivos é uma das principais dificuldades do processo orçamental, na medida em que os orçamentos não têm qualquer relevância e fiabilidade se os gestores não estiverem orientados e motivados para o cumprimento de determinados objectivos específicos.

Neste sentido, revela-se determinante que cada centro de responsabilidade defina os seus objectivos individuais, devendo não ser nem muito fáceis nem muito exigentes, de tal forma que não se consigam atingir. Igualmente importante será que cada centro de responsabilidade defina os planos de acção que irá desenvolver para atingir os objectivos a que se propõe, antes de se proceder à elaboração do orçamento.

Define-se também como uma dificuldade de fundo a ausência de comunicação e diálogo entre o responsável operacional e o seu superior, sendo os objectivos e o orçamento percebidos como uma imposição e não como uma partilha de responsabilidades. Decorrente desta imposição (obrigação), é expectável que os colaboradores se sintam desmotivados e insatisfeitos, pelo que não estão orientados com a estratégia e objectivos da organização.

Uma outra dificuldade de fundo está associada aos cortes orçamentais “às cegas”, isto é, após a concentração dos orçamentos individuais de cada centro de responsabilidade no orçamento global da empresa, verifica-se que uma determinada rubrica não cumpre o objectivo, e portanto ajustam-se os valores de um centro de responsabilidade qualquer da organização escolhido ocasionalmente. Segundo Jordan *et al.* (2002), é importante garantir que tais cortes orçamentais devam ser feitos com a devida coerência permitindo racionalidade económica.

Face ao exposto, é deveras importante prevenir as lacunas supra referidas, desenvolvendo um processo de controlo orçamental adequado às necessidades da empresa e dos diferentes centros de responsabilidade com controlo, monitorização e acompanhamento das tarefas com a regularidade possível.

### 2.2.2. Funções do controlo orçamental

Segundo Jordan *et al.* (2002, p. 188), “A comparação entre as realizações e os orçamentos, evidenciando os desvios não constitui um fim em si, mas um meio para avaliar desempenhos e apoiar a tomada de decisão de medidas correctivas”.

Face ao exposto, uma das principais funções inerentes ao processo orçamental consiste no apuramento dos desvios identificando as causas ou factores que os originaram e qual a sua relevância, de forma a que se possam definir medidas correctivas devidamente adequadas para correcção dos desvios observados e eventualmente responsabilizar os gestores. Paralelamente, Ferreira *et al.* (2014) também salientam que o objectivo do controlo orçamental é promover a decomposição dos desvios nas suas causas para as diferentes áreas funcionais de forma a que as mesmas percebam qual o seu impacto responsabilizando-os.

Uma outra função do controlo orçamental consiste na previsão anual. É então necessário que os gestores disponham de conhecimento para poderem quantificar o impacto das variações observadas no resultado devidas a atrasos ou erros na contabilização de um determinado custo ou rendimento e identificarem se é expectável que esse desvio se mantenha até ao fim do período económico ou apenas durante um horizonte temporal reduzido.

Ademais, é também uma particularidade do controlo orçamental a explicação dos desvios para apoio à decisão, uma vez que é necessário explicar a que factores ou variáveis se devem os desvios restringindo a ambiguidade e subjectividade dos mesmos. O importante é que, quando observados desvios desfavoráveis decorrentes de uma incorrecta previsão dos custos por parte dos gestores e responsáveis, se definam acções correctivas e, mais importante ainda, se estabeleça uma previsão do tempo em que se espera que estas acções permitam atingir os efeitos desejados.

Face ao exposto, sintetizando as ideias apresentadas por Jordan *et al.* (2002), as funções do processo orçamental definem-se como a decomposição dos desvios por causas provenientes; a previsão anual; a explicação dos desvios e a adopção de medidas e acções correctivas.

### 2.2.3. Diagnóstico de desvios

Os desvios orçamentais definem-se como diferenças observadas entre os valores reais observados e os valores previsionais orçamentados referentes a proveitos, custos e resultados para um determinado período de tempo, podendo apresentar-se segundo Caiado (2009) e Ferreira *et al.* (2014) pela seguinte expressão:

$$\text{Desvio} = \text{Valor real} - \text{Valor orçamentado.}$$

Os desvios identificados podem ser favoráveis ou desfavoráveis se se observarem diferenças positivas ou negativas entre os valores reais e orçamentados, consoante a rubrica a que pertencem e a sua relevância ou contributo para os objectivos traçados.

Em regra, para se proceder à análise dos desvios existentes observam-se os dados reais, geralmente fornecidos pelo departamento de contabilidade, e comparam-se esses mesmos dados com as previsões de proveitos, custos e resultados definidas no orçamento anual, numa base mensal. Como tal, sempre que qualquer desvio se revele significativo, isto é, o diferencial entre o valor real e o valor orçamentado for significativamente elevado, dever-se-á informar os responsáveis ou os membros da equipa de gestão promovendo a adopção de medidas correctivas.

O diagnóstico de desvios existentes entre as realizações e as previsões de determinados indicadores ou rubricas do orçamento tem como principais objectivos:

- Dar informação a cada gestor sobre a situação real da empresa tendo em consideração o seu desempenho e em particular ou mais especificamente de cada departamento ou área de responsabilidade. Estabelecem-se comparações entre as realizações e as previsões identificando-se as causas das dos desvios existentes e se necessário a definição de acções correctivas;
- Avaliar o bom desempenho de cada gestor em particular, com o objectivo de criar condições de motivação, avaliação e incentivo para alcançarem os objectivos traçados.

No processo de diagnóstico de desvios, torna-se necessário identificar questões como:

- O porquê da observação de desvios através da decomposição dos mesmos por causas e factores de origem;
- Em que áreas ou centros de responsabilidade se verificaram os desvios analisando em particular os mais significativos e que se afastam dos parâmetros definidos;
- E quem é o gestor com responsabilidade sobre os desvios, no sentido de se identificarem possíveis medidas correctivas a serem implementadas futuramente para minimizar ou atenuar esses desvios.

Segundo Jordan *et al.* (2002) para que os responsáveis dos desvios sejam devidamente identificados, revela-se fundamental não só proceder à identificação do desvio, como também detectar os factores que estão na sua origem; qual o impacto ou efeito destes desvios e ainda compreender se os desvios identificados resultam da envolvente externa ou interna.

Tendo por base o supra referido, apresentar-se-á de seguida na figura 3, o mapa de controlo orçamental que evidencia a comparação entre as rubricas da demonstração de resultados por funções real de um determinado mês do exercício económico e prevista no orçamento anual para esse mesmo período.

Descrição	Previsão mensal	Real	Desvio
	<b>Orçamento Anual</b>	<b>Sistema de custeio básico</b>	
Vendas	$Q_o \times P_o$	$Q_r \times P_r$	$Q_o \times P_o - Q_r \times P_r$
Custo de Vendas	$Q_o \times CIP_{Auno}$	$Q_r \times CIP_{Auno}$	$(Q_o - Q_r) \times CIP_{Auno}$
Custo Industrial não Incorporado			
Desvio de Compras	-	$Q_r \times (P_o - P_r)$	$Q_r \times (P_o - P_r)$
Desvio de Secções	-	$Ar \times (CUO_o - CUO_r)$	$Ar \times (CUO_o - CUO_r)$
Desvio de Produção	-	$Q_r \times (CIP_{Auo} - CIP_{Aur})$	$Q_r \times (CIP_{Auo} - CIP_{Aur})$
Gastos de Distribuição			
Variáveis	$Q_o \times cdvo$	$Q_r \times cdvr$	$Q_o \times cdvo - Q_r \times cdvr$
Fixos	$(1/12) \times Co \text{ anual}$	Gr	$(1/12) \times Co \text{ anual} - Gr$
Gastos administrativos	$(1/12) \times Co \text{ anual}$	Gr	$(1/12) \times Co \text{ anual} - Gr$
Gastos Financeiros	Co mensal	Gr	Co mensal - Gr
Resultado Corrente	A	B	A - B

**Figura 2.3:** Mapa de Controlo Orçamental

**Fonte:** Adaptado de Franco *et al.* (2006, p. 172)

Decorrente da análise do mapa de controlo orçamental, segundo Franco *et al.* (2006), podem ser subdivididos os desvios em dois grupos distintos: desvios contabilísticos e desvios extra-contabilísticos.

### 2.2.3.1. Desvios contabilísticos

Segundo Franco *et al.* (2006), os desvios contabilísticos definem-se como todos aqueles cujo seu apuramento está directamente dependente dos registos contabilísticos (i.e, desvios de compras, desvios de secções e desvios de produção).

- **Desvio de compras:**

O desvio de compras é um desvio calculado em função dos desvios de preços. Como tal, pode ser definido pelo diferencial entre o custo unitário de compra real (Pr) e o custo unitário de compra previsto no orçamento anual (Pb), apresentando-se pela seguinte expressão:

$$\text{Desvio de compras} = Qr (Pr - Pb), (2.1)$$

O desvio calculado é um desvio favorável para a empresa sempre que o diferencial entre o custo unitário de compra real for inferior ao custo unitário de compra orçamentado e desfavorável, caso contrário.

Contudo, este desvio para além de ser função do preço de compra ao exterior pode ainda ter origem nos custos imputados pela empresa ao valor das compras, quer sejam eles internos ou externos.

Face ao exposto, note-se que se a empresa não disponibilizar um centro de custo específico para as matérias / compras ou impute os custos incorridos às quantidades adquiridas, a causa origem do desvio de compras poder-se-á dever exclusivamente ao desvio de preços de compra aos fornecedores. Contrariamente, se existir um centro de custo específico para estas aquisições e os custos forem imputados em função do valor das compras realizadas, o desvio de compras pode subdividir-se em custos externos ( $Qr \times (Pr - Pb)$ ) ou internos ( $Qr \times (Pr - Pb) \times UIb$ ).

Deste modo, a expressão de cálculos dos desvios de compras, pode apresentar-se como:

$$\text{Desvio de compras} = Qr \times [(Pr - Pb) + (Pr - Pb) \times UIb], (2.2)$$

- **Desvio de secções:**

O desvio das secções ou de transformação está directamente relacionado com os custos de funcionamento das actividades podendo subdividir-se em custos directos no que concerne à aquisição de bens e serviços sendo valorizados a custos reais e em reembolsos directamente relacionados com a valorização das actividades internas ou subcontractadas.

No que concerne ao desvio de secções, pode ser definido como o diferencial entre o desvio dos gastos reais (Gr) de uma secção apurados pelo sistema de custeio básico ou orçamentado e os gastos imputados (Gi) ou aplicado à secção expresso na seguinte fórmula: Desvio total da secção = Dt = Gr – Gi.

Contudo, existem particularidades no cálculo do desvio de secções atendendo se a secção tem actividade definida ou não definida.

Se a secção tiver actividade definida, o desvio total deve ser calculado através do diferencial entre a unidade de obra básica (UOb) e a unidade de obra real (UOr) ponderadas pela actividade real, traduzindo-se na seguinte expressão: Desvio total da secção = Ar (UOr – UOb). Este desvio será favorável sempre que a unidade de obra real for inferior à unidade de obra básica e desfavorável caso contrário.

Se a secção não tiver actividade definida, o desvio total deve ser calculado pelo diferencial entre os gastos reais de uma secção e 1/12 dos custos orçamentados.

Há ainda a salientar que o desvio das secções pode ser decomposto em desvio de orçamento traduzindo-se na diferença entre os gastos reais e o orçamento ajustado. Este desvio pode posteriormente ser decomposto em desvio de quantidades ou de preços sempre que as rubricas de custos possam ser expressas em unidades físicas.

Por outro lado, o desvio das secções pode também ser decomposto em desvio de actividade calculado pela diferença entre o orçamento ajustado e os gastos imputados ou aplicados da secção. Pressupõe-se que o desvio da actividade respeita exclusivamente a custos fixos, pressupondo que os custos variáveis da secção são proporcionais ao volume de actividade, isto porque nem sempre a actividade real do mês coincide com o duodécimo da actividade orçamentada para o ano de exercício económico da empresa.

- **Desvio de produção:**

Por fim, no que concerne aos desvios de produção, estes são calculados tendo por base o custo industrial dos produtos acabados, também denominado de CIPA. Trata-se do diferencial entre o custo industrial unitário real dos produtos acabados (CIPA unit r) e o

custo industrial unitário previsto/ orçamentado (CIPA unit b) ponderados pelas quantidades reais. Demonstra-se assim que este desvio é função das quantidades e resulta da diferença entre os custos unitários reais e orçamentados. Este desvio é favorável sempre que o custo unitário real for inferior ao custo unitário orçamentado e desfavorável caso contrário. Traduz-se na seguinte expressão:

$$\text{Desvio de produção} = Q_r (\text{CIPA unit } r^* - \text{CIPA unit } b), (2.3)$$

Complementarmente, o desvio de produção pode ainda ser decomposto num desvio de rendimento, sempre que existam diferenças entre consumos unitários de matérias, previstos e reais ou num desvio de eficiência, quando há diferenças entre consumos unitários de actividade das secções, previstos e reais.

#### **2.2.3.2. Desvios extra-contabilísticos**

Os desvios extra-contabilísticos podem apresentar-se como todos aqueles que não têm qualquer relação com a contabilidade de gestão (p.e., desvios de vendas, desvios de custo de vendas, desvios de custos comerciais variáveis, desvios de custos administrativos, desvios de custos financeiros e desvios de margem de contribuição).

- **Desvio de vendas:**

Os desvios de vendas resultam exclusivamente da relação entre o diferencial das vendas reais da empresa num determinado mês e as vendas previstas para esse mesmo mês de exercício no orçamento anual de vendas. Face ao exposto, este desvio pode ser função de duas variáveis igualmente influenciadoras: o preço de venda e as quantidades vendidas, traduzindo-se na seguinte expressão:

$$\text{Desvio total de vendas} = Q_r \times Pr - Q_p \times Pb, (2.4)$$

- **Desvio de custo das vendas:**

Os desvios de custos das vendas resultam do diferencial entre o custo das vendas apurado com base no sistema de custeio orçamentado e o custo das vendas mensal apresentado na demonstração de resultados. Pode traduzir-se na seguinte expressão:

$$\text{Desvio de custo das vendas} = (Q_r - Q_p) \times \text{CIPA unit b}, (2.5)$$

- **Desvio de custos comerciais variáveis:**

À semelhança do desvio das vendas, também os desvios de custos comerciais podem ser apurados em função dos desvios de quantidades  $((Q_r - Q_p) \times \text{CCb})$  e de preços  $((\text{CCr} - \text{CCb}) \times Q_r)$ . Trata-se da diferença entre as quantidades reais vendidas ponderadas pelos custos comerciais variáveis reais e as quantidades previstas ponderadas pelos custos comerciais variáveis previstos. Este desvio, pode traduzir-se na expressão seguinte:

$$\text{Desvio de custos comerciais variáveis} = Q_r \times \text{CCr} - Q_p \times \text{CCb}, (2.6)$$

- **Desvio de margem de contribuição:**

O desvio da margem de contribuição resulta do diferencial entre o desvio das vendas e o somatório dos desvios dos custos das vendas e dos desvios dos custos comerciais variáveis. Face ao exposto, pode traduzir-se na seguinte expressão:

$$\text{Desvio da margem de contribuição} = (Q_r - Q_p) \times [\text{Pb} - \text{CIPA unit b} - \text{CCb}] + Q_r \times (\text{Pr} - \text{Pb}) - Q_r \times (\text{CCr} - \text{CCb}), (2.7)$$

Em suma, na análise de desvios revela-se determinante monitorizar e acompanhar periodicamente determinados indicadores-chave de desempenho para a empresa. Para o efeito, não basta apenas calcular se um desvio é favorável ou desfavorável, uma vez que o apuramento do cálculo não fornece informações nenhuma relativamente às diferentes causas que tiveram na sua origem. É necessário analisar os desvios para que se possam averiguar as referidas causas, mesmo que para isso tenham de ser calculados desvios parciais, quando tal for necessário, para uma mais correcta análise.

Seguidamente, após conhecidas as causas dos desvios, é necessário identificar os respectivos responsáveis, para que possam ser adoptadas e tomadas medidas correctivas e eficazes.

#### **2.2.4. Limitações**

No que concerne às limitações do processo de controlo orçamental, segundo Jordan *et al.* (2002), podem subdividir-se em limitações como instrumento de informação e limitações como instrumento de avaliação.

Uma das limitações observadas como instrumento de informação resulta do facto de apenas ser expresso em termos financeiros, pelo que não traduz variáveis ou factores que possam limitar ou comprometer o desempenho da organização e até mesmo de cada centro de responsabilidade.

Uma segunda limitação do processo de controlo orçamental está directamente associada à elevada dependência dos sistemas de informação de índole contabilística (e.g. SAP) para a realização de observações em determinado momento específico, e de monitorizações e análise de desvios entre os resultados alcançados e os esperados. Tal dependência destes sistemas poderá traduzir-se: em atrasos na divulgação de informações contabilísticas e, conseqüentemente, limitar a tomada de decisões; em informações limitadas e inadequadas tendo em consideração as necessidades e exigências do controlo de gestão; conflitualidade entre a necessidade de rigor na apresentação da informação contabilística e a rapidez, pelo que se tenta entender melhor se o que é exigido é informação contabilística embora possa estar incompleta ou informação contabilística rigorosa associada à qual possam estar períodos de divulgação mais longínquos.

Por fim, uma outra limitação resulta do facto de, muitas vezes, os sistemas de análise de desvios não permitirem a decomposição das causas dos desvios de forma adequada, podendo assim originar algumas limitações no processo de controlo de gestão, havendo necessidade de o controlo orçamental ter de ser complementado com instrumentos de controlo estratégico.

No que concerne às limitações como instrumento de avaliação, segundo os mesmos autores, uma das principais limitações está relacionada com o facto de os resultados observados poderem ser influenciados por variáveis ou factores que não se podem prever e sobre os quais os gestores ou responsáveis não têm qualquer influência nem controle como a entrada de novos concorrentes no mercado e a introdução de produtos mais

tecnologicamente avançados ou inovadores, dado que a elaboração dos orçamentos é suportada por análises, julgamentos e pressupostos subjectivos.

Uma segunda limitação está directamente relacionada com o facto de este instrumento de controlo de gestão se direccionar especialmente para curto prazo, promovendo e incentivando os gestores à tomada de decisões de curto prazo, descurando os objectivos e orientações estratégicas para o médio e longo prazo.

Ademais, os desvios observados entre os resultados esperados e realizados de um determinado centro de responsabilidade podem não estar relacionados com a capacidade de gestão do responsável, mas sim com a sua dificuldade em efectuar previsões para a elaboração do orçamento.

Por último, outra limitação poderá estar relacionada com o sistema de custeio utilizado e com a natureza dos desvios encontrados. Face ao exposto, a utilização de sistemas de custeio completos que permitem não só a atribuição de responsabilidade a um gestor pelos desvios que resultam do seu poder de decisão como também de desvios indirectos promove e incentiva a falta de responsabilidade e a desmotivação.

Em suma, apesar das limitações supra referidas, o controlo orçamental apresenta-se como um importante instrumento de controlo de gestão, que actua como promotor da acção e tomada de decisões. Na reflexão feita por Jordan *et al.* (2002, p. 218) «...não existindo controlo orçamental, os objectivos do processo de planeamento ficariam limitados e a actuação dos gestores no sentido de procurar a realização desses objectivos nas melhores condições, ficaria limitada».

Sintetizando, apesar das diversas limitações referidas, as mesmas poderão ser ultrapassadas através da realização de alguns esforços por partes dos gestores e controladores de gestão e de toda a organização.

Sugerem-se como possíveis opções para ultrapassar estas dificuldades, a utilização de instrumentos de controlo estratégico, p.e, *tableaux de bord*, *balanced scorecard (BSC)*, *key performance indicators (KPI's)*, entre outros, que possuem uma visão da avaliação do desempenho organizacional, não se focando exclusivamente na apresentação de dados

financeiros, na utilização de sistemas de custeio directo nem na decomposição dos desvios pelas causas ou factores que os originaram.

### **2.3. Instrumentos de controlo alternativos ao orçamento**

Atendendo aos obstáculos e às limitações do orçamento e do controlo orçamental já enunciadas anteriormente, e dada a situação de competitividade extrema e a constante necessidade de resposta em tempo útil das organizações às novas alterações macroeconómicas e sectoriais, os instrumentos de controlo estratégico e operacional revelam-se cada vez mais necessários na medida em que estão essencialmente vocacionados para as actividades de monitorização e acompanhamento da *performance* da instituição, proporcionando uma visão mais abrangente da empresa, isto é, traduzindo de forma geral os seus objectivos e orientações estratégicas.

Face ao exposto, estes instrumentos fornecem uma diversidade de dados e informação devidamente tratadas e analisadas contribuindo para a criação de relatórios de *reporting* mais sintetizados do que o orçamento, permitindo acompanhar os resultados alcançados por centro de responsabilidade. De seguida, identificam-se e descrevem-se algumas das novas técnicas referidas na literatura (p.e., *Key Performance Indicators*, *Balanced Scorecard*, *Tableaux de bord*, *Dashboard*, entre outros).

#### **2.3.1. Tableaux de bord**

Segundo Jordan *et al.* (2002), os *tableaux de bord* podem definir-se como instrumentos de controlo de gestão que apresentam informação para acompanhamento, monitorização e controlo dos resultados obtidos incentivando a tomada de decisão dos gestores.

Caracterizam-se por serem instrumentos de controlo de elaboração rápida e por apresentarem de forma resumida e sintética a informação que se pretende consultar, geralmente com recurso a gráficos e tabelas atendendo a uma estrutura piramidal, tendo em consideração o grau de relevância da informação.

De entre as demais características deste instrumento, passam a evidenciar-se as seguintes, destacadas e enumeradas por Jordan *et al.* (2002):

- Rapidez – Este instrumento deve estar disponível em poucos dias após o período de análise a que se reporta, estabelecido como entre cinco a sete dias quando referente a dados mensais;
- Fundamentado por dados históricos e previsionais - Existem alguns dados, nomeadamente os financeiros, que são obtidos por estimativa uma vez que à data de reporte do relatório poderão ainda não estar disponíveis para consulta;
- Diversidade de indicadores – É constituído por indicadores múltiplos e diversificados, não só financeiros como se faz constituir o orçamento como também operacionais, uma vez que se revela cada vez mais necessário que os gestores tomem decisões baseadas no maior número de informações disponíveis reduzindo-se assim o risco e a probabilidade de falha;
- Sintético - Apresenta uma grande capacidade de sintetizar os diversos indicadores pelos quais se faz constituir, privilegiando-se que não seja constituído por mais de dez indicadores. No entanto, se necessário, podem desagrupar-se de modo a analisar em maior pormenor a razão pela qual apresentam um determinado valor;
- Permanente - O reporte deste instrumento deve ser realizado permanentemente, pelo que se exige que deva ser actualizado com uma periodicidade pelo menos mensal, de forma a permitir a tomada de decisões em tempo útil.

Igualmente importante no estudo deste instrumento de controlo de gestão será salientar a sua utilidade enquanto instrumento auxiliar para a tomada de decisão.

Segundo Jordan *et al.* (2002), o *tableaux de bord* é considerado um instrumento de comparação que permite acompanhar a evolução da empresa, identificando o que foi ou não concretizado e estabelecendo comparações entre o previsto. É, assim, importante garantir que os indicadores ou itens analisados e apresentados tenham sido anteriormente estimados, para que possam estabelecer comparações com o real, caso contrário, na ausência de dados previsionais, os dados poderão ser considerados favoráveis, no entanto não se sabe se o são ou não porque nunca foram observados.

Por outro lado, pode também ser encarado como um instrumento de controlo que favorece o diálogo entre os responsáveis superiores e os seus subordinados na medida em que

promove o envolvimento de todos na justificação de diferenças entre as previsões e as realizações.

Por fim, o *tableaux de bord*, ajuda e estimula a tomada de decisões, na medida em que em virtude da constatação de desvios entre o real e o orçamentado, se analisam as causas que os originaram e os efeitos deles resultantes, potenciando-se a adopção de medidas correctivas.

Em suma, tendo em consideração a reflexão efectuada, pode assim concluir-se que os *tableaux de bord* são instrumentos de controlo de gestão que contribuem para colmatar algumas das limitações e dificuldades do sistema tradicional (orçamento) e do controlo orçamental, por se considerarem um instrumento de controlo mais adequado ao controlo das actividades da organização, proporcionando uma visão mais global da organização, uma vez que se fazem constituir não só por informação financeira mas também operacional.

### **2.3.2. *Balanced Scorecard (BSC)***

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC pode ser definido como um instrumento de controlo de gestão que tem como função proporcionar aos gestores a visão global do desempenho organizacional ao nível das seguintes dimensões: financeira; mercado; processos e aprendizagem e desenvolvimento. Para cada uma delas, são definidos os objectivos, factores críticos, indicadores de desempenho e metas atendendo à visão e estratégia definida pela organização.

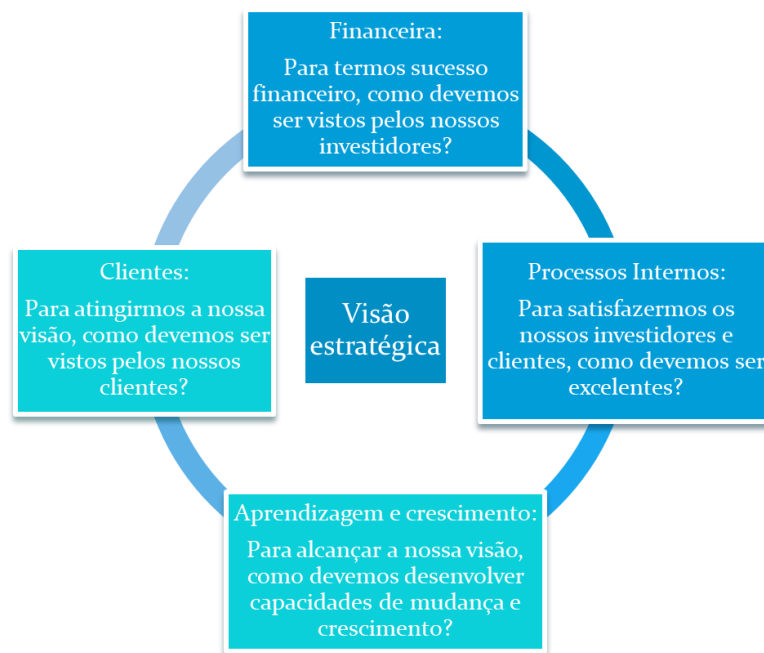
No que concerne às características deste instrumento de controlo de gestão, passam a evidenciar-se na perspectiva de Jordan *et al.* (2002), as seguintes:

- Aproximar os indicadores de *performance* da estratégia definida pela empresa;
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Relacionar o controlo operacional com a visão e a estratégia da organização;
- Focar a atenção dos gestores no que é mais crítico, isto é, em factores endógenos ou exógenos à organização que podem desviar a actividade da empresa dos objectivos e da estratégia definida.

Por forma a garantir a ligação à estratégia, segundo Jordan *et al.* (2002), o BSC é instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, que permite aos responsáveis acompanharem e monitorarem as acções desenvolvidas medindo o impacto de tais acções na concretização dos objectivos estratégicos. Kaplan e Norton (1996) defendem o uso dos seguintes processos de gestão estratégica:

- Clarificação e tradução da visão e estratégia – a definição da estratégia e orientações estratégicas revela-se essencial para clarificar as acções a desenvolver e garantir o sucesso da organização;
- Comunicação e alinhamento estratégico – a comunicação e o envolvimento de todos revela-se essencial na implementação da estratégia de uma organização, promovendo o alinhamento estratégico;
- Planeamento e afectação de recursos – os recursos da organização devem ser devidamente afectos às iniciativas desenvolvidas garantindo a adequada implementação da estratégia;
- *Feedback* e aprendizagem estratégica – o BSC actua como um instrumento que permite a clarificação e a comunicação dos resultados alcançados ajudando os gestores a explicar relações de causa-efeito e a identificar factores críticos.

Sintetizando, de uma forma geral, o BSC é uma ferramenta de suporte à tomada de decisão que traduz a estratégia definida por uma empresa coordenando a sua execução através da representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais, organizados em quatro dimensões, como a figura 2.4.



**Figura 2.4:** *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p. 9)

### 2.3.3. *Key Performance Indicators (KPI's)*

Cada vez mais, nos dias de hoje, as empresas necessitam de acompanhar e avaliar os resultados conseguidos ao longo do tempo por forma a tomarem decisões eficazes suportadas por informação quantitativa fiável, atempada e relevante. Para o efeito, os KPI's são instrumentos de controlo que medem a evolução da *performance* de uma empresa relativamente a uma determinada meta que se deseja alcançar.

Os KPI's são geralmente conhecidos como indicadores de desempenho empresarial. São considerados indicadores de desempenho na medida em que permitem avaliar o desempenho da organização promovendo a tomada de acções relevantes para alcançar os objectivos e metas estratégicas propostas. São igualmente indicadores de *performance* uma vez que a sua análise permite que os administradores / gestores estejam permanentemente informados acerca da posição financeira da sua empresa.

No que concerne às suas particularidades, é importante referir que os indicadores chave de desempenho adoptados por uma empresa devem ser mensuráveis, realistas, atingíveis e

precisos, garantindo assim que a organização consegue medir o grau da realização dos objectivos propostos e se necessário adoptar medidas correctivas ou preventivas quando as realizações não são as esperadas ou não estão em conformidade com os objectivos definidos.

A escolha dos indicadores adoptados por uma organização faz-se tendo por referência a dimensão, actividades, objectivos estratégicos e metas que uma organização se propõe a alcançar, sendo os principais intervenientes no processo de definição dos KPI's, a gestão de topo com o auxílio dos directores de departamentos, promovendo a tomada de decisões estratégicas e táticas correctamente fundamentadas e em tempo útil.

Os KPI's de uma forma geral possibilitam que todas as partes interessadas (colaboradores, investidores e clientes) da organização tenham uma mais rápida e fácil percepção do cumprimento ou não dos objectivos propostos, fornecendo informação variada através de indicadores financeiros, estratégicos, operacionais de qualidade, entre outros.

Os KPI's podem ser decompostos em três categorias de indicadores diferentes atendendo aos objectivos pelos quais foram definidos, sejam elas:

- ✓ *Key Result Indicator (KRI)* - indicadores que reflectem o sucesso atingido por uma organização na medida em que avaliam o que foi feito pela organização até ao momento num determinado processo;
- ✓ *Performance Indicators* – fornecem a informação necessária para que a empresa determine o percurso que deverá seguir para conseguir melhorar o seu desempenho operacional e atingir o sucesso empresarial;
- ✓ *Key Performance Indicators* – são indicadores que têm como função guiar a empresa para a forma como deve actuar no sentido de alcançar os objectivos propostos, aumentando o seu desempenho.

Em suma, os KPI's são indicadores de *performance* que orientam a empresa para a tomada de decisões eficazes promovendo a definição de objectivos financeiros e não financeiros; a medição e controlo do desempenho global; o controlo e a análise de desvios; a definição de medidas e acções preventivas ou correctivas bem como o reforço do posicionamento de mercado da organização.

Sintetizando de uma forma geral o presente capítulo, os demais instrumentos de controlo orçamental, alternativos aos instrumentos tradicionais, apresentam as seguintes semelhanças e vantagens face aos demais:

- Serem constituídos por uma diversidade de indicadores, não só financeiros como também operacionais;
- Orientados para a quantificação dos objectivos, meios e factores críticos internos e externos;
- Apresentam de forma sintética a informação que os gestores necessitam para fundamentar a tomada de decisão;
- Apresentam uma estrutura flexível, podendo ser personalizados por cada organização em particular, adaptando-se às suas exigências; e
- Promovem a comunicação e o envolvimento de todos os colaboradores da organização, desde os responsáveis superiores aos seus subordinados.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Objectivo da investigação**

O objectivo deste estudo é analisar quais os impactos da implementação de um sistema de controlo orçamental para o cumprimento dos objectivos globais propostos pelas organizações do sector da indústria automóvel em Portugal, para a obtenção de melhores resultados e consequentemente para o sucesso empresarial.

Pretende-se assim compreender de que forma o orçamento é elaborado e implementado pelas diferentes organizações; se a prática orçamental facilita a tomada de decisões eficazes e agilizadas; identificar quais as tarefas de controlo e monitorização que são utilizadas pelos gestores ou responsáveis pela tomada de decisão; conhecer que instrumentos de diagnóstico, pilotagem e controlo são utilizados; e conhecer como são definidos os objectivos, metas e planos de acção.

Para que sejam determinadas as conclusões da investigação, é necessário para além da revisão da literatura apresentada no capítulo do enquadramento teórico, fazer uma investigação empírica recorrendo-se ao método de recolha e análise de dados apresentado e descrito seguidamente.

#### **3.2. Questão de investigação e hipóteses de estudo**

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), as hipóteses definem-se como respostas provisórias à pergunta de partida da investigação também designada de *research question*. No presente estudo, a pergunta de investigação pode definir-se como: “A implementação de um sistema de controlo orçamental poderá conduzir à obtenção dos resultados esperados e ao sucesso empresarial?”.

Tendo em conta os objectivos do estudo supra referidos, para avaliar se são ou não implementadas práticas de controlo orçamental e quais as técnicas / práticas, surge a necessidade de verificar ou não as hipóteses de estudo que devem ser estudadas e analisadas:

H1: Práticas e técnicas de controlo orçamental mais utilizadas pelas empresas e com que regularidade;

H2: Razões/origens para a implementação das práticas de controlo orçamental;

H3: Os desvios orçamentais são menores quando definidos orçamentos por áreas funcionais ou centros de responsabilidade/custo;

H4: O controlo orçamental é uma prática de gestão que na maioria das empresas pressupõe o envolvimento da gestão de topo e do departamento financeiro.

H5: O planeamento e controlo orçamental facilitam a tomada de decisões eficazes e em tempo útil.

H6: Factores determinantes para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso empresarial.

### **3.3. Método de pesquisa e técnicas utilizadas**

No que concerne ao método de pesquisa utilizado para fundamentar o enquadramento teórico deste estudo, foram utilizadas como fontes de pesquisa de informação, obras escritas por autores nacionais e internacionais especialistas na área financeira, artigos sobre as temáticas estudadas publicados em revistas científicas e *sites*, bem como dissertações e teses de mestrado.

Paralelamente, tendo por referência o alvo de estudo, o sector da indústria automóvel em Portugal, a presente investigação é suportada por informações divulgadas por entidades reconhecidas no sector como a AFIA e ACAP.

Complementarmente, para recolha de dados foram utilizados os inquéritos por questionário dirigidos a gestores, *controllers*, contabilistas e directores financeiros de empresas que actuam no sector da indústria automóvel a operar em Portugal. A escolha deste público-alvo para resposta ao inquérito prende-se com a estreita ligação com esta realidade empresarial e os desafios deste sector de actividade, bem como com a necessidade de se cumprirem os objectivos da investigação e com a certeza de que são agentes com conhecimentos para dar respostas válidas às questões apresentadas.

A escolha do inquérito como método de recolha de dados para a elaboração do presente estudo, deve-se ao facto de este método comparativamente com outros métodos de recolha de dados, ser de baixo custo, anónimo e de fácil implementação; permitir que seja respondido por um grande número de inquiridos; permitir a comparação de resposta entre os inquiridos; a impossibilidade de que o inquirido seja coagido pelo inquiridor a dar uma determinada resposta; e a uniformidade na análise das respostas dadas. Por estas razões, é considerado como uma metodologia eficaz quando bem elaborado, verificando-se assim um nível de validade e credibilidade elevado.

Contudo, o inquérito apresenta ainda algumas limitações no sentido em que podem haver questões mal respondidas por falta de entendimento dos inquiridos e de esclarecimentos do inquiridor; como devem ser curtos podem limitar a informação que se pretende retirar; a resposta tardia ou ausência de resposta; e, sendo constituído por questões abertas, a análise pode torna-se mais demorada e dificultada.

### **3.3.1. Estrutura do inquérito**

O inquérito é composto por um guião de questões essencialmente fechadas (de resposta múltipla e escalas de avaliação), existindo contudo um número reduzido de questões abertas, predominantemente específicas, isto é, directamente relacionadas com uma determinada questão / observação em particular (cf. Anexo I).

No que concerne à estrutura das questões, as perguntas de resposta fechada limitam o inquirido à opção de uma das respostas apresentadas e inclusivamente nas perguntas de escolha múltipla, o inquirido será confrontado com diferentes alternativas de resposta devendo apenas escolher uma das respostas apresentadas. Porém, existem algumas questões onde é dada a liberdade de o inquirido escolher mais do que uma das opções propostas.

Por outro lado, as perguntas de resposta aberta permitem a plena liberdade de resposta ao inquirido sendo por isso utilizadas para averiguar questões relacionadas com a caracterização dos inquiridos (função, departamento em que se insere e idade) e com as razões que levam uma empresa a adoptar ou não práticas de controlo orçamental.

A estrutura do inquérito é constituída por um primeiro grupo de quatro questões relacionadas com a caracterização dos inquiridos determinantes para a descrição da amostra. No caso particular destas questões, em três delas, o tipo de resposta utilizado será a resposta curta por se considerar a mais oportuna, uma vez que se exige a total liberdade de resposta do indivíduo.

De seguida, são apresentadas um conjunto de cinco questões de escolha múltipla permitindo a escolha de mais do que uma opção disponível, que visam aferir se a prática de controlo orçamental é exercida nas organizações; se sim, que técnicas e práticas são exercidas; com que regularidade essas práticas são executadas; em que mês do ano se inicia o processo orçamental e qual/quais as metodologias e práticas seguidas pela empresa.

Posteriormente são apresentadas três questões de escolha múltipla que visam dar informação se a empresa dispõe de um departamento de controlo e análise financeira; se a organização dispõe de um *controller* e quem são os principais intervenientes no processo de controlo orçamental.

São ainda apresentadas quatro questões, de resposta aberta, direccionadas especificamente para saber se os departamentos ou áreas de negócio da organização estão divididos por centros de custo ou centros de responsabilidade e, caso afirmativo, se existem objectivos específicos a atingir para cada um deles; e quais os principais KPI's monitorizados na organização, bem como a importância de cada um para a organização.

Por fim, são apresentadas duas questões, que visam avaliar a opinião dos inquiridos relativamente a algumas afirmações bem como a relevância de cada um dos factores apresentados para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e, consequentemente, para o sucesso empresarial. Para o efeito, as opções de resposta foram apresentadas numa escala de Likert, em que 1 – Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente e numa escala de 1 – Sem importância a 5 – Muito importante.

No total o inquérito é constituído por um conjunto de dezanove questões de resposta obrigatória, sendo que para os inquiridos que respondam negativamente à pergunta 4 podem logo avançar para a pergunta 10 sem ter que responder às perguntas intercalares.

### **3.4. Procedimento de recolha da informação**

O inquérito por questionário foi realizado via *online* recorrendo a uma ferramenta disponibilizada pela Qualtrics, Survey, sendo apresentado o âmbito do estudo a efectuar, a lista de perguntas a responder e no final, uma breve mensagem de agradecimento pela colaboração aos inquiridos garantindo o anonimato das respostas e a utilização dos dados apenas para fins académicos e para as conclusões da investigação.

A recolha dos dados teve início no dia 9 de Março de 2018 através do envio por correio electrónico de uma breve apresentação dos objectivos do estudo e da hiperligação do questionário, para uma lista de inquiridos seleccionados como a amostra do estudo e término no dia 28 de Abril de 2018. Procedeu-se assim à recolha de informação através de observação indirecta.

Complementarmente, com o objectivo de exponenciar o número de respostas para garantir uma percentagem de resposta válida para sustentar a investigação, numa segunda fase, procedeu-se através da plataforma *Linkedin* ao contacto directo com os inquiridos alvo (gestores, *controllers*, contabilistas e directores financeiros) das empresas integrantes da amostra, explicando a importância do estudo e apelando à sua resposta ao inquérito, enviando a hiperligação do questionário no texto da mensagem.

A limitação de tempo levou a delimitar a fase de recolha de dados, tendo sido o período de resposta limitado a cerca de quarenta e cinco dias. Assim, as respostas aos questionários foram obtidas durante os meses de Março e Abril de 2018, tendo sido obtidas 32 respostas, equivalendo a uma percentagem de resposta de 26,89%.

### **3.5. Definição da população e descrição da amostra**

Para a concretização do estudo, recorreu-se como já referido à utilização da base de dados SABI para se obter a informação necessária à fundamentação do estudo. Face ao exposto, foi obtida uma lista de 59.876 empresas que actuam no sector industrial em território nacional constante na base de dados, sendo esta considerada a população do estudo. A listagem de empresas incluía todas as empresas cujo Código de Actividade Económica (CAE) pertencia ao intervalo entre a classe 10 e 32, em todo o território nacional.

Porém, sabendo que a prática de prestação e divulgação da informação financeira e da implementação de práticas de controlo orçamental está intimamente relacionada com a dimensão das empresas, reduziu-se a população do estudo, considerando-se apenas as pequenas, médias e grandes empresas, isto é, empresas com um volume de negócios superior a 2 milhões de euros e com mais de 10 trabalhadores efectivos. Deste modo, a população é constituída por um universo de 4.498 empresas.

Contudo, tendo o estudo como objectivo estudar a importância do controlo orçamental na indústria automóvel em Portugal, recorreu-se à técnica de pesquisa booleana sendo os critérios de pesquisa:

- ✓ País / Região: Norte Portugal, Centro Portugal, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores, Região Autónoma da Madeira;
- ✓ CAE Rev. 3: 29 - Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis, 30 - Fabricação de outro equipamento de transporte.
- ✓ Volume de Negócios (th EUR): Último ano disponível, min=2.000.
- ✓ Número de funcionários: Último ano disponível, min=10.

Para o efeito, obteve-se uma lista de 175 empresas, sendo a informação apresentada, a seguinte: nome, n.º de contribuinte, localidade, país, código consolidação, último ano disponível, proveitos operacionais th EUR último ano disponível, morada, distrito, região, *e-mail* português, código da CAE Rev.3 Principal, descrição da CAE Rev.3 Principal.

Contudo, considerando-se que a validade da informação financeira é tanto maior quanto mais próxima estiver da data de recolha dos dados, foram excluídas do estudo 28 empresas, por apresentarem no critério de último ano disponível informação anterior a 31/12/2016, pelo que a amostra foi reduzida a 147 empresas.

De seguida, importa notar que foram adicionalmente excluídas as empresas que não disponibilizavam informação de contacto via *e-mail* na base de dados Sabi, excluindo-se 17 empresas.

No seguimento da tentativa de contacto às empresas, os 11 destinatários cujas mensagens de *e-mail* tinham registado erro no seu envio foram também excluídos da amostra, pelo que a amostra alvo de investigação é constituída por 119 empresas que actuam no sector da indústria automóvel a nível nacional.

### 3.5.1. Caracterização da amostra

#### 3.5.1.1. Enquadramento nacional

A amostra alvo da presente investigação, caracteriza-se por todas as empresas pertencentes ao sector da indústria automóvel que exercem actividade em Portugal, ou seja, que têm como objectivo o fabrico de moldes, veículos e componentes automóveis (baterias, vidros, pneus, estofos, portas, sistemas de travagem, cablagens, caixas de velocidade, equipamentos eléctricos, motores, entre outros), cuja sua actividade económica se encontra classificada segundo a Rev.3 da CAE, nas classes 29 - Fabricação de veículos automóveis, reboques, semi-reboques e componentes para veículos automóveis e 30 - Fabricação de outro equipamento de transporte. Como se pode observar na figura 3.1, os CAE's pertencentes ao sector da indústria automóvel subdividem-se nos seguintes, consoante a natureza da actividade das empresas:

CAE	Designação da CAE
29100	Fabricação de veículos automóveis
29200	Fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques
29310	Fabricação de equipamento eléctrico e eletrónico para veículos automóveis
29320	Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis
30111	Construção de embarcações metálicas e estruturas flutuantes, exceto de recreio e desporto
30112	Construção de embarcações não metálicas, exceto de recreio e desporto
30120	Construção de embarcações de recreio e de desporto
30200	Fabricação de material circulante para caminhos-de-ferro
30300	Fabricação de aeronaves, de veículos espaciais e equipamento relacionado
30400	Fabricação de veículos militares de combate
30910	Fabricação de motociclos
30920	Fabricação de bicicletas e veículos para inválidos
30990	Fabricação de outro equipamento de transporte, n.e.

**Figura 3.1:** Composição do Sector da Indústria Automóvel por CAE

**Fonte:** Elaboração própria

O sector da indústria automóvel tem registado nos últimos anos um crescimento significativo a nível nacional contribuindo positivamente para a melhoria da economia

portuguesa, para o crescimento dos níveis de emprego e das exportações. O recente aumento das vendas de automóveis que se tem vindo a verificar nos seis anos transactos, na ordem dos 29% (cf. Anexo II), está directamente relacionado com a recuperação do poder de compra das famílias após o período da crise que se fez notar em Portugal em 2011, verificando-se uma balança comercial excedentária com as exportações a superarem os níveis das importações.

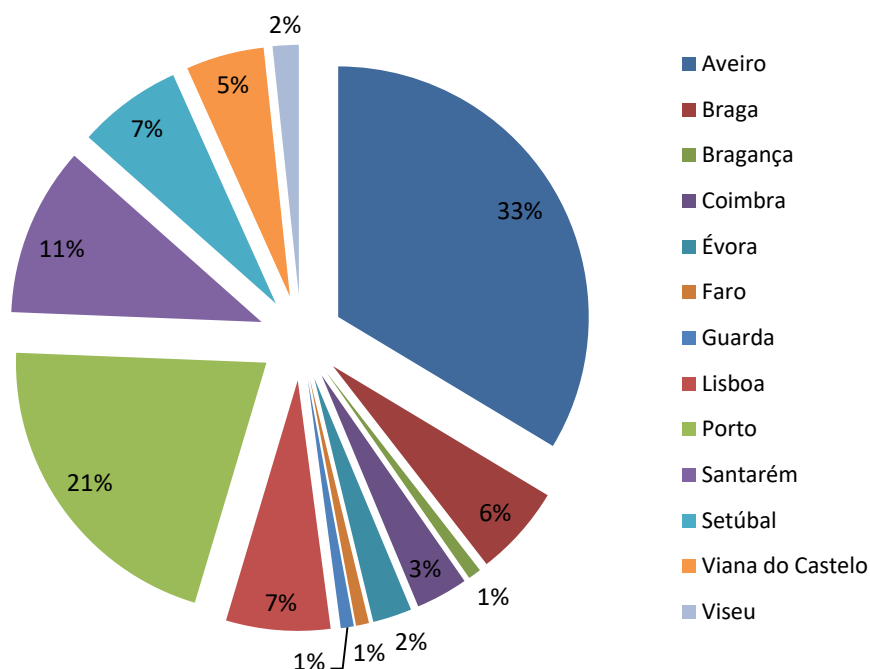
Se outrora era uma indústria considerada pouco desenvolvida que utilizava equipamentos e tecnologias pouco desenvolvidas e onde a mão-de-obra era pouco qualificada, hoje após vastos longos anos de história, é reconhecida como uma indústria competitiva e altamente modernizada onde os avanços e os desenvolvimentos tecnológicos se têm vindo a notar consideravelmente.

Denota-se que muitos têm sido os esforços do sector no sentido de se aproximar das áreas de desenvolvimento prioritários definidas pelo país, apostando assim numa lógica de especialização que assenta em investimentos que consistem em elementos de alta tecnologia para alcançar produtos significativamente melhorados, garantindo um elevado volume de produção e tendo como destino intermédio as unidades produtivas em Portugal, que exportam maioritariamente todos os seus produtos para países como Alemanha, Espanha, França e Reino Unido.

No que concerne à amostra do presente estudo, a sua caracterização foi realizada tendo por base critérios como a localização geográfica dos estabelecimentos, o volume de negócios e o CAE afecto à actividade.

No que concerne à localização geográfica, pode-se constatar que, a maioria dos estabelecimentos do sector da indústria automóvel estão localizados na zona norte do país, mais precisamente nos distritos de Aveiro (33%) e Porto (21%) onde os custos associados às imposições legais e conseqüentemente os custos de produção e distribuição são mais baixos, seguindo-se os distritos de Santarém (11%), Lisboa (7%) e Setúbal (7%), como se pode observar no gráfico 3.1. Com excepção destes distritos, pode concluir-se que a distribuição da amostra foi bastante equitativa e equilibrada.

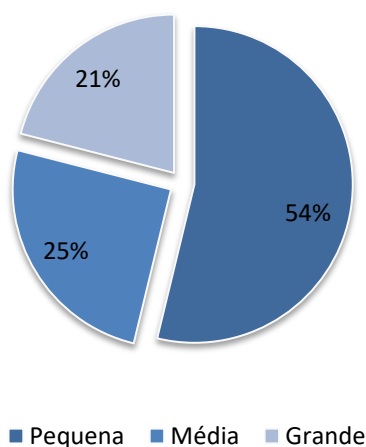
**Gráfico 3.1:** Distribuição dos estabelecimentos do sector da indústria automóvel (%), por distrito



**Fonte:** Elaboração própria

No que concerne à distribuição da amostra em função da dimensão considerando o volume de negócios do último ano disponível, pode-se observar no gráfico 3.2 que mais de metade da amostra (aproximadamente 54%) trata-se de empresas de pequena dimensão com um volume de negócios inferior a 10.000.000 euros, 25% trata-se de empresas de média dimensão com um volume de negócios inferior a 50.000.000 euros e 21% empresas de grande dimensão que alcançaram um volume de negócios superior a 50.000.000 euros. Conclui-se então que o tecido empresarial do sector da indústria automóvel é maioritariamente constituído por pequenas empresas, que actuam essencialmente no segmento da fabricação de componentes automóveis.

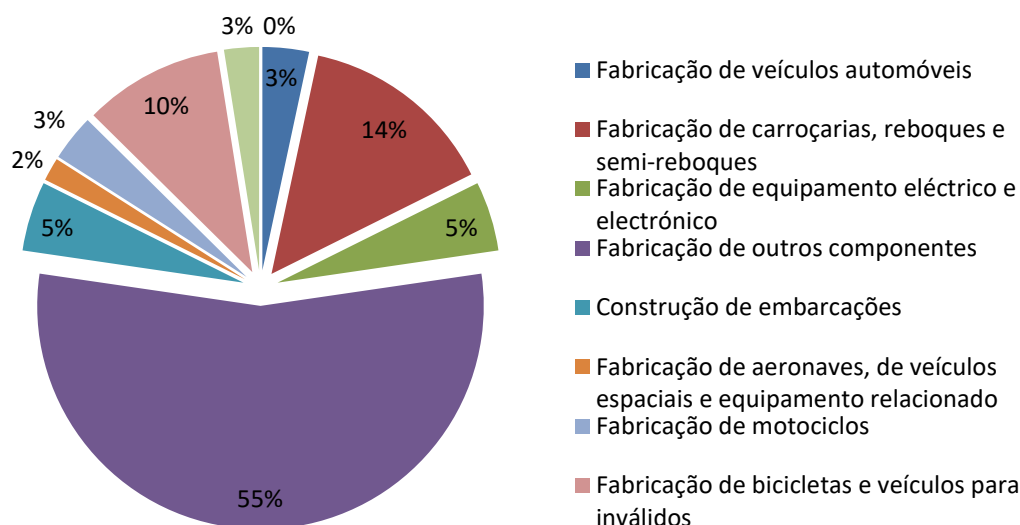
**Gráfico 3.2:** Distribuição da amostra em função da dimensão (%)



**Fonte:** Elaboração própria

Por fim, foi também possível segmentar a amostra em função do subsector da actividade económica exercida. Pode então observa-se no gráfico 3.2 que a amostra de empresas inquiridas, aproximadamente 55%, são estabelecimentos que se dedicam à fabricação de componentes para veículos automóveis. De seguida, com um peso preponderante e representativo no sector da indústria automóvel seguem-se os estabelecimentos de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques representando 14% do total de inquiridos, e com 10% de representatividade os estabelecimentos de fabricação de bicicletas e veículos para inválidos.

**Gráfico 3.3:** Distribuição da amostra (%) em função do CAE Rev.3



**Fonte:** Elaboração própria

Ainda de referir que, o número de estabelecimentos que se dedicam à fabricação de veículos automóveis a nível nacional é extremamente reduzido, uma vez que existem apenas 6 estabelecimentos classificados com o CAE 29100 - Fabricação de veículos automóveis (Volkswagen Autoeuropa, Peugeot Citroen, Mitsubishi Fuso Truck Europe, Toyota Caetano, Safemobility e Mobipeople). Contudo, note-se que apesar de estes dois últimos estabelecimentos terem como CAE principal o CAE 29100 não se dedicam à produção de veículos automóveis mas sim à produção de carroçarias e à transformação de veículos de apoio ao socorro e à saúde.

Em suma, o sector da indústria automóvel é hoje um dos mais dinâmicos, exigentes, competitivos e inovadores sectores da economia nacional, sendo dominado por empresas multinacionais de referência com uma natureza essencialmente exportadora para países da União Europeia conferindo a Portugal um maior nível de competitividade sendo as *Original Equipment Manufacturing* (OEM) nacionais responsáveis por esta distinção, especialmente a Volkswagen Autoeuropa, a maior indústria de produção nacional de automóveis das marcas Volkswagen e Seat instalada em Palmela desde 1991, e que tem ao longo dos anos vindo a expressar cada vez mais efeitos positivos na economia regional e

nacional, potenciando a criação de emprego, a aposta na mão-de-obra qualificada e o aumento das exportações nacionais.

Contudo, importa notar que não só no domínio da produção de veículos automóveis o sector é uma referência nacional como já evidenciado, revelando a produção de componentes automóveis um contributo preponderante para os resultados do sector. A presença de OEM a nível nacional incentivou a procura de fornecedores (Delphi, Faurecia, Continental, Renault Cacia, Chasis Brakes, entre outros) de componentes a nível nacional certificados e reconhecidos no mercado, criando-se assim sinergias, diminuindo-se os prazos e tempos de encomenda e garantindo-se níveis de produção mais elevados.

#### **3.5.1.1.1. Caracterização da indústria de produção de veículos em Portugal**

A indústria de produção automóvel em Portugal, segundo informações disponibilizadas pela ACAP, remonta aos anos de 1959, período económico caracterizado por uma balança comercial extremamente deficitária contribuindo a importação de automóveis negativamente para o seu agravamento. Face a esta constatação, surgem medidas apoiadas pelo Governo para promover e fomentar a criação de fábricas produtoras de veículos automóveis, apostando assim no aumento da representatividade do sector industrial, na inovação dos processos de fabrico, na transferência de tecnologia de outros países e no reforço do investimento e da investigação e desenvolvimento tecnológico.

Os dados da ACAP (cf. Anexo III), demonstram que no horizonte temporal de 2004 – 2016, o sector da indústria de produção de automóveis decresceu aproximadamente 38%, verificando-se um decréscimo no número de veículos ligeiros produzidos a nível nacional (-85.087 veículos) e em contrapartida um aumento dos veículos pesados (+1.455 unidades). Segundo os dados divulgados pela ACAP, pode-se constatar que ao longo dos anos, desde 2007, o número de veículos automóveis produzidos tem vindo a decrescer, podendo este decréscimo da produção automóvel ser explicado pelo encerramento da fábrica da GM Portugal, na Azambuja, sendo a produção totalmente transferida para a fábrica de Saragoça em Espanha. Tal como antecedido, em 2016 registou-se novamente uma redução da produção na ordem dos 8,6% face ao ano transacto.

**Tabela 3.1:** Evolução da Produção de Veículos Automóveis em Portugal (por tipologia)

Anos	Total Mercado Ligeiros		Total Mercado Pesados		Total Mercado Ligeiros + Pesados	
	Unidades	% Var.	Unidades	% Var.	Unidades	% Var.
2004	223 999		2729		226 728	
2005	216 681	-3,3	4379	60,5	221 060	-2,5
2006	221 950	2,4	5375	22,7	227 325	2,8
2007	170 103	-23,4	6139	14,2	176 242	-22,5
2008	168 420	-1,0	6735	9,7	175 155	-0,6
2009	123 852	-26,5	2163	-67,9	126 015	-28,1
2010	154 333	24,6	4396	103,2	158 729	26,0
2011	188 164	21,9	4078	-7,2	192 242	21,1
2012	159 566	-15,2	3995	-2,0	163 561	-14,9
2013	150 616	-5,6	3400	-14,9	154 016	-5,8
2014	158 612	5,3	2897	-14,8	161 509	4,9
2015	152 602	-3,8	4024	38,9	156 626	-3,0
2016	138 912	-9,0	4184	4,0	143 096	-8,6

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da ACAP (2017)

Analisando mais especificamente os dados divulgados pela ACAP, no que concerne à produção nacional de automóveis em Portugal, pode constatar-se que a produção de veículos pesados tem um peso estritamente reduzido no sector da indústria de produção de automóveis, não representando mais de 3% do volume total deste sector.

No último ano disponível, 2016, a produção de veículos ascendeu a 143.096 unidades, o equivalente a 138.912 veículos ligeiros (-9% face ao ano transacto) e 4.184 veículos pesados (+4% face ao ano transacto),

Analisando especificamente a produção de veículos automóveis em Portugal atendendo ao número de unidades de montagem existentes a nível nacional, pode constatar-se segundo a tabela 3.2, que no segmento da produção de veículos ligeiros, a Volkswagen Autoeuropa constitui a principal unidade de produção no país, detendo aproximadamente 61% da produção nacional, seguindo-se a Peugeot Citroen que detém 35%. No segmento da produção de veículos pesados, a Mitsubishi é a única fábrica produtora desta tipologia de veículos sendo detentora de toda a produção nacional.

**Tabela 3.2:** Veículos Automóveis produzidos em Portugal em 2016 - Resumo por fábricas

Fábricas	Total Mercado Ligeiros		Total Mercado Pesados		Total Mercado Ligeiros + Pesados	
	Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%
Volkswagen Autoeuropa	85 126	61,28%	0	0,00%	85 126	59,49%
Peugeot Citroen	49 465	35,61%	0	0,00%	49 465	34,57%
Mitsubishi Fuso Truck Europe	2 498	1,80%	4 184	100,00%	6 682	4,67%
Toyota Caetano	1 823	1,31%	0	0,00%	1 823	1,27%
	138 912	100%	4 184	100%	143 096	100,00%

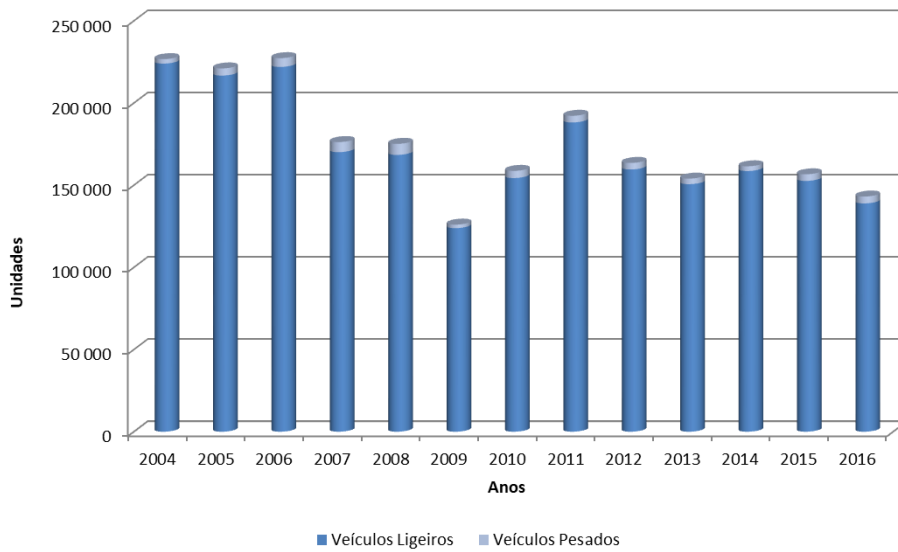
**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da ACAP (2017)

Constata-se assim que a Volkswagen Autoeuropa tem um contributo decisivo não só no desenvolvimento do sector da indústria automóvel em Portugal como também no crescimento económico do país. Em 2016, a Volkswagen Autoeuropa dedicava-se à produção de veículos das marcas Volkswagen e Seat produzindo 53.912 unidades e 31.214 unidades, respectivamente. Esta unidade de produção mantinha à data cerca de 3.295 postos de trabalho, mais que a sua principal concorrente Peugeot Citroen (cf. Anexo IV)

Em suma, a Volkswagen Autoeuropa representa ainda hoje o maior investimento estrangeiro feito em Portugal. Em 2016, facturou 1.528,70 milhões de euros, sendo as exportações representativas de 11% das exportações nacionais e correspondentes a 1% do Produto Interno Bruto (PIB).

No que concerne à tipologia de veículos automóveis produzidos a nível nacional, pode observar-se no gráfico 4, que os resultados do sector são fortemente influenciados pelo segmento de produção de automóveis ligeiros ainda que este tenha vindo a registar níveis de produção decrescentes nos últimos anos.

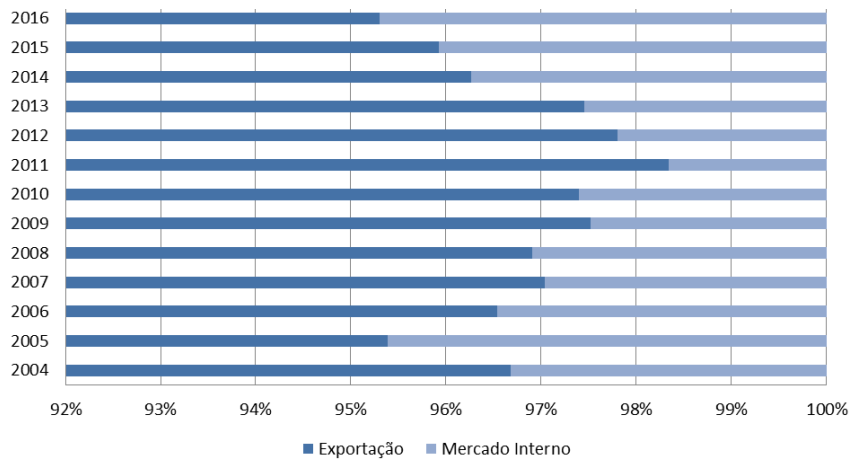
**Gráfico 3.4:** Produção de veículos automóveis em Portugal de 2004 a 2016



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da ACAP

A produção automóvel em Portugal, desde 2004, tem-se destinado maioritariamente à exportação, atingindo valores entre os 95% e os 98%, como ilustrado no gráfico 3,5.

**Gráfico 3.5:** Destino dos veículos automóveis produzidos entre 2004 e 2016, %



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da ACAP (2017)

Face ao exposto, conclui-se que a presença das OEM a nível nacional é extremamente preponderante para manter o saldo positivo da balança comercial portuguesa, podendo afirmar-se que o sector da indústria automóvel fabrica e exporta a quase totalidade dos seus produtos para mercados europeus como se pode observar na tabela 3.3, (e.g., Alemanha (23%), Espanha (15%), Reino Unido (12%) e França (10%) pela sua forte tradição e reconhecimento na indústria automóvel.

**Tabela 3.3:** Veículos automóveis produzidos em Portugal, para exportação por fábrica e país de destino

	Autoeuropa		Peugeot Citroën		Mitsubishi Fuso Truck Europe		Toyota Caetano		Total	
	Unidades	% Total	Unidades	% Total	Unidades	% Total	Unidades	% Total	Unidades	% Total
Alemanha	28 377	33,7	1 565	3,5	1 566	26,6	-----	-----	31 508	23,1
Espanha	5 179	6,2	15 435	34,7	416	7,1	-----	-----	21 030	15,4
Reino Unido	12 957	15,4	1 751	3,9	1 020	17,4	-----	-----	15 728	11,5
França	3 814	4,5	9 245	20,8	538	9,2	-----	-----	13 597	10,0
Áustria	8 326	9,9	564	1,3	32	0,5	-----	-----	8 922	6,5
Itália	1 464	1,7	3 144	7,1	504	8,6	-----	-----	5 112	3,7
Polónia	935	1,1	2 797	6,3	122	2,1	-----	-----	3 854	2,8
Bélgica	1 497	1,8	1 726	3,9	174	3,0	-----	-----	3 397	2,5
Suécia	2 129	2,5	9	0,0	-----	-----	-----	-----	2 138	1,6
Holanda	241	0,3	1 291	2,9	192	3,3	-----	-----	1 724	1,3
Outros UE-28	3 743	4,4	5 783	13,0	467	7,9	-----	-----	9 993	7,3
<b>Total UE-28</b>	<b>68 662</b>	<b>81,5</b>	<b>43 310</b>	<b>97,4</b>	<b>5 031</b>	<b>85,6</b>	-----	-----	<b>117 003</b>	<b>85,8</b>
Suiça	4 677	5,6	166	0,4	170	2,9	-----	-----	5 013	3,7
Outros Europa	681	0,8	529	1,2	45	0,8	-----	-----	1 255	0,9
<b>Total Europa</b>	<b>74 020</b>	<b>87,9</b>	<b>44 005</b>	<b>99,0</b>	<b>5 246</b>	<b>89,3</b>	-----	-----	<b>123 271</b>	<b>90,4</b>
<b>América</b>	325	0,4	16	0,0	-----	-----	-----	-----	341	0,3
<b>África</b>	57	0,1	448	1,0	372	6,3	1 823	100,0	2 700	2,0
<b>China</b>	7 458	8,9	-----	-----	-----	-----	-----	-----	7 458	5,5
<b>Hong Kong</b>	245	0,3	-----	-----	-----	-----	-----	-----	245	0,2
<b>Taiwan</b>	702	0,8	-----	-----	-----	-----	-----	-----	702	0,5
<b>Total China</b>	<b>8 405</b>	<b>10,0</b>	-----	-----	-----	-----	-----	-----	<b>8 405</b>	<b>6,2</b>
<b>Japão</b>	783	0,9	-----	-----	-----	-----	-----	-----	783	0,6
<b>Outros Ásia</b>	308	0,4	2	0,0	259	4,4	-----	-----	569	0,4
<b>Total Ásia</b>	<b>9 496</b>	<b>11,3</b>	2	0,0	259	4,4	-----	-----	<b>9 757</b>	<b>7,2</b>
<b>Oceania</b>	300	0,4	-----	-----	-----	-----	-----	-----	300	0,2
<b>Total - Geral</b>	<b>84 198</b>	<b>100,0</b>	<b>44 471</b>	<b>100,0</b>	<b>5 877</b>	<b>100,0</b>	<b>1 823</b>	<b>100,0</b>	<b>136 369</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AutoInforma <sup>2</sup>

Sintetizando, a presença das OEM na indústria portuguesa revela a nível sectorial um contributo preponderante para a instalação de novos fornecedores de componentes

<sup>2</sup> ACAP, Estatísticas, Produção Automóvel, 2017, Dezembro, Auto Informa. Disponível em: [http://www.autoinforma.pt/index.php?MIT=0&template\\_id=315&xpto=1&a\[\]=0,,,,,,,,,,,,,36458,,0](http://www.autoinforma.pt/index.php?MIT=0&template_id=315&xpto=1&a[]=0,,,,,,,,,,,,,36458,,0)

automóveis bem como para o reforço do nível de especialização das empresas do sector apostando na inovação, na qualificação e na certificação.

Paralelamente, a nível económico, também a existência de OEM como a Volkswagen Autoeuropa são pilares da economia portuguesa, revelando um contributo directo para a criação de postos de trabalho, a qualificação da mão-de-obra, o crescimento das exportações, e para o cumprimento das metas económicas definidas pelo Governo.

### **3.5.1.1.2. Caracterização da indústria de componentes para veículos automóveis**

Para caracterizar a indústria de componentes para veículos automóveis tendo em conta o perfil, posicionamento e reconhecimento das empresas do sector, tiveram-se como referência dados e publicações estatísticas divulgadas pela AFIA na sua página oficial.

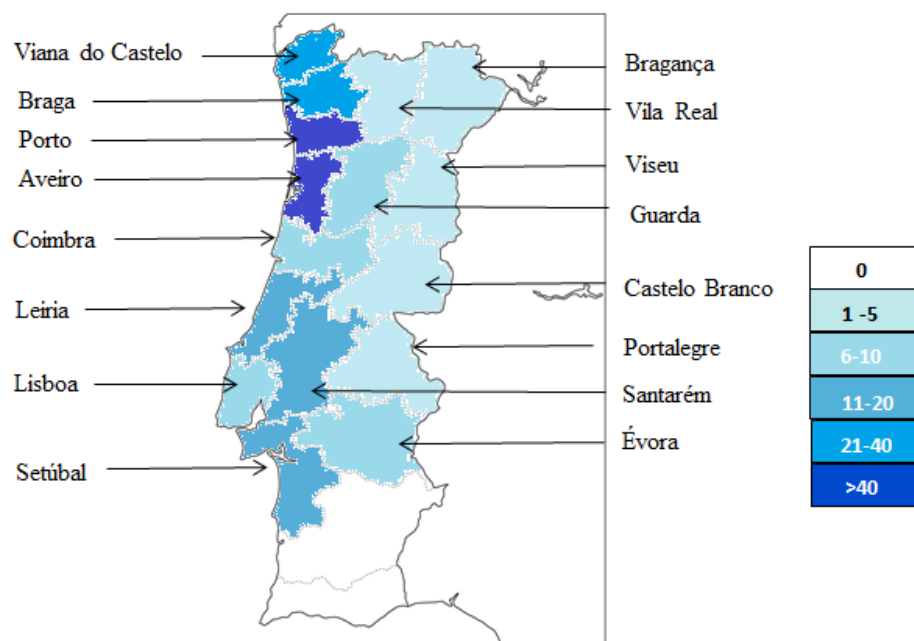
A indústria de produção de componentes para automóveis em Portugal é, segundo dados estatísticos divulgados pela AFIA, um sector particularmente representativo no sector da indústria automóvel, que gerou em 2016 mais de 46.500 postos de trabalho (7% do emprego da indústria transformadora), um volume de negócios de 9 milhões de euros dos quais 7,6 milhões se destinaram ao mercado externo, conferindo um nível de exportações de 84% da sua produção.

Como forma de exponenciar o crescimento do sector a nível nacional e obter um maior reconhecimento internacional, tem-se observado desde o ano de 2000 que, as empresas dedicadas ao fabrico de componentes para veículos automóveis têm, em resultado dos exigentes padrões de qualidade da indústria automóvel, vindo a reestruturar-se quer em termos de equipamentos, localização e mão-de-obra e a obter certificações que lhes conferem capacidades e *know-how* para o fornecimento de produtos para as OEM nacionais, passando a ser fornecedores certificados ou também designados “de primeira linha”, cumprindo os requisitos da norma ISO.

Paralelamente à certificação e ao cumprimento dos requisitos de qualidade, as empresas têm vindo a apostar numa lógica de especialização que assenta na competitividade e no valor acrescentado, promovendo o crescimento das unidades de produção já existentes bem como a criação de novas instalações.

Em 2016, segundo dados da AFIA, existiam em território nacional aproximadamente 242 fábricas, localizadas maioritariamente na região norte do país, (65%), nos distritos de Aveiro (23%), Porto (19%), Braga (14%) e Viana do Castelo (10%), como se pode observar no gráfico 3.6 e na tabela 3.3. A região de Lisboa concentra 10% das fábricas nos distritos de Setúbal (7%) e Lisboa (3%). Contudo, note-se que há empresas que dispõem de mais do que uma fábrica a nível nacional.

**Gráfico 3.6:** Distribuição das fábricas de veículos automóveis, a nível nacional



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da AFIA (2017)

**Tabela 3.4:** Distribuição das fábricas a nível nacional, em %

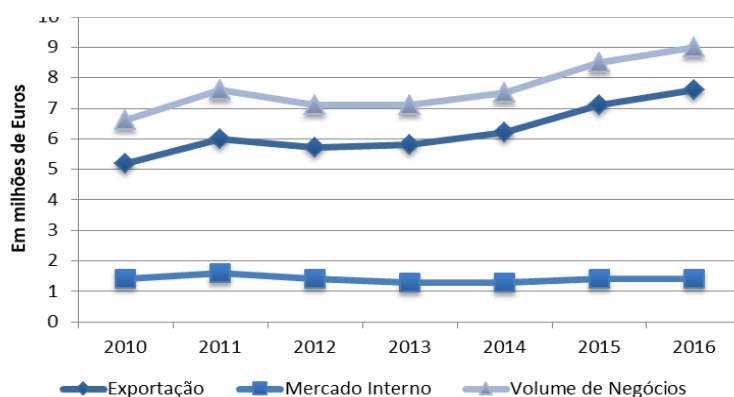
Localização	Nº Fábricas	%
Viana do Castelo	23	10%
Braga	33	14%
Porto	45	19%
Bragança	2	1%
Vila Real	1	0%
Aveiro	56	23%
Viseu	8	3%
Coimbra	7	3%
Guarda	4	2%
Castelo Branco	1	0%
Leiria	12	5%
Lisboa	8	3%
Setúbal	18	7%
Portalegre	2	1%
Santarém	14	6%
Évora	8	3%
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da AFIA (2017)

É de notar que, na última década, não só o nível de emprego tem vindo a crescer sustentadamente (16%) como também o valor das exportações, que obteve um crescimento de aproximadamente 51%. Estes resultados devem-se essencialmente à constante necessidade das empresas na promoção do investimento que assenta na inovação dos processos de fabrico e dos produtos através da aquisição de tecnologia sofisticada e inovadora, que permita diferenciar a indústria automóvel portuguesa na Europa e no mundo, sendo amplamente reconhecida pelo elevado grau de qualidade dos seus produtos.

Segundo dados divulgados pela AFIA, no horizonte temporal de 2010-2016, o volume de negócios cresceu 36,4% sendo o maior contributo das exportações a registarem uma variação percentual de 46% ao passo que o volume de negócios para o mercado interno se manteve ligeiramente constante, como se pode observar no gráfico 3.7.

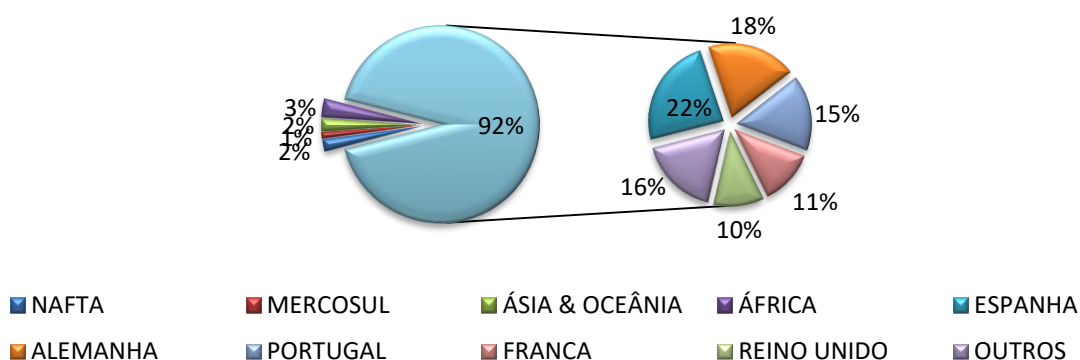
**Gráfico 3.7:** Volume de Negócios da indústria de componentes automóveis, 2010 – 2016



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da AFIA (2017)

Paralelamente, também no segmento da indústria de componentes, Portugal é considerado um sucesso internacional, o país mais competitivo da Europa Ocidental. No que concerne aos destinos das exportações, segundo se pode observar no gráfico 3.8, cerca de 92% das exportações de componentes destinam-se a mercados europeus como Espanha, Alemanha, França, Reino Unido e Itália. Os restantes 8% da produção são exportados para países como África do Sul, Brasil, China, EUA, Marrocos, México, Tunísia, Turquia, entre outros.

**Gráfico 3.8:** Distribuição do volume de exportações por país de destino



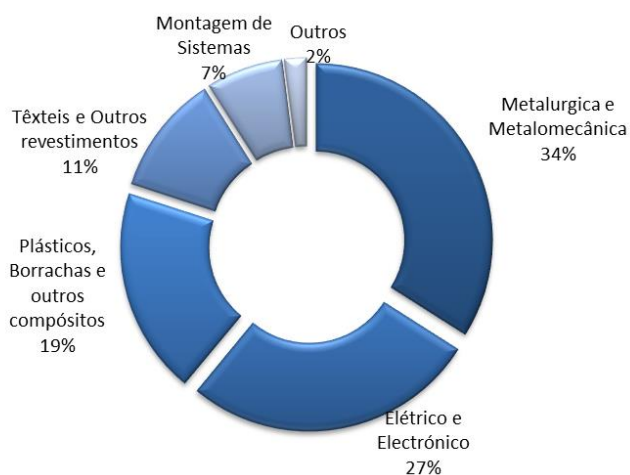
**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da AFIA (2017)

Paralelamente, o contributo do sector para o equilíbrio da balança comercial portuguesa também se faz por via das vendas indirectas ao exterior, na medida em que as empresas que fabricam os componentes automóveis vendem os seus produtos às OEM existentes a nível nacional, que depois os incorporam na montagem dos veículos que têm como destino o mercado externo. Em suma, para além dos 7,6 milhões de euros de exportações directas, dever-se-á ainda considerar 1,2 mil milhões de euros de exportações por via indirecta.

Complementarmente, no que concerne à composição do volume de negócios, importa ainda referir que, o volume de negócios (aproximadamente 34%) provém de empresas que se dedicam à actividade metalúrgica e metalomecânica (que fornecem produtos metálicos, seguindo-se com um contributo igualmente preponderante (aproximadamente 27%) as empresas que se dedicam à actividade eléctrica e electrónica (produção de cabos, sistemas eléctricos, entre outros), como se pode observar no gráfico 3.9.

As empresas com menor contributo, essencialmente porque o valor monetário do seu leque de produtos é estritamente mais reduzido, são as empresas que se dedicam ao fabrico de plásticos e borrachas, responsáveis apenas por 19%; as que se dedicam à produção de têxteis e outros revestimentos, responsáveis por 11%, e as que se dedicam à montagem de sistemas, responsáveis por 7%.

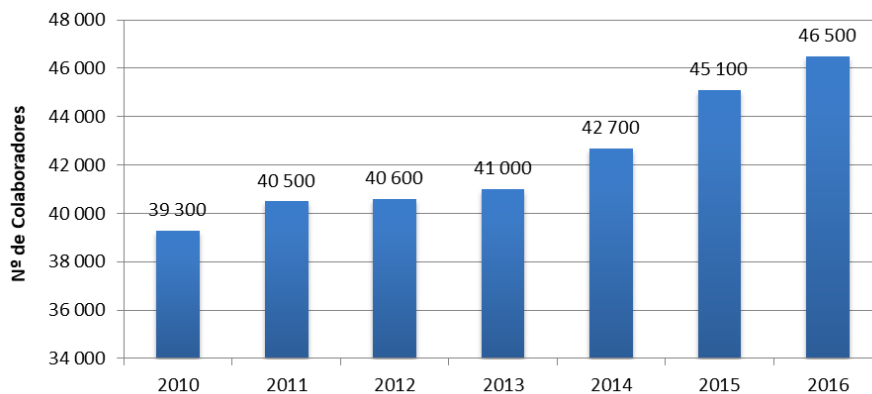
**Gráfico 3.9:** Distribuição do volume de negócios por actividade



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da AFIA (2017)

Na caracterização do sector da produção de componentes para veículos automóveis, importa não esquecer o contributo do mesmo para a criação de emprego. Neste sentido, é de salientar que no último ano em análise, 2016, o sector registou o maior número médio de colaboradores, aproximadamente 46.500 como se pode observar no gráfico 3.10, correspondendo a uma variação positiva de 3,1% face ao ano transacto.

**Gráfico 3.10:** Número médio de colaboradores 2010 - 2016



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da AFIA (2017)

Em suma, face ao explanado anteriormente, importa realçar que, o sector da produção de componentes para veículos automóveis é um sector cujos seus pontos fortes são: sector historicamente exportador, na medida em que contribui para o reforço das exportações nacionais revelando-se que aproximadamente 84% da produção nacional se destina ao mercado externo; ampla competência técnica, na medida em que as empresas dispõem de equipamentos com níveis de automação desenvolvidos e de recursos humanos qualificados com experiência e *know-how* relevante para a actividade desenvolvida; país onde se localiza um consolidado e reconhecido grupo de empresas multinacionais (Bosch, Dura Automotive, Safebag, Delphi, Faurecia, entre outras) com valências e recursos essenciais para o crescimento do sector; e um dos países da União Europeia cujo custo da mão-de-obra é relativamente baixo comparativamente com a média dos outros países.

Porém, no que concerne aos pontos fracos, importa destacar que o sector de componentes de automóveis revela falta de recursos afectos a actividades de Investigação & Desenvolvimento sendo constituído por um reduzido número de empresas,

maioritariamente de pequena dimensão onde se assiste à ausência de uma nova cultura empresarial adequada às necessidades dos colaboradores e do mercado no geral.

Contudo, este sector da indústria transformadora tem revelado nos últimos anos, uma preocupação constante no sentido de evoluir no posicionamento na cadeia de abastecimento procurando estar cada vez mais próximo dos clientes finais intervindo em todas as actividades nela integrantes. Facto é que, muitas foram as empresas que na última década obtiveram certificação das OEM para se dedicarem a fornecedores Tier1, isto é, fornecedores que pela sua capacidade produtiva, tempos de resposta e cumprimento dos requisitos são capazes de fornecer às OEM os produtos pretendidos.

### **3.5.1.2. Evolução da indústria automóvel em Portugal**

O sector da indústria automóvel desenvolveu-se em Portugal em três fases distintas:

- Lei da Montagem nos anos 60, período caracterizado pelas elevadas restrições à importação de veículos montados;
- Entre os anos 70 e o início dos anos 90, período caracterizado pela consciencialização do contributo do sector para o crescimento económico do país, com a instalação de fábricas a nível nacional como a Toyota Caetano Portugal em Ovar e a Renault em Setúbal;
- Após os anos 90, período caracterizado pela fase da globalização da economia onde se observa a predominância de mercados abertos e um domínio absoluto da Volkswagen Autoeuropa no segmento da produção de veículos automóveis, sendo as exportações representativas de 11% das exportações nacionais.

O sector automóvel desenvolveu-se ao longo da segunda metade do século XX, mais precisamente no **início dos anos 60**, período económico marcado pela presença do Estado Novo, que se fazia reger por um regime político autoritário e corporativista de um Estado ditatorial.

É precisamente na década de 60 que se assistiu à imposição da montagem (“Lei da Montagem”) de veículos em território nacional destinados ao mercado doméstico com o objectivo de promover e exponenciar o crescimento do sector. Por outro lado, o período é

caracterizado também pelas restrições do Estado português em matérias de importação de veículos, regulamentando que o nível de importação anual por fabricante não deveria exceder as 75 unidades automóveis montados e que as empresas deveriam garantir um nível de incorporação de trabalho nacional mínimo de 15% do custo total correspondente a uma viatura.

Os anos 60 são marcados pelos fortes condicionalismos e restrições impostas pelo Governo, podendo afirmar-se que os poucos fabricantes de automóveis a nível nacional não se conseguiam garantir níveis de produção de séries rentáveis porque se dedicavam à produção de muitos modelos diferentes sendo o grau de especialização extremamente reduzido. Em oposição, os fabricantes de componentes para automóveis beneficiavam dos incentivos indirectos do Governo ao desenvolvimento das suas subsidiárias na medida em que era garantida a isenção dos direitos aduaneiros de acordo com o nível de incorporação nacional definido.

Em suma, a lei da montagem, que representou a primeira legislação sectorial na indústria automóvel em Portugal, manteve-se até meados de 1972, com pequenas alterações pontuais verificadas ao longo dos tempos como a autorização de importações suplementares de 75 veículos por marca provenientes de países membros da Associação Europeia de Livre Comércio e o aumento da taxa de incorporação nacional obrigatória para 25%.

Segue-se a **década de 70**, marcada pela instalação da primeira linha de montagem da marca Toyota Caetano na Europa, localizada em Ovar, e que ainda hoje se mantém a laborar. A principal actividade desta unidade fabril assenta essencialmente na montagem de mini-autocarros (Caetano), montagem de comerciais ligeiros Toyota (Dyna e Hiace) e incorporação de componentes em veículos comerciais.

Tendo em conta a legislação nacional pela qual o sector se fazia reger e o investimento estrangeiro reduzido, assiste-se à abertura das primeiras maiores fábricas de montagem de automóveis através da concessão de licenças de montagem a empresas como a Citroen, a Ford, a GM, a Renault e a Fiat.

Consequentemente, a presença destas OEM a nível nacional, conferiu marcos importantes nos anos 70 relacionados com a difusão das unidades de montagem por todo o território nacional; a diversificação da gama de produtos promovida pelo aumento do número de marcas; e o crescimento do sector a nível nacional.

Assim, nesta década, operavam a nível nacional mais de 19 linhas de montagem de modelos de veículos automóveis diferentes sendo a produção de veículos em 1974 estimada em 101.406 veículos, o equivalente a uma média de 5.300 veículos produzidos por empresa por ano, demonstrando que o sector era essencialmente constituído por empresas de pequena dimensão.

No que concerne ao destino da produção de veículos, o segmento-alvo dos veículos ligeiros e comerciais de passageiros era o mercado doméstico, sendo a produção totalmente escoada para o mercado interno.

Complementarmente, outro dos marcos importantes no início dos anos 70, foi o crescimento do sector da produção de componentes automóveis, assistindo-se a um aumento do número de empresas, através da instalação de fábricas de componentes como vidros, estofos, assentos e outros componentes para interiores. A par disso, operavam em território nacional mais de 170 fabricantes de componentes e acessórios para automóveis, dedicando exclusivamente a sua produção para escoamento no mercado interno e garantindo um nível de emprego nacional de 15.000 postos de trabalho.

À data, as empresas caracterizavam-se essencialmente como empresas familiares, de pequena dimensão, com pouca capacidade produtiva, com baixos níveis de qualidade, com mão-de-obra pouco especializada, com reduzidas competências e capacidades tecnológicas sendo o processo de fabrico dominado por equipamentos pouco desenvolvidos com baixo nível de automação. Contudo, é importante salientar que a Sunviauto, Veneporte, Gametal e MCG, empresas fundadas na década de 70, assumem hoje um papel de destaque no sector da indústria de componentes para automóveis.

Contudo, anos mais tarde, e resultado da ineficácia produtiva das linhas de montagem e dos compromissos com o mercado internacional que o governo nacional tencionava cumprir, surge uma nova alteração à legislação sectorial vigente.

É então em meados de 1979, que após a consciencialização do Governo do contributo da facturação do sector para o equilíbrio da balança comercial portuguesa e do reconhecimento como um sector encorajador do desenvolvimento e da industrialização do país, se assiste à entrada em vigor da Lei Quadro do Sector, nº 351/79, uma lei que se fazia reger pela predominância da restrição à importação de veículos montados e definição de contingências para a importação de veículos desmontados, garantindo-se o cumprimento da percentagem de incorporação nacional.

Em suma, a importação de veículos desmontados foi também sujeita a limitações sendo estas definidas entre as diferentes marcas de automóveis que as empresas produzem, com base no valor proporcional ao valor das importações do ano anterior. Adicionalmente, foram definidas contingências que poderiam ser facilitadas em contrapartida do nível de exportações de veículos e de componentes produzidos em Portugal; dos investimentos na indústria automóvel com incidência no sector de componentes; da criação de postos de trabalho e da aposta no desenvolvimento tecnológico.

Com efeito, e tendo em conta a legislação vigente, a **década de 80** é marcada pelo acesso limitado à indústria de montagem de veículos automóveis, uma vez que qualquer unidade de fabrico de veículos ficaria sujeita a concurso, excepto quando o Estado detivesse a maioria do capital social.

Paralelamente, atendendo que o objectivo nacional era reforçar a política de promoção das exportações, assiste-se assim a uma redução do número de empresas como consequência da reconversão das linhas de montagem ineficientes e a um decréscimo das quantidades de marcas e modelos automóveis fabricados em Portugal. O tecido empresarial português passa assim de mais de 19 linhas de montagem em 1979 para menos 10 unidades em 1988, sendo o encerramento observado nas linhas de montagem de veículos de passageiros e em empresas de capital maioritariamente nacional.

Em oposição, e como forma de cumprir os objectivos estratégicos em matérias de exportações, a GM (fundada em 1963) enveredou na exportação de componentes tendo como mercado de destino maioritariamente, a Espanha, beneficiando de sinergias em resultado da proximidade geográfica.

O período dos anos 80 é também marcado pelo aumento da dimensão do sector, com a implementação da Renault em Portugal tendo como objectivo criar três unidades de produção, em Setúbal, em Cacia e na Guarda. Para o efeito, a Renault iniciou a produção do modelo R5 em 1980 em Setúbal e no ano seguinte, a produção de componentes automóveis (caixas de velocidades e motores) automóveis, em Cacia, no distrito de Aveiro.

De referir que, a presença da Renault a nível nacional potenciou o desenvolvimento da indústria de componentes, na medida em que em termos políticos e económicos foram reduzidas as imposições mínimas de níveis de incorporação nacional. Assim, a indústria de componentes evoluiu sustentadamente e de forma positiva ao longo do tempo, registando a facturação do sector aumentos significativos bem como o volume de exportações, sendo a produção de componentes escoada maioritariamente para mercados externos.

Em consequência, para dar resposta às exigências do sector, assiste-se por um lado à modernização e expansão das empresas fabricantes de componentes bem como à instalação de novas unidades industriais. As prioridades são as preocupações constantes com a qualidade apostando em certificações específicas; a redução dos custos e prazos de entrega garantindo capacidade de dar resposta atempada às necessidades dos clientes; a oferta de produtos diversificados e de valor acrescentado; bem como, a aposta em tecnologias e processos de fabrico eficientes e desenvolvidos.

No período em análise, observa-se que essencialmente no sector dos componentes para automóveis se tem vindo a potenciar a entrada de empresas de capital estrangeiro aumentando assim o investimento estrangeiro em Portugal. Na origem deste marco, está o projecto de implementação da fábrica da Renault que promoveu o arrastamento de empresas fornecedoras do país onde estavam localizadas para o território nacional.

Em suma, nos finais dos anos 80, o sector da indústria automóvel em Portugal, era constituído por um leque de fornecedores competitivos, certificados, com capacidades exportadoras.

**Os anos 90** são caracterizados essencialmente pela implementação da fábrica da Volkswagen Autoeuropa em Portugal, mais precisamente em Palmela, em meados de 1991 mas só inaugurada em meados de 1995. Este investimento é ainda hoje considerado o maior investimento estrangeiro feito em Portugal, resultado de uma *joint-venture* entre a

Volkswagen e a Ford que ao longo dos anos, tem contribuído positivamente para a economia regional e nacional.

Contudo, no mesmo período observaram-se outros marcos importantes no sector. Sendo facilitada a internacionalização e a globalização das empresas como forma de garantir o cumprimento das estratégias empresariais, assiste-se a um processo de reconversão das linhas de montagem existentes. Como tal, em meados de 1989 encontravam-se a laborar 10 linhas de montagem de automóveis, número que foi reduzido para aproximadamente metade até meados de 2000.

**Os anos de 2000** marcam uma nova era no sector da indústria automóvel, com o abandono da fábrica da Ford Motor Company, na Azambuja, passando assim o mercado da produção de veículos a ser dominado apenas por 5 linhas de montagem (Volkswagen Autoeuropa, PSA Peugeot Citroën, Opel, Mitsubishi Fuso Trucks Europe e a Toyota Caetano Portugal).

Porém, as instalações fabris detidas pela Ford foram adquiridas pela Opel /GM sendo também absorvidos os trabalhadores desta entidade. Contudo, em Setembro de 2006, a Opel / GM, cessou a sua actividade na Azambuja, onde se dedicava à produção do veículo comercial e de passageiros do modelo combo, transferindo toda a sua produção para Zaragosa, em Espanha.

O ano de 2006 não se faz pautar apenas pelo encerramento da fábrica da Ford mas também pela instalação de uma nova unidade de produção em Vendas Novas, a V.N. Automóveis, uma empresa que se dedica à montagem de camiões Isuzu, incluindo transformações nos chassis e modificações nas carroçarias e ao revestimento de componentes de automóveis.

Na última década, na actualidade, os marcos mais importantes registados no sector estão directamente relacionados com os contributos da Volkswagen Autoeuropa. Após a sua instalação em meados de 1991, esta OEM sentiu necessidade de criar um parque industrial automóvel localizado no pólo fabril, hoje constituído por mais de 18 empresas produtoras de componentes considerados fornecedores Tier1 que contribuem para o reforço da empregabilidade, com mais de 2.000 postos de trabalho.

Ao longo dos seus mais de 25 anos de existência, a Volkswagen Autoeuropa tem revelado um contributo pleno no crescimento da economia portuguesa, sendo hoje o sector da

indústria automóvel um sector estratégico para Portugal, numa lógica de especialização e reconhecimento. Os reconhecimentos desta indústria não se pautam apenas pelo contributo para o reforço das exportações nacionais mas também para a sensibilização dos restantes sectores da indústria transformadora servindo como uma referência.

Ao longo dos anos, o reconhecimento e a consolidação da presença da Volkswagen Autoeuropa em Portugal, foi um factor encorajador do nascimento de novas empresas que se dedicam ao fabrico de componentes para componentes automóveis bem como a expansão das empresas já existentes em território nacional.

Em suma, actualmente, o sector da indústria automóvel é um sector estratégico para o crescimento económico do país, sendo o ano de 2016, segundo dados da AFIA, um dos melhores anos deste sector, contribuindo para 11% das exportações nacionais e 1% do PIB. Nos últimos anos, assistiu-se a um crescimento preponderante da indústria de fabrico de componentes para automóveis, com o surgimento de novas empresas e com o crescimento e expansão das fábricas já existentes para novas localizações.

Concentrando a Península Ibérica os maiores fabricantes de veículos automóveis e de componentes na Europa, Portugal apresenta-se como um país atractivo e competitivo para o investimento estrangeiro em empresas do sector automóvel, sendo apresentadas as oportunidades estratégicas de desenvolvimento e crescimento seguidamente.

### **3.5.1.3. Oportunidades e desafios futuros**

A lógica de especialização e as áreas de desenvolvimento prioritárias de Portugal, prendem-se com a aposta em sectores de actividade facilitadores e contribuintes para o crescimento do país. Facto é que, cada vez mais o Governo Português tem promovido e apoiado investimentos que consistem na aquisição de equipamentos de alta tecnologia que permitam o fabrico de produtos significativamente melhorados, de elevado valor acrescentado para os seus clientes bem como elevados volumes de produção, de empresas actuantes em sectores prioritários e estratégicos para o desenvolvimento do país.

Paralelamente, um outro objectivo estratégico do país consiste no reforço da competitividade e da internacionalização da economia portuguesa, sendo o sector da indústria automóvel considerado o sector da indústria transformadora mais importante para

o crescimento das exportações nacionais, contribuindo para aproximadamente 11% das exportações nacionais e para 1% do PIB.

Uma outra prioridade estratégica de Portugal consiste em promover o desenvolvimento de uma sociedade inclusiva com alta empregabilidade com especial preocupação na redução dos níveis de desemprego, no combate à pobreza e à exclusão social.

Face ao exposto, o sector da indústria automóvel é também um sector estratégico para o país em matérias relacionadas com a criação de emprego e redução dos níveis de desemprego, perspectivando-se que com a iniciação da produção do novo modelo automóvel, a Volkswagen Autoeuropa aumente o número de postos de trabalho em aproximadamente 1.500 a 2.000 novos postos de trabalho favorecendo a diminuição dos níveis de desemprego na região de Setúbal.

Prevê-se uma melhoria da qualificação da mão-de-obra no sector da indústria automóvel, na medida em que se pretende contratar profissionais com experiência no exercício de funções semelhantes, concedendo-se complementarmente a formação necessária quer a nível teórico quer prático que visará conferir aos colaboradores melhores capacidades para mais agilmente e eficientemente realizarem as suas tarefas.

Os novos colaboradores irão frequentar o programa de acolhimento e formação com uma duração média de 3 semanas. Este programa inclui formação em *Lean Center*, segurança industrial e sobre o posto de trabalho específico que irão integrar, fundamental para o desenvolvimento das competências, promover a facilidade de integração na cultura da empresa e um melhor desempenho profissional.

O reforço do posicionamento das OEMs junto dos seus principais clientes e mercados de actuação constitui uma das maiores oportunidades de desenvolvimento do sector automóvel. Segundo dados divulgados pela AFIA, tem-se assistido a um crescimento sustentado do sector nos últimos anos, observando-se que se tem promovido a instalação de novas empresas no segmento do fabrico de componentes automóveis, aumentando-se o nível de exportações. Perspectiva-se que a par do crescimento dos últimos anos, se venham

a observar novos crescimentos e desenvolvimentos no sector, motivados essencialmente pela competitividade e pelas necessidades e exigências das OEMs.

A Volkswagen Autoeuropa, sendo considerada a fábrica de produção de veículos automóveis mais representativa do sector a nível europeu, irá por via da produção de um novo modelo de veículos automóveis, o T-Roc, fazer exponenciar os seus níveis de produção em aproximadamente 20% da capacidade produtiva observada em 2017 e consequentemente exponenciar o seu volume de negócios e o nível das exportações.

Perspectiva-se que modelo T-Roc, com início de produção no segundo semestre de 2017, apresente um contributo preponderante nas exportações da empresa, na ordem dos 24% e no número de veículos produzidos, em média 230 mil unidades ao ano. Para 2018, a Volkswagen Autoeuropa, perspectiva que a produção total anual se situe próximo das 300 mil unidades de veículos (nos modelos T-Roc, Scirocco, Sharan e Seat Arona), sendo o maior contributo proveniente do novo modelo automóvel.

Segundo publicações estatísticas do Banco de Portugal, prevê-se que os anos de 2017 e 2018 sejam anos cruciais para o crescimento das exportações nacionais, dando-se particular destaque ao sector do turismo e ao aumento dos níveis de produção do sector automóvel, com a introdução de novo modelo produzido pela Volkswagen Autoeuropa. Em suma, estima-se um crescimento da economia portuguesa entre 1,8% a 2,5%, o valor mais alto observado desde o ano de 2000, equiparando-se aos valores registados em 2007, período antes da crise económico-financeira que se fez ressentir no país, em 2011.

Simultaneamente, a localização geoestratégica do país é também uma oportunidade de crescimento do sector promovendo assim a atracção de investimento estrangeiro no país por via da instalação de multinacionais do sector da indústria de componentes reconhecidas mundialmente que se dedicam ao fornecimento das OEMs, especialmente a Volkswagen Autoeuropa.

A proximidade com Espanha promove sinergias para o mercado da indústria automóvel de componentes fornecer. as unidades de montagem de veículos como a Renault em Valladolid, a Seat em Barcelona, a Ford em Valência, a PSA em Vigo e a Opel /GM em

Zaragoza. É então fundamental potenciar a cooperação entre Portugal e Espanha promovendo as acessibilidades continentais e intercontinentais em articulação com plataformas logísticas actualmente existentes.

Contudo, existem também constrangimentos e ameaças ao desenvolvimento e crescimento do sector da indústria automóvel em Portugal.

Segundo estudos estatísticos elaborados pela AFIA, o sector da indústria automóvel é maioritariamente constituído por pessoas com baixo nível de escolaridade, o 9º ano ou 12º ano. Como tal, uma das maiores ameaças prende-se com a constante necessidade de formação profissional dos colaboradores nas mais variadas funções desempenhadas, exigindo-se formação técnica complementada por experiência prática e com a dificuldade na retenção de colaboradores qualificados.

Sendo o sector da indústria de componentes para automóveis, constituído predominantemente por empresas que actuam no sector da metalurgia e metalomecânica, uma outra ameaça para o sector está relacionada com a cada vez maior escassez de empresas que têm como actividade a montagem de sistemas bem como a produção de têxteis e revestimentos.

Paralelamente, uma outra ameaça no sector da indústria de componentes automóveis constitui a crescente exigência das OEMs em estabelecer relações comerciais com fornecedores certificados e que agreguem e dominem as diferentes actividades integrantes da cadeia de valor.

Apesar das alterações e mudanças observadas no sector da indústria de componentes na década de 90, importa não esquecer que constitui uma ameaça no sector, a dimensão e a natureza das empresas. O sector é dominado por empresas de média dimensão maioritariamente de natureza familiar, com capacidade de investimento em inovação, investigação e desenvolvimento tecnológico bastante reduzida pelos investimentos elevados que acarretam.

Uma outra ameaça do sector está relacionada com a procura no mercado europeu de automóveis, assistindo-se segundo a Associação Europeia de Construtores Automóveis que

as vendas de automóveis registaram no ano de 2017 níveis mínimos, já não observados há mais de 17 anos. Face ao exposto, perspectiva-se assim uma redução no número de veículos fabricados a nível nacional pelas diferentes OEMs.

Por fim, importa notar que a nível nacional, a maior ameaça no sector está relacionada com a possível deslocalização da Volkswagen Autoeuropa para outro país revelando impactos em termos económicos, sociais e políticos. A deslocalização terá um forte impacto no aumento do défice da balança comercial portuguesa por via da redução das exportações, no aumento dos níveis de desemprego, na dissolução e insolvência das pequenas empresas que se dedicam à produção de componentes, bem como na deslocalização de empresas multinacionais de componentes automóveis para outros países.

### **3.6. Procedimento de tratamento da informação**

Na realização de qualquer estudo, a validade e fiabilidade da informação qualitativa torna-se tanto maior quando analisada com recurso a técnicas de análise estatística. O tratamento estatístico proporciona uma maior precisão e rigor, bem como uma maior clareza e confiança na análise dos resultados do estudo permitindo aferir conclusões devidamente suportadas e estruturadas.

Face ao exposto, importa notar que na presente investigação teve-se como referência o recurso a técnicas de estatística descritiva na medida em que, a apresentação e descrição da amostra foi efectuada colocando em evidência propriedades e características de interesse, garantindo-se a possibilidade de se proceder à inferência estatística.

Avaliando a natureza das variáveis utilizadas no estudo, estas podem essencialmente apresentar-se como variáveis qualitativas uma vez que, têm como função descrever um determinado elemento da população (amostra).

As variáveis organizam-se maioritariamente numa escala nominal uma vez que não existe um grau de ordenação entre as diferentes categorias nas quais se inserem. Contudo, para avaliar a concordância, bem como a importância atribuída a uma determinada afirmação, utilizaram-se variáveis qualitativas ordinais uma vez que se classificam atendendo a uma ordem de grandeza. As variáveis são apresentadas numa escala de Likert, de 1 a 5,

considerando que 1 representa o discordo total e sem importância e o 5 equivalente a concordo totalmente e a um grau de importância de muito importante.

As principais ferramentas de estatística descritiva utilizadas no tratamento dos dados foram a construção de tabelas de frequências e de gráficos (de barras, circulares, entre outros), apresentando resumidamente os dados traduzidos das respostas dadas pelos inquiridos.

No que concerne ao tratamento dos dados, importa notar que se revela deveras importante para fundamentação da investigação e para verificar a concordância ou não das hipóteses formuladas, dividir a análise das respostas ao inquérito:

- numa análise univariada, onde qualquer variável será analisada separadamente admitindo que não existe relação com qualquer outra variável em estudo;
- numa análise multivariada, onde duas ou mais variáveis em estudo poderão ou não apresentar uma relação de causa-efeito entre si, podendo ou não haver relação entre elas na explicação dos fenómenos.

Como ferramentas de análise e interpretação dos dados recolhidos no inquérito por questionário, foram utilizadas as ferramentas disponibilizadas pelo *Microsoft Office Excel* (tabelas de suporte e gráficos de linhas, barras e circulares) bem como as ferramentas de análise de dados e construção gráfica disponibilizadas pela plataforma na qual os inquéritos foram realizados (*Qualtrics*),

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

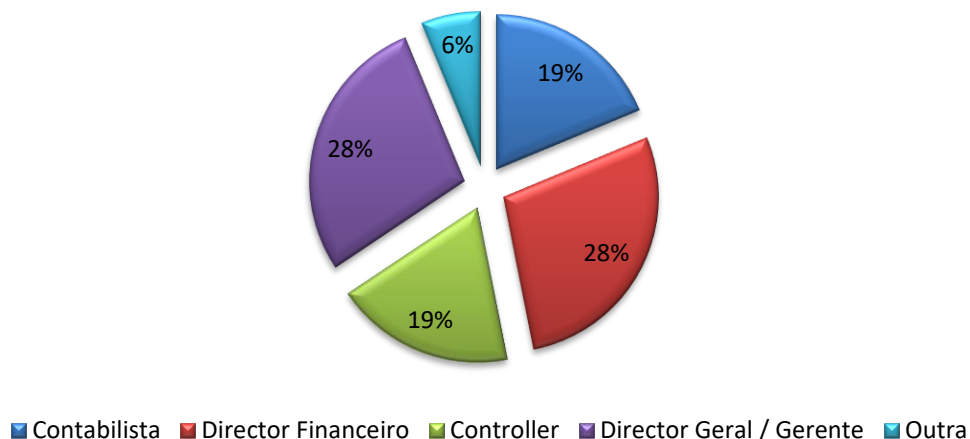
### 4.1. Caracterização dos inquiridos

Na investigação realizada, a caracterização dos inquiridos será feita tendo por base as primeiras quatro questões apresentadas no questionário. Esta caracterização assenta nos seguintes critérios:

- Função ou cargo exercido na organização;
- Departamento a que pertencem;
- Idade; e
- O tempo ao fim do qual desempenham a actual profissão.

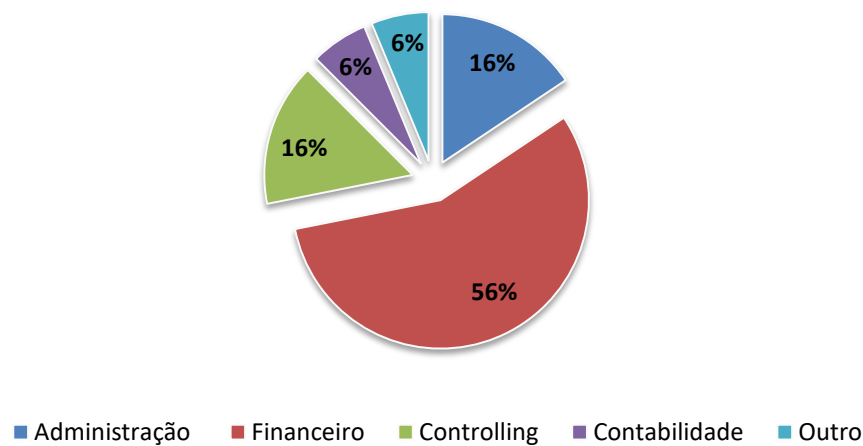
Tendo por referência os critérios supra referidos, é de salientar que no que concerne à função ou cargo desempenhado pelos inquiridos na organização, como se pode constatar no gráfico 4.1, aproximadamente 28% exercem a função de directores financeiros, 28% de director geral/gerente/administrador, 19% de contabilista e 19% de *controller*. De referir que 6% dos inquiridos, aproximadamente 2 desempenham uma função na organização (director de produção e administrativa) que não se enquadra no perfil de destinatários ao questionário, uma vez que são agentes que não têm conhecimento ou qualquer grau de responsabilidade acerca das técnicas, práticas e importância do controlo orçamental nas empresas do sector automóvel.

**Gráfico 4.1:** Distribuição dos inquiridos por função ou cargo na organização (%)



No que concerne ao departamento em que os inquiridos se encontram inseridos, pode constatar-se no gráfico 4.2 que a grande maioria dos inquiridos, aproximadamente 56%, encontram-se inseridos no departamento financeiro. Os restantes, 16% desempenham funções no departamento de *controlling*, 16% na administração, 6% no departamento de contabilidade e 6% em outros departamentos.

**Gráfico 4.2:** Distribuição dos inquiridos por departamento na organização (%)



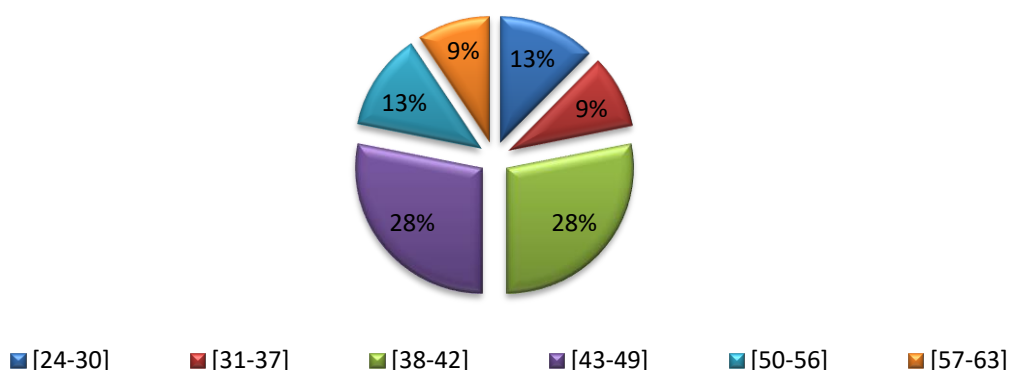
No que concerne à caracterização dos inquiridos analisando a variável da idade, os dados foram organizados e devidamente agrupados em classes ou também designadas faixas etárias. Para o efeito, foram tidos em consideração intervalos de valores correspondentes a seis anos entre as diferentes classes.

**Tabela 4.1:** Distribuição dos inquiridos por faixa etária

Faixa Etária	Nº Inquiridos	%
[24-30]	4	13%
[31-37]	3	9%
[38-42]	9	28%
[43-49]	9	28%
[50-56]	4	13%
[57-63]	3	9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

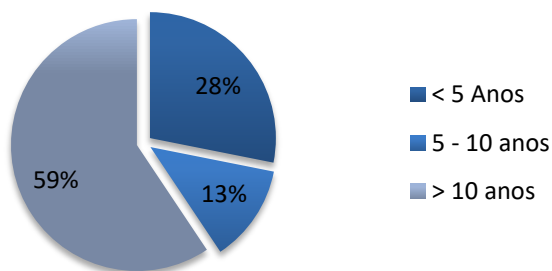
Considerando o público-alvo de resposta ao questionário, e analisando o gráfico 4.3, é possível constatar que os inquiridos inserem-se maioritariamente, com uma representatividade de 56% do total de respostas conseguidas na faixa etária dos 38 aos 42 e dos 43 aos 49 anos de idade. Segue-se com uma percentagem de 13%, os inquiridos com idades pertencentes à faixa dos 24 aos 30 anos e dos 50 aos 56 anos. Com menor percentagem, apresentam-se os inquiridos pertencentes à faixa etária dos 31 aos 37 anos de idade e 57 a 63 anos de idade que representam igualmente 9% do total de respostas.

**Gráfico 4.3:** Distribuição dos inquiridos por faixas etárias (%)



Por fim, relativamente ao tempo de permanência na organização pode constatar-se segundo o gráfico 4.4 que 19 inquiridos, o equivalente a 59% do total de inquiridos, desempenham a função há mais de 10 anos na organização; 9 inquiridos, o equivalente a 28% dos inquiridos, desempenham a função há menos de 5 anos; e 4 inquiridos, o equivalente a 13% desempenham a função na organização há mais de 5 anos e menos de 10 anos.

**Gráfico 4.4:** Distribuição dos inquiridos em função do tempo de permanência na organização (%)



Face ao exposto, pode concluir-se que na generalidade, nas funções que integram o departamento financeiro e na administração, a rotatividade de pessoal nas empresas do sector automóvel é relativamente reduzida.

## **4.2. Análise dos resultados ao questionário**

Pretende-se com a análise dos resultados ao questionário compreender se a implementação de práticas de controlo orçamental é uma realidade observada nas empresas do sector da indústria automóvel em Portugal. Tendo em conta os resultados obtidos nas respostas às questões apresentadas no questionário, pretende-se assim verificar as hipóteses anteriormente formuladas, corroborando-as ou não.

Para o efeito, a análise dos resultados apresentada seguidamente será devidamente subdividida pelas diferentes hipóteses alvo de estudo, que se apresentam como as seguintes:

H1: Práticas e técnicas de controlo orçamental mais utilizadas pelas empresas e com que regularidade;

H2: Razões/origens para a implementação das práticas de controlo orçamental;

H3: Os desvios orçamentais são menores quando definidos orçamentos por áreas funcionais ou centros de responsabilidade/custo;

H4: O controlo orçamental é uma prática de gestão que na maioria das empresas pressupõe o envolvimento da gestão de topo e do departamento financeiro.

H5: O planeamento e controlo orçamental facilitam a tomada de decisões eficazes e em tempo útil.

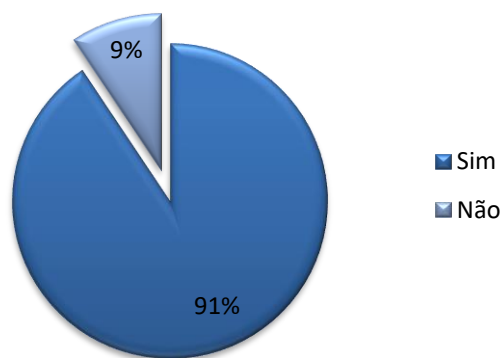
H6: Factores determinantes para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso empresarial.

#### 4.2.1. Práticas e técnicas de controlo orçamental mais utilizadas e com que regularidade

Atendendo ao objectivo geral do estudo, de analisar se a implementação de práticas de controlo orçamental é recorrente nas empresas do sector da indústria automóvel em Portugal, e tendo por base as respostas dadas pelos inquiridos à pergunta número 5, pode constatar-se através da análise do gráfico 4.5 que os resultados são conclusivos.

Os resultados apresentados permitem afirmar que a maioria dos inquiridos, aproximadamente 91%, considera que o controlo orçamental é uma prática de gestão seguida pela organização na qual exercem a sua actividade profissional. Em oposição, apenas 9% dos inquiridos afirmam que o controlo orçamental não é uma prática seguida pela organização justificando que esta prática “não se adequa à estrutura da empresa” e que “até ao momento não tem sido possível regular a implementação de mecanismos de orçamentação e de controlo dos desvios, a não ser em relação à tesouraria da empresa”.

**Gráfico 4.5:** Distribuição das empresas inquiridas cuja prática de controlo orçamental é uma prática das empresas



Considerando as respostas afirmativas dadas pelos inquiridos à questão sobre a prática do controlo orçamental nas organizações do sector automóvel, pôde constatar-se que na maioria das empresas (24% das empresas inquiridas), o processo de controlo orçamental inicia-se no mês de Outubro. Numa análise mais detalhada, observando a tabela 4.2 pode afirmar-se que em aproximadamente 52% das empresas inquiridas, o processo de controlo

orçamental inicia-se entre os meses de Setembro e Novembro, começando a vigorar no mês de Janeiro do ano seguinte.

**Tabela 4.2:** Mês em que se inicia o controlo orçamental

Mês	Nº de Inquiridos	%
Janeiro	2	7%
Fevereiro	1	3%
Março	2	7%
Abril	1	3%
Junho	3	10%
Julho	2	7%
Agosto	3	10%
Setembro	4	14%
Outubro	7	24%
Novembro	4	14%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Complementarmente, no sentido de dar resposta à H1, revela-se importante ainda analisar os resultados das respostas dadas à questão seguinte, a questão 6. À pergunta acerca de qual/quais as técnicas de controlo mais utilizadas pelas empresas, consideraram-se apenas como respostas válidas e para a análise, as respostas afirmativas dos inquiridos à pergunta anterior.

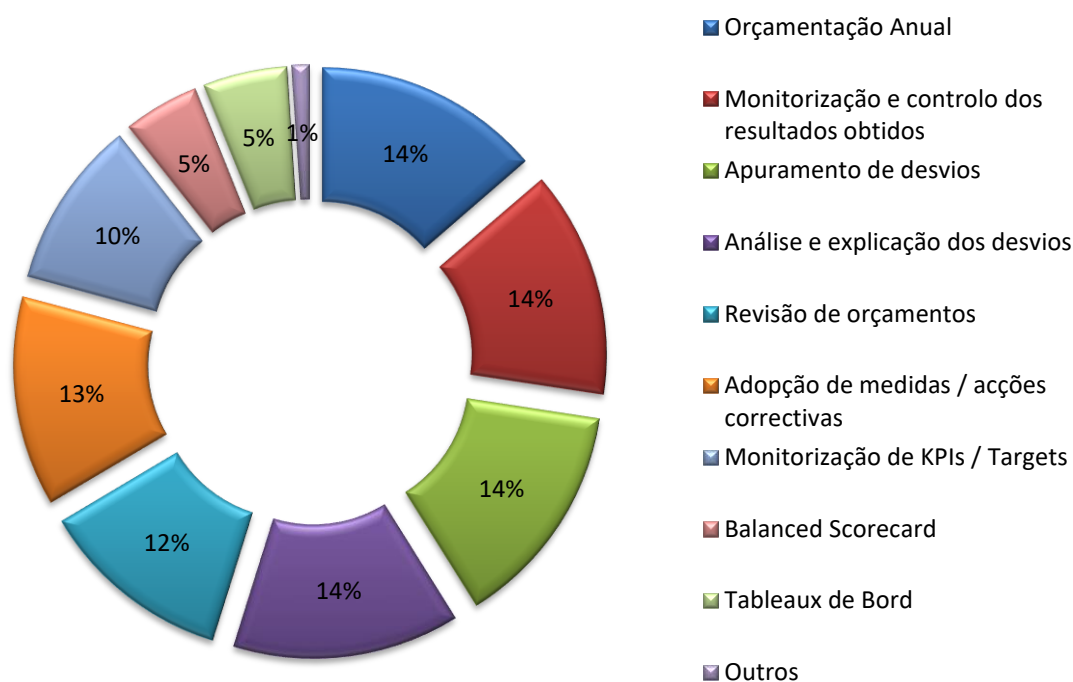
Importa notar que no global, as respostas dos inquiridos foram bastante equilibradas e equitativas, como se pode constatar no gráfico 4.6. Entre as opções de resposta disponíveis, as práticas de controlo orçamental que os inquiridos revelam ser mais utilizadas nas empresas são: a orçamentação anual; a monitorização e controlo dos resultados obtidos; o apuramento de desvios e a análise e explicação dos desvios. Estas quatro práticas de controlo orçamental são práticas executadas em aproximadamente 55% das empresas que participaram na investigação.

Paralelamente, outras das práticas de controlo orçamental referidas pelos inquiridos como prática das empresas, foram a adopção de medidas e acções correctivas (13% de respostas),

a revisão dos orçamentos (12%) de respostas e a monitorização de KPI's/targets (10% de respostas).

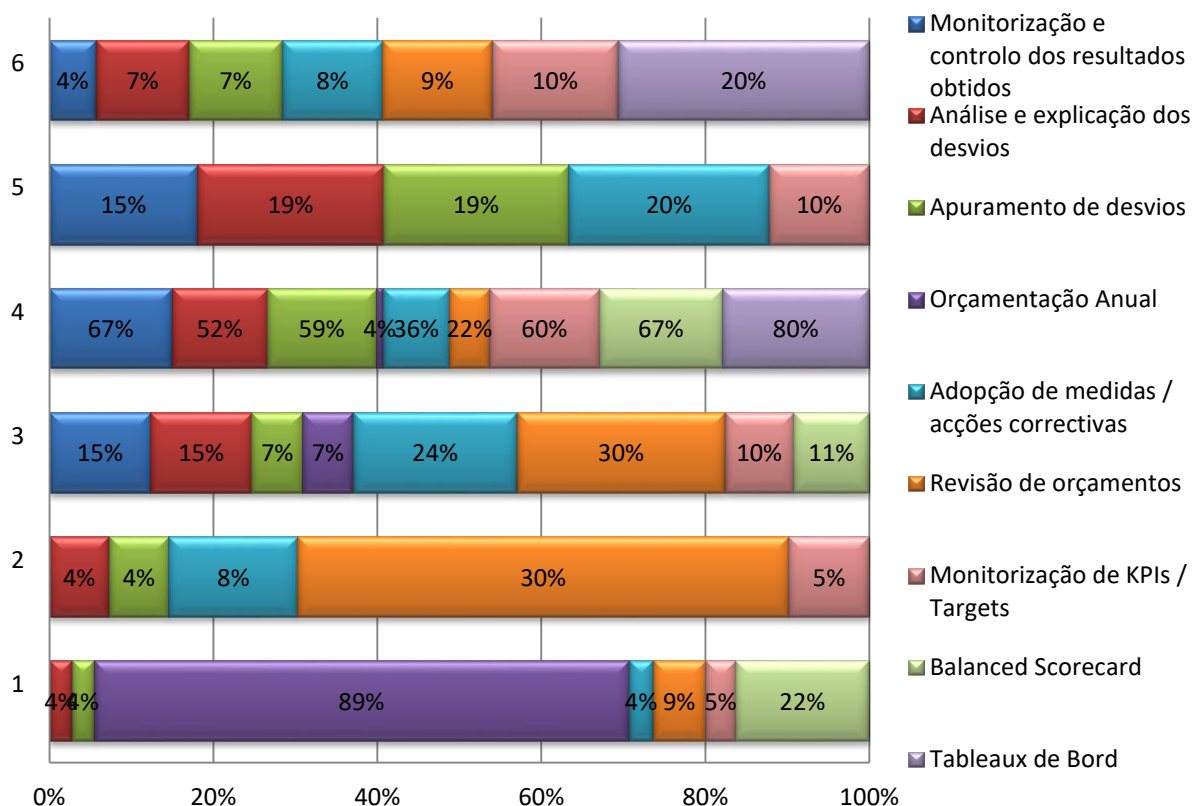
Contrariamente, com uma representatividade extremamente diminuta, apenas 1% de respostas, foram apresentadas como práticas de controlo orçamental as ferramentas SAP e os *Dashboards*, e com 5% respectivamente o *Balanced Scorecard* e os *Tableaux de Bord*.

**Gráfico 4.6:** Práticas de controlo orçamental referidas pelos inquiridos como práticas da organização



No sentido de compreender com que regularidade as práticas de controlo orçamental são implementadas pelas empresas, as respostas à pergunta 7 foram estruturadas e devidamente organizadas numa escala de ordenação de 1 a 6, sendo que: o 1 corresponderá a uma periodicidade anual; 2 corresponderá a uma periodicidade semestral; 3 corresponderá a uma periodicidade trimestral; 4 corresponderá a uma periodicidade mensal; 5 corresponderá a uma periodicidade semanal; e 6 corresponderá a uma periodicidade diária.

**Gráfico 4.7:** Práticas de controlo orçamental atendendo à periodicidade da monitorização



**Legenda do gráfico:** 1 - Anual; 2 - Semestral; 3 - Trimestral; 4 - Mensal; 5 - Semanal; e 6 - Diária.

Considerando as 9 técnicas e práticas de controlo orçamental apresentadas como opção de resposta, pode concluir-se que no que concerne à orçamentação anual as opiniões dos inquiridos e as práticas das empresas são bastante similares, na medida em que esta é uma prática de gestão aplicada essencialmente com uma periodicidade anual, podendo observar-se de acordo com o gráfico 4.7, uma taxa de resposta de 89% dos inquiridos. Os restantes 7% afirmam que a orçamentação anual é uma prática de controlo aplicada trimestralmente e 4% dos inquiridos revelam ser uma prática aplicada mensalmente.

A orçamentação é uma prática que deve ser devidamente seguida pela monitorização dos resultados obtidos. Como tal, e tendo por base as respostas dadas pelos inquiridos, podemos observar que as respostas foram divergentes entre si: 67% dos inquiridos referem que esta prática de controlo é realizada com uma periodicidade mensal; 15% consideram

que é uma prática trimestral; 15% consideram ser uma prática realizada com uma regularidade semanal e os restantes 4% dos inquiridos consideram ser uma prática diária.

Contrariamente, no que concerne ao apuramento e à análise e explicação dos desvios calculados, as práticas das empresas são díspares entre si. Pode-se observar em ambas as práticas, que a maioria dos inquiridos (59% e 52%, respectivamente) considera que as mesmas são aplicadas nas organizações maioritariamente com uma periodicidade mensal. Contudo, note-se que em ambas as práticas aproximadamente 19% dos inquiridos considera que estas práticas de controlo orçamental são realizadas semanalmente nas organizações.

Em suma, tendo em consideração o descrito nos dois parágrafos anteriores, é importante estabelecer relação com o facto de cada vez mais as organizações serem confrontadas com a necessidade de disporem de mecanismos e ferramentas de monitorização e controlo da *performance* financeira garantindo assim a tomada de decisões devidamente suportadas e fundamentadas. Para o efeito, a comparação entre as previsões ou orçamentações e as realizações enquanto prática de controlo orçamental assume cada vez mais um papel de destaque, revelando-se extremamente útil e vantajosa na perspectiva da gestão de topo, administração e directores de áreas.

No que concerne à revisão dos orçamentos, pode constatar-se que as respostas foram bastante equilibradas, com 30% dos inquiridos a afirmar que esta prática é seguida com uma regularidade semestral ou trimestral e 22% dos inquiridos a considerarem ser uma prática monitorizada com uma periodicidade mensal.

Denota-se assim que as respostas dos inquiridos são bastantes díspares. Contudo, o processo de revisão dos orçamentos também designado por *forecasts* é cada vez mais uma prática de controlo orçamental implementada nas empresas, na medida em que as incertezas, os factores endógenos e exógenos às empresas, bem como as oportunidades e ameaças com as quais o sector automóvel se confronta, deverão ser tidos em consideração a qualquer momento numa organização, originando se for necessário, ajustes dos pressupostos tidos em consideração na fase de orçamentação, com o objectivo de minimizar os desvios.

No que concerne à monitorização de KPI's e *targets* bem como à adopção de medidas ou acções correctivas, pode observar-se no gráfico que ambas as práticas são maioritariamente controladas nas organizações com uma regularidade mensal, correspondendo a 60% e 33%, respectivamente. Em ambas as práticas, as opiniões são bastante equitativas quanto à monitorização com uma periodicidade semanal e trimestral.

Por fim, as práticas de controlo orçamental menos comuns nas organizações inquiridas, o *Balanced Scorecard* e os *Tableaux de Bord* são monitorizadas essencialmente com uma periodicidade mensal, obtendo uma taxa de resposta de 67% e 80%, respectivamente.

Em suma, estabelecendo a relação entre a regularidade com que são monitorizadas as práticas de controlo orçamental e as diferentes fases do processo orçamental, pode destacar-se que a primeira etapa do processo é realizada com uma periodicidade anual é a orçamentação. Segue-se depois com uma periodicidade semestral / trimestral, a revisão dos orçamentos anuais, atendendo à necessidade de actualização dos pressupostos para garantir a validade da informação. Por fim, com uma periodicidade mensal são realizadas as práticas de monitorização e controlo dos resultados obtidos, apuramento, análise e justificação dos desvios, monitorização de KPI's e *targets* e a adopção de medidas e acções correctivas.

#### **4.2.2. Razões para a implementação das práticas de controlo orçamental**

Analisando as respostas dadas pelos inquiridos à questão 10 acerca de qual/quais as razões ou factores importantes para a utilização das práticas de controlo orçamental nas empresas, pode constatar-se que a maioria dos inquiridos indicou 3 razões que consideram revelantes.

Tratando-se de uma pergunta de resposta aberta, as respostas dadas pelos inquiridos foram bastantes distintas entre si, fazendo referência a factores como: as orientações estratégicas da empresa; o controlo e monitorização dos resultados (proveitos e custos); a solvência financeira; a identificação de desvios e adopção de medidas correctivas; a fiabilidade, validade e as exigências de prestar informação financeira; eficiência e optimização dos resultados e custos; e a previsão e planeamento. Face ao exposto, as frequências de resposta foram agrupadas em 7 categorias apresentadas na tabela 4.3:

**Tabela 4.3:** Agrupamento das frequências de resposta por categoria

Domínio	Frequência	%
Estratégia	10	15%
Controlo e Monitorização	19	29%
Solvência	4	6%
Correcção	5	8%
Informação	12	18%
Eficiência e Optimização	12	18%
Previsão e Planeamento	4	6%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Como se pode observar, dos 29 inquiridos que afirmaram que o controlo orçamental é uma prática da organização, aproximadamente 29% considera como razão para esta prática, factores relacionados com a necessidade e a importância do controlo e monitorização dos resultados, fazendo referência: às constantes exigências legais de controlo e monitorização de *targets*; ao controlo de custos; ao controlo dos indicadores definidos; ao controlo económico e financeiro da empresa; ao controlo e gestão do *budget* disponível; e à necessidade de avaliar a *performance* da empresa e monitorizar periodicamente os resultados.

É ainda importante salientar que outras razões apontadas pelos inquiridos como razões determinantes para a prática orçamental podem enquadrar-se no domínio da informação. 18% dos inquiridos considera que as práticas de controlo orçamental advêm da crescente necessidade das empresas obterem informação de gestão fiável, válida, atempada e rigorosa que potencie a tomada de decisão; por ser uma prática da empresa ou grupo em que se encontram inseridas; e pela crescente necessidade das empresas partilharem e divulgarem a informação financeira.

A necessidade da eficiência de optimização dos custos incorridos bem como dos resultados obtidos é outra das razões referidas pelos inquiridos para a implementação do controlo orçamental. Para o efeito, 18% dos inquiridos revelam que a importância da prática orçamental se deve à necessidade de obtenção de melhores resultados do que os esperados e de promover a redução dos custos e a optimização dos benefícios obtidos pelas organizações.

Paralelamente, como factor motivador da prática de controlo orçamental, aproximadamente 15% dos inquiridos revelam, a importância com a estratégia definida pela empresa. Face ao exposto, os principais factores referidos pelos inquiridos foram: a necessidade de definição da estratégia e dos objectivos propostos, bem como o seu respectivo cumprimento; e a necessidade de acompanhamento da execução da estratégia potenciando assim a verificação se a estratégia, metas e planos de acção estão a ser adequados ou não aos objectivos propostos.

Complementarmente, outra das razões apontadas, por 8% dos inquiridos, está relacionada com a necessidade de correcção. Os inquiridos revelam que é determinante adoptar medidas correctivas quando existem desvios identificando-se oportunidades de melhoria bem como corrigir e rever atempadamente o orçamento garantindo assim previsões mais ajustadas possíveis à realidade da empresa.

Por fim, com uma representatividade de 6%, são apontadas pelos inquiridos razões relacionadas com a necessidade de previsão e planeamento e com a solvência da empresa. No âmbito da previsão e planeamento, os inquiridos revelam que é necessário potenciar a previsão dos resultados da empresa e do seu futuro bem como melhorar o planeamento orçamental. No que concerne à solvência, os inquiridos revelam que as práticas de controlo orçamental resultam da necessidade de garantir a continuidade e a estabilidade da empresa/grupo.

Em suma, as razões mais apontadas pelos inquiridos para que as organizações recorram a práticas de controlo orçamental estão relacionadas com a envolvente interna da empresa, dada a necessidade constante de controlo e monitorização dos resultados atingidos e objectivos definidos; com a necessidade de garantir a eficiência e optimização dos custos incorridos; com a necessidade de definição da estratégia e dos objectivos e respectiva verificação de cumprimento, bem como acompanhamento e adequação das metas e planos de acção; e pela necessidade de rigor e fiabilidade da informação financeira de suporte à tomada de decisão, partilhada e divulgada pela empresa.

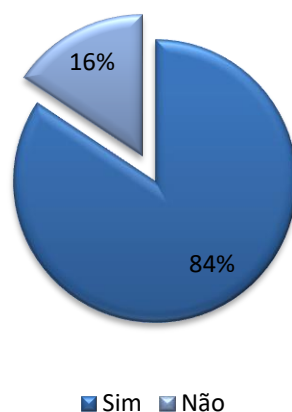
#### **4.2.3. Relação entre os desvios orçamentais e a definição de orçamentos por áreas funcionais ou centros de responsabilidade/custo**

Como explanado na revisão da literatura, a elaboração dos orçamentos por centros de responsabilidade ou centros de custos é uma das etapas do processo orçamental apresentadas por Franco *et al.* (2014), que pressupõe que são definidos objectivos e planos de acção individualmente, podendo a qualquer momento ser monitorizados e revistos.

Para corroborar ou não a hipótese alvo de estudo (H3), importa primeiramente analisar se é uma prática das empresas inquiridas a divisão dos departamentos ou áreas de negócio por centros de custo ou de responsabilidade e se para cada um deles são definidos objectivos e monitorizados KPI's apresentando-se exemplos dos principais KPI's utilizados nas organizações inquiridas. De seguida, pretende-se compreender se a atribuição de *budgets* e *targets* por departamento, a orçamentação de custos e proveitos bem como a construção de orçamentos individuais é uma prática das organizações em estudo. Por fim, será ainda importante saber qual o nível de concordância dos inquiridos com uma das afirmações apresentadas na questão 15, essencial para fundamentar a resposta à hipótese.

Para o efeito, analisando as respostas dadas à questão 14 do questionário que visa aferir se os departamentos ou áreas de negócios da organização estão divididos por centro de custo ou responsabilidade, pode constatar-se através do gráfico 4.8 que a maioria das empresas inquiridas (84%) respondeu afirmativamente à questão, e as restantes, 16%, negativamente.

**Gráfico 4.8:** Distribuição dos inquiridos que têm como prática a utilização de centros de responsabilidade/custo



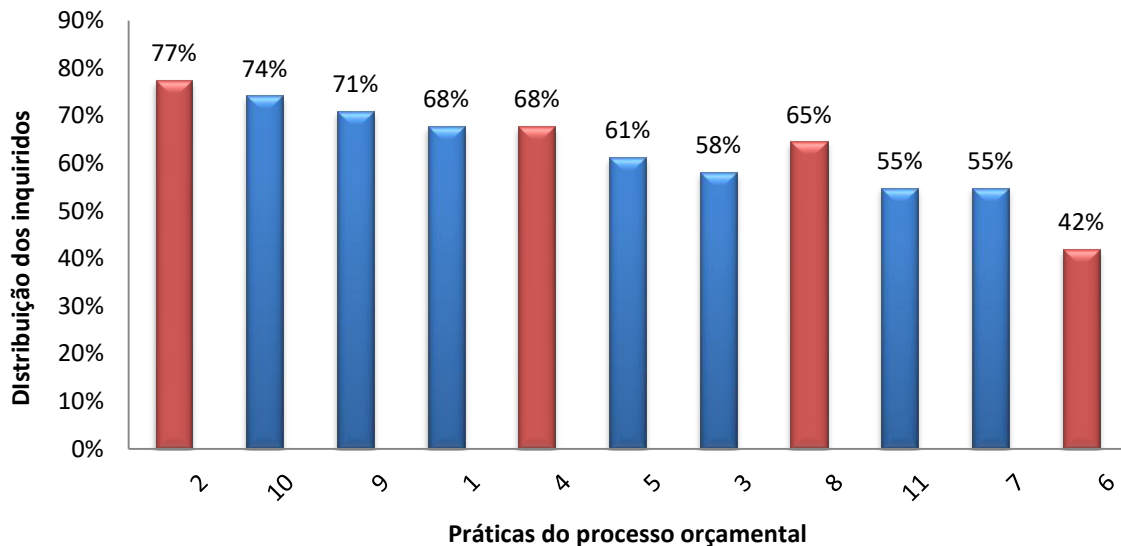
Para avaliar se existem objectivos individuais por áreas de negócio ou departamentos, os inquiridos na questão 9 foram confrontados com as diferentes metodologias que podem ser utilizadas no processo orçamental. Das diferentes metodologias apresentadas, 4 são determinantes para a análise, apresentando-se seguidamente:

- Pesquisa e orçamentação de custos e proveitos por departamento / área funcional / projecto;
- Construção de orçamentos individuais para cada de departamento / área funcional / projecto;
- Atribuição de *budgets* e *targets* para cada de departamento / área funcional / projecto;
- Realização de reuniões de discussão e análise dos custos e proveitos apresentados entre os responsáveis de departamento e os seus subordinados.

Considerando um total de 32 respostas à questão, de entre as 4 metodologias anteriormente apresentadas, a que apresenta uma maior frequência de resposta, como se pode observar no gráfico 4.9, com aproximadamente 77% de respostas, é a atribuição de *budgets* e *targets* individuais por departamento / projecto ou área de negócio. Adicionalmente, com um elevado índice de frequência de resposta, também é importante notar que é uma prática de 68% das empresas inquiridas, a pesquisa e orçamentação de custos e proveitos

individualmente e de 65% das empresas inquiridas a construção de orçamentos individuais. Por fim, também a prática de reuniões de discussão e análise dos custos e proveitos entre os responsáveis de departamento e os seus subordinados é uma prática de 42% das empresas inquiridas.

**Gráfico 4.9:** Distribuição das práticas do processo orçamental



**Legenda do gráfico:**

- 1 - Evidência da lista de directrizes e *guidelines* a ter como referência na preparação do orçamento
- 2 - Atribuição de *budgets* e *targets* para cada departamento / área funcional / projecto
- 3 - Calendarização das tarefas e coordenação e atribuição de responsabilidade
- 4 - Pesquisa e orçamentação de custos e proveitos por departamento / área funcional / projecto
- 5 - Realização de reuniões de discussão e análise dos custos e proveitos apresentados entre os responsáveis de departamento e os seus subordinados
- 6 - Construção de orçamentos individuais para cada de departamento / área funcional / projecto
- 7 -Compilação dos orçamentos individuais no orçamento global da empresa
- 8 - Realização de uma reunião final para discussão do orçamento com participação de directores e gestão de topo
- 9 - Revisão do orçamento e realização de ajuste quando necessário
- 10 - Aprovação do orçamento pela direcção financeira
- 11 -Comunicação e partilha da informação a todos os membros da organização

Complementarmente, os inquiridos foram confrontados com a questão 15. Da totalidade de respostas dadas pelos inquiridos, 75% responderam afirmativamente, revelando que é uma prática da organização a definição de objectivos individuais por centro de responsabilidade, e os restantes 25% dos inquiridos responderam negativamente à questão.

Face ao exposto, considerando que a maioria da população inquirida revela que é prática da organização a divisão dos departamentos e áreas de negócio por centros de responsabilidade ou custo e que são definidos e monitorizados objectivos individuais por áreas, revela-se importante analisar quais são esses objectivos, traduzidos em KPI's.

Para o efeito, tendo em consideração as respostas dadas à questão 16, procedeu-se ao agrupamento dos KPI's em 6 categorias distintas (Financeiros, Qualidade, *Marketing* e Vendas, Produtividade, Eficiência e Outros não especificados). Importa notar que das 93 respostas dadas pelos inquiridos, 9 não foram consideradas válidas para a análise, sendo apresentadas sobre a designação de “n.a.” e “confidencial”.

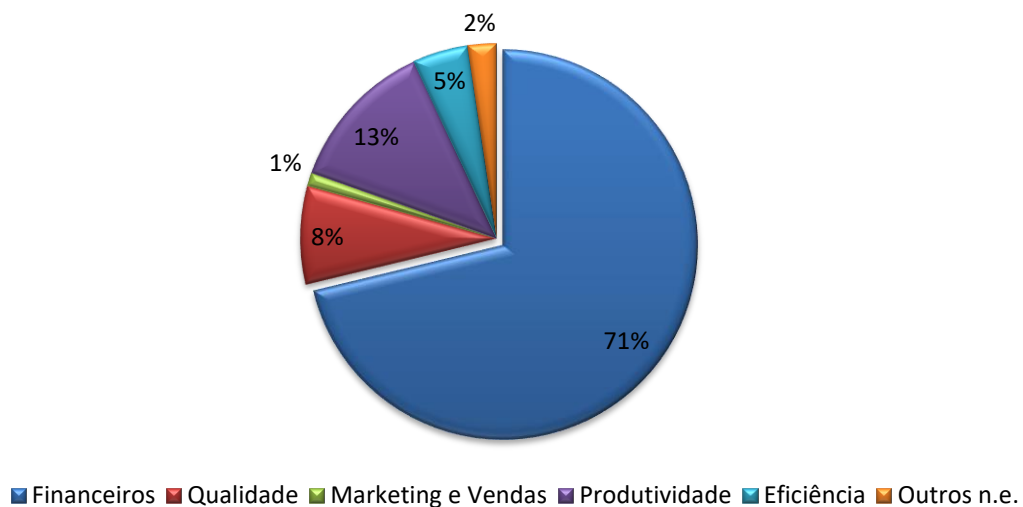
Como se pode observar no gráfico 4.10, a maioria dos inquiridos, aproximadamente 71%, revela que os KPI's seguidos pelas organizações são essencialmente financeiros. Como exemplo referem os seguintes:

- Rendimentos – Volume de vendas;
- Custos incorridos – Custos financeiros, custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, custos com pessoal, custos de qualidade, custos de transportes, custos de manutenção, entre outros;
- Resultado - Margem de contribuição, EBIT e EBITDA;
- Rendibilidade – *Return on Assets* (ROA) e *Return on Equity* (ROE);
- Liquidez – Prazos médios de recebimentos e *Overdues*.

Com frequências também significativas para a análise à questão, aproximadamente 13% das respostas obtidas, foram evidenciados os indicadores de produtividade traduzidos em horas dedicadas a actividades sem valor acrescentado, horas perdidas em correcção de erros e horas de produção por unidade (HPU).

Embora com frequências de resposta mais baixas, são ainda referidos por 8% dos inquiridos, os indicadores de qualidade traduzidos no número de reclamações por cliente, no índice de satisfação do cliente e na quantidade de desperdício (sucata); por 5% os indicadores de eficiência; 2% outros indicadores não especificados e 1% os indicadores de *marketing* e vendas.

**Gráfico 4.10:** Distribuição dos KPI's em categorias



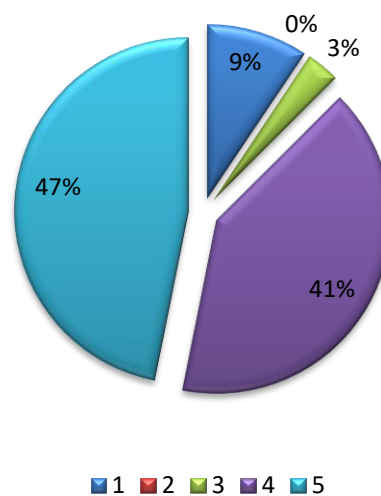
Seguidamente, com o objectivo de compreender se os desvios entre as previsões e as realizações estão relacionados com a existência ou não de objectivos individuais por departamentos ou áreas de negócio, foi feita uma afirmação e proposto que os inquiridos indicassem numa escala de 1 a 5, o nível de concordância ou discordância com a mesma.

Para o efeito, uma das afirmações apresentada na pergunta 18 é: “A monitorização e controlo de desvios entre as realizações e as previsões é mais fácil quando existam centros de responsabilidade ou centros de custo”.

As respostas foram agrupadas numa escala de resposta de 1 a 5, sendo que 1 representa discordância total com a afirmação, 3 representa a não concordância nem discordância e 5 representa concordância total.

Das 32 respostas dadas à afirmação, as opiniões da maioria são de concordância com a mesma, podendo constatar-se no gráfico 4.11 que 47% dos inquiridos concordam totalmente com a afirmação apresentada e 41% concordam parcialmente. Em oposição, apenas 9% dos inquiridos atribuíram a pontuação de 1 na resposta dada, o que revela que estão totalmente em desacordo com a afirmação e 3% não concordam nem discordam da informação.

**Gráfico 4.11:** Distribuição dos inquiridos em função do nível de concordância com a afirmação proposta



**Legenda do gráfico:** 1 - discordo totalmente, 2 – discordo em parte, 3 - nem concordo nem discordo; 4 – concordo em parte e 5 – concordo totalmente.

Face ao exposto, conclui-se que a hipótese de estudo é corroborada na medida em que a maioria dos inquiridos revela que a divisão dos departamentos e áreas de negócio da organização em centros de responsabilidade ou de custo bem como a definição de objectivos individuais essencialmente de carácter financeiro é uma prática de gestão exercida nas organizações do sector da indústria automóvel em Portugal.

Paralelamente, a concordância de 88% dos inquiridos com a afirmação: “A monitorização e controlo de desvios entre as realizações e as previsões é mais fácil quando existam centros de responsabilidade ou centros de custo”, é notória e permite-nos afirmar que no sector da indústria automóvel a prática da alocação de centro de custo a projecto, áreas de

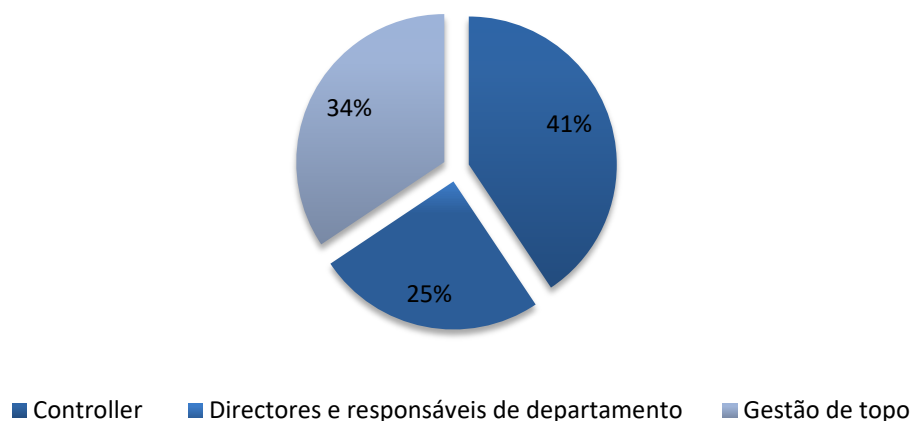
negócio, produtos ou sectores, é essencial para promover a identificação dos desvios existentes permitindo subdividir e afectar os rendimentos e gastos a cada centro de responsabilidade/custo.

#### **4.2.4. Relação entre a prática do controlo orçamental e o envolvimento da gestão de topo e do departamento financeiro**

Um outro objectivo da presente investigação prende-se com a necessidade de apurar quem são os principais agentes responsáveis pela prática de controlo orçamental nas empresas. Para o efeito, umas das perguntas do questionário, pergunta 13, questiona efectivamente por quem é realizado o controlo orçamental, tendo como opções de escolha a gestão de topo, *controller* e directores e responsáveis de departamento.

Pode-se constatar no gráfico 4.12 que as respostas dadas pelos inquiridos à questão 13 foram idênticas, distinguindo-se as opiniões pelo *controller* como principal agente da prática de controlo orçamental, das restantes. Segundo se pode observar, aproximadamente 41% dos inquiridos apontam o *controller* como o principal responsável pela prática de controlo orçamental, seguindo-se a gestão de topo consideradas por 34% dos inquiridos e por fim, com menor percentagem, apenas 25% do total de respostas os directores e responsáveis de departamento.

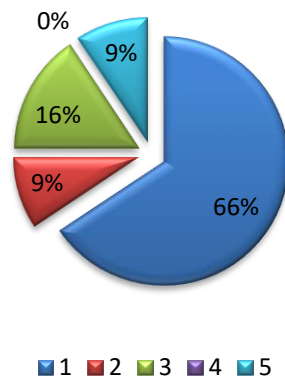
**Gráfico 4.12:** Distribuição das respostas dadas pelos intervenientes na prática de controlo orçamental



Em suma, pode assim concluir-se que a hipótese de estudo é corroborada na medida em que, as respostas dadas pelos inquiridos confirmam a afirmação proposta, de que a prática de controlo orçamental pressupõe essencialmente o envolvimento da gestão de topo e do *controller*, quando a função existe na organização.

Paralelamente, numa das afirmações propostas na pergunta 18, os inquiridos foram também questionados quanto ao grau de concordância com a afirmação: “O processo de controlo orçamental não pressupõe o envolvimento dos colaboradores da organização”.

**Gráfico 4.13:** Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à afirmação 1 da pergunta 18



**Legenda do gráfico:** 1 - discordo totalmente; 2 – discordo em parte; 3 - nem concordo nem discordo; 4 – concordo em parte; e 5 – concordo totalmente.

Analisando os dados apresentados no gráfico 4.13, podemos observar que mais de metade dos inquiridos, aproximadamente 66% estão em total desacordo com a afirmação proposta, ou seja, os inquiridos consideram que o envolvimento e a participação dos diferentes colaboradores da organização é, sem dúvida muito importante na prática do controlo orçamental. As restantes opiniões, de 34% dos inquiridos revelam que, 9% discorda em parte, 16% dos inquiridos nem concordam nem discordam e 9% concordam totalmente com a afirmação.

#### **4.2.5. Contributo do planeamento e controlo orçamental na tomada de decisões eficazes e em tempo útil**

As conclusões para corroborar ou não a H4 foram fundamentadas tendo por base o grau de concordância (escala de pontuação atribuída) com algumas das afirmações apresentadas na questão 15 do questionário.

Analisando as respostas dadas pelos inquiridos através do gráfico 4.14, pode constatar-se que para a maioria das afirmações apresentadas, as respostas revelam um nível de concordância total, sendo a escala de pontuação 5 a que apresenta uma maior frequência de respostas exceptuando-se três das seis afirmações apresentadas.

Para fundamentar a resposta, analisou-se primeiramente a opinião dos inquiridos relativamente à aplicação das práticas de controlo orçamental. Seguidamente analisar-se-á as respostas dadas à afirmação: as práticas de controlo orçamental promovem a tomada de decisões rápidas e em tempo útil às exigências com que as empresas são confrontadas.

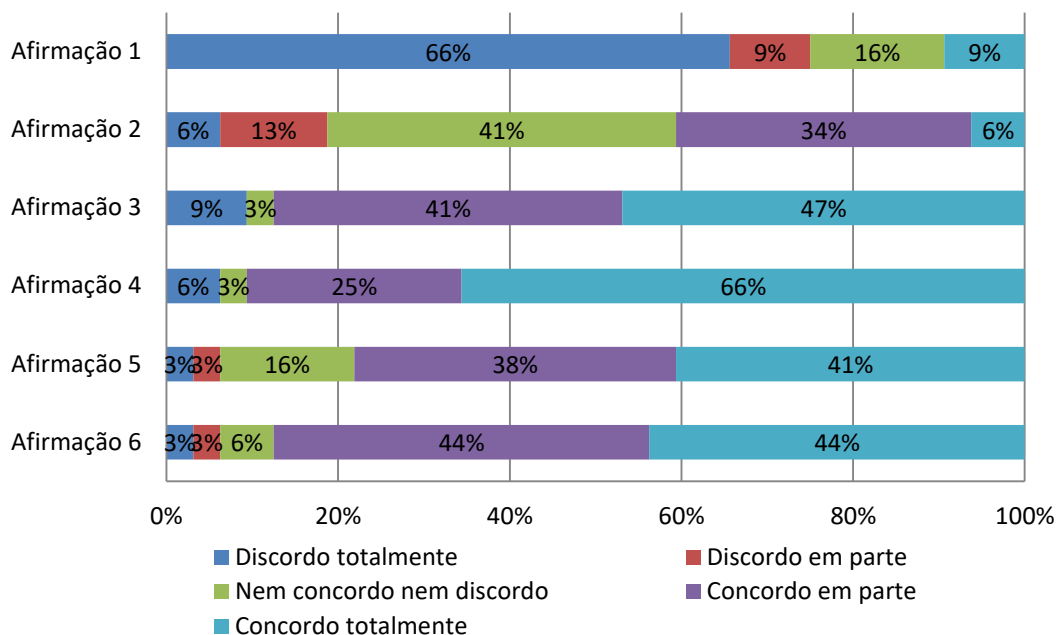
Para o efeito, como se verificou na hipótese anterior, 88% dos inquiridos afirmam concordar com a afirmação de que a monitorização e controlo de desvios é uma prática de controlo orçamental mais fácil de implementar quando as áreas de negócios ou departamentos da organização estão divididos mediante imputação de um centro de custo ou de responsabilidade.

Igualmente importante é salientar que 91% dos inquiridos concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação de que os KPI's ou *targets* devem ser devidamente definidos para que se possam exigir aos responsáveis esclarecimentos caso existam desvios, sendo a opinião de 78% dos inquiridos concordante com a afirmação, que os directores devem ser responsabilizados pelos mesmos e a de 16% dos inquiridos nem concordante nem discordante.

Analisando as respostas à afirmação 6: “As práticas de controlo orçamental promovem a tomada de decisões rápidas e em tempo útil às exigências com que as empresas são confrontadas”, pode constatar-se que as respostas dadas são pouco dispersivas, sendo que 88% afirmam concordar (parcialmente ou totalmente) e 6% afirmam discordar (parcialmente ou totalmente).

Relativamente ao nível de concordância, observa-se que as opiniões são bastante semelhantes, na medida em que 44% dos inquiridos afirmam concordar totalmente com a afirmação e 44% afirmam concordar parcialmente com a mesma. Dos restantes 13% dos inquiridos, 6% afirmam não concordar nem discordar, 3% discordam em parte e 3% discordam totalmente.

**Gráfico 4.14:** Distribuição das respostas dadas pelos inquiridos à questão 18



**Legenda do gráfico:**

Afirmação 1: O processo de controlo orçamental não pressupõe o envolvimento dos colaboradores da organização.

Afirmação 2: O método de orçamentação é a previsão com base em dados históricos de proveitos e custos.

Afirmação 3: A monitorização e controlo de desvios entre as realizações e as previsões é mais fácil quando existam centros de responsabilidade ou centros de custo.

Afirmação 4: Os KPI's ou *targets* devem estar correctamente definidos para que se possam exigir esclarecimentos e responsabilidades quando não cumpridos.

Afirmação 5: Os gestores e directores de departamentos ou áreas devem ser responsabilizados pelos desvios apurados face às metas definidas.

Afirmação 6: As práticas de controlo orçamental promovem a tomada de decisões rápidas e em tempo útil às exigências com que as empresas são confrontadas.

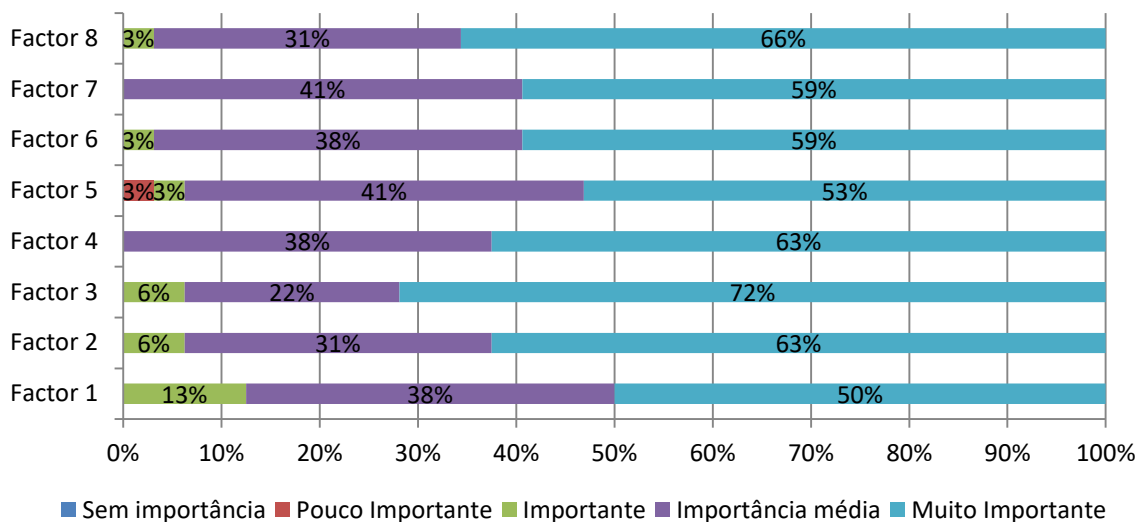
Sabido é que, as empresas são cada vez mais confrontadas com decisões a tomar, que devem ser devidamente suportadas e fundamentadas para que possam ser as melhores possíveis tendo em conta os factores conhecidos. Para fundamentar essas decisões, as empresas potenciam a implementação de práticas de controlo orçamental que lhes permita a qualquer momento o acompanhamento da estratégia, dos objectivos e planos de acção; a monitorização e controlo dos objectivos definidos; a adopção de medidas e acções correctivas que visem minimizar os desvios encontrados; e a optimização e eficiência. Em suma, face ao explanado anteriormente, conclui-se que a hipótese 5 é corroborada na medida em que, um número significativo de inquiridos, aproximadamente 28 dos 32, revelam estar em concordância com a afirmação proposta.

#### **4.2.6. Factores determinantes para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso empresarial**

Para fundamentar a última hipótese de estudo, foi formulada a questão 19, que pretende avaliar a relevância para os inquiridos de cada um dos 8 factores propostos para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e, conseqüentemente, para o sucesso empresarial. As opções de resposta inserem-se numa escala de valores de 1 a 5, sendo que 1 representa sem importância, 2 representa pouco importante, 3 representa importante, 4 representa importância média e 5 representa muito importante.

Analisando as frequências de cada um dos factores apresentados, pode observar-se independentemente dos factores, a maioria dos inquiridos atribuiu uma importância elevada a cada um deles para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso empresarial. Como se pode observar no gráfico 4.15, mais de metade da população inquirida considera qualquer um dos factores propostos muito importante.

**Gráfico 4.15:** Factores determinantes para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso empresarial



**Legenda do gráfico:**

Factor 1 - Participação e o envolvimento de todos os colaboradores na definição dos objectivos da organização;

Factor 2 - Definição de metas e objectivos individuais por área ou centro de responsabilidade;

Factor 3 - Implementação de ferramentas de controlo orçamental ;

Factor 4 - Monitorização regular e periódica de indicadores de desempenho revelantes (financeiros, operacionais, de marketing e rh);

Factor 5 - O envolvimento e participação de membros qualificados e experientes na análise e monitorização da informação;

Factor 6 - As informações facultadas pelos softwares de gestão que facilitam o desenvolvimento ferramentas de reporte financeiro;

Factor 7 - A sensibilização e o compromisso de todos os indivíduos no cumprimento dos objectivos da organização;

Factor 8 - O apuramento dos desvios, análise das causas e adopção de medidas e acções correctivas.

Analisando o gráfico 4.15, pode constatar-se que para 72% dos inquiridos a implementação de boas práticas de controlo orçamental está relacionada com a implementação de

ferramentas de controlo e para 66% dos inquiridos, está relacionada com o apuramento dos desvios, análise das causas e adopção de medidas e acções correctivas.

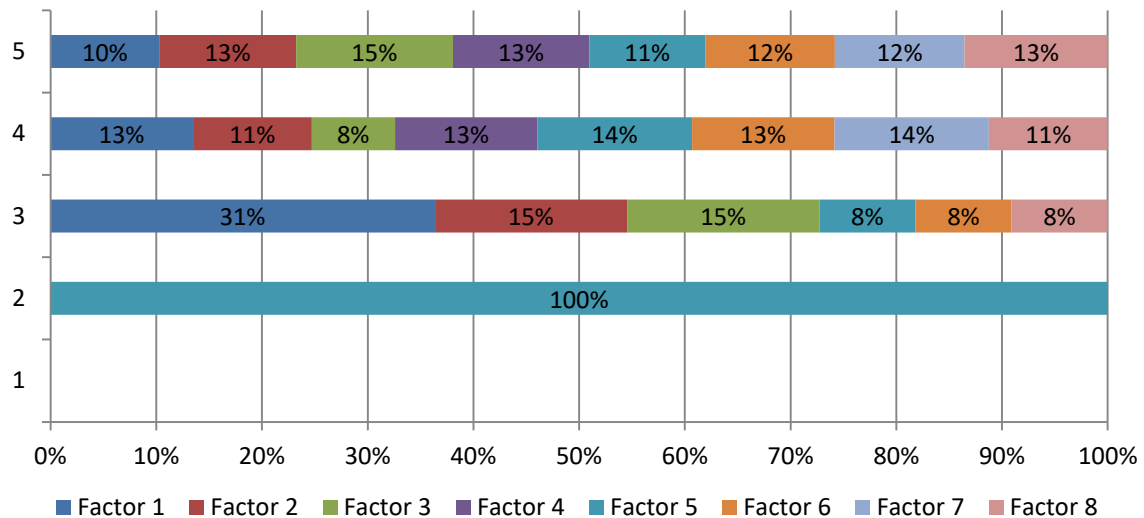
Importa notar que a totalidade da população inquirida considera que a monitorização regular e periódica de indicadores de desempenho relevantes bem como a sensibilização e o compromisso de todos os indivíduos no cumprimento dos objectivos da organização são factores considerados com uma importância acima da média para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso das organizações.

Em oposição, a pontuação 1 equivalente a “nada importante” não foi atribuída a nenhum dos factores propostos e a pontuação 2 equivalente a uma classificação de “pouco importante”, apenas foi atribuída por 3% dos inquiridos no que concerne ao envolvimento e participação de membros qualificados e experientes na análise e monitorização da informação.

Analisando as respostas dadas pelos inquiridos com o intuito de compreender, entre os diferentes factores qual/quais os que os inquiridos consideram ter uma importância mais significativa, foi possível constatar que as opiniões dos inquiridos são bastante dispersas.

Analisando o gráfico 4.16, pode observar-se que a pontuação intermédia, de 3, foi atribuída por 31% dos inquiridos maioritariamente ao factor de relevância relacionado com a participação e o envolvimento de todos os colaboradores na definição dos objectivos da organização. Pode não ser considerado pelos inquiridos como um dos factores mais importantes, contudo, atribuem-lhe alguma relevância.

**Gráfico 4.16:** Distribuição das respostas dos inquiridos por níveis de relevância



Denota-se que, a pontuação 5 foi atribuída em maior número de vezes ao factor 3, relacionado com a implementação de ferramentas de controlo orçamental e, portanto, considerado por 15% dos inquiridos como o mais importante. Segue-se com uma frequência de 13% a monitorização regular e periódica de indicadores de desempenho relevantes, a definição de metas e objectivos individuais por área ou centro de responsabilidade e o apuramento dos desvios, análise das causas e adopção de medidas e acções correctivas; com 12% as informações facultadas pelos *softwares* de gestão que facilitam o desenvolvimento de ferramentas de reporte financeiro e a sensibilização e o compromisso de todos os indivíduos no cumprimento dos objectivos da organização; com 11% o envolvimento e participação de membros qualificados e experientes na análise e monitorização da informação; e por fim com 10% a participação e o envolvimento de todos os colaboradores na definição dos objectivos da organização.

Face ao exposto, conclui-se que os principais factores determinantes para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e para o sucesso das empresas estão relacionados com o controlo e monitorização dos resultados bem como com a preocupação e o envolvimento de todos os indivíduos da organização no cumprimento dos objectivos previamente definidos. Acresce-se ainda, a importância das informações facultadas pelos *softwares* de gestão e o cálculo dos desvios, análise das causas e adopção de medidas e acções correctivas.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. Síntese e contribuições do estudo

As mudanças económicas provenientes da crescente competitividade e globalização dos mercados potenciaram uma reformulação das práticas financeiras das empresas em todo mundo. Facto é que, em meados da primeira década do século XX, iniciou-se a implementação das práticas de contabilidade de gestão nas empresas, servindo como suporte para orientar os gestores e membros com poder na tomada de decisões estratégicas, cruciais para garantir o melhor desempenho financeiro das empresas.

Em Portugal, o controlo orçamental tendo vindo a ser cada vez mais uma temática estudada e analisada pelos gestores das organizações tendo com objectivo a obtenção de melhores resultados. Contudo, esta é uma prática ainda pouco recorrente nas empresas de pequena dimensão, essencialmente por ser desconhecida e pela sua reduzida disponibilidade financeira para a realização de investimentos (*software e equipa de controlo e análise financeira, entre outros*).

A lógica de especialização e as áreas de desenvolvimento prioritárias para Portugal, assentam na aposta em sectores estratégicos para a economia nacional potenciadores do crescimento económico, no reforço da especialização/*know-how* em actividade de valor acrescentado e no reforço das exportações nacionais. Face ao exposto, pretendeu-se aplicar este estudo ao sector da indústria automóvel em Portugal, considerado o sector da indústria transformadora mais importante para o desenvolvimento e crescimento da economia portuguesa, nas mais variadas matérias.

Desenvolveu-se a presente investigação com o objectivo de estudar no sector da indústria automóvel, se as empresas implementam práticas de controlo orçamental; quais as principais práticas de controlo orçamental implementadas e com que regularidade; as metodologias e práticas seguidas durante o processo orçamental; que razões consideram os gestores relevantes para a prática ou não do controlo orçamental; quais os principais KPI's/*targets* monitorizados; e quem são os principais agentes responsáveis pelo controlo orçamental (gestão de topo, *controller* ou directores e responsáveis de departamento).

De seguida, apresentam-se as principais conclusões da reflexão realizada sobre a temática estudada, a importância do controlo orçamental no sector da indústria automóvel em Portugal, apresentando-se as contribuições do estudo do ponto de vista teórico nas práticas empresais e enquadrando as respostas dadas pelos participantes na investigação na fundamentação das hipóteses estudadas.

Para que a definição e implementação dos orçamentos e do controlo orçamental seja melhor sucedida deve ser precedida pela implementação de instrumentos de controlo de gestão. A necessidade de os implementar surge da constante “pressão” e competitividade com as quais actualmente as organizações têm que se debater, considerando-se “veículos” impulsionadores da obtenção de vantagens competitivas e, simultaneamente, de melhores desempenhos operacionais e financeiros traduzindo-se em melhores resultados.

Atendendo aos resultados obtidos através dos questionários realizados nas empresas do sector da indústria automóvel em Portugal, conclui-se que na grande maioria das empresas inquiridas, a prática de controlo orçamental é uma prática de gestão recorrente referindo como principais razões para a sua implementação, a necessidade de controlo e monitorização dos resultados obtidos e dos desvios entre as realizações e previsões, garantindo-se assim o cumprimento dos objectivos e metas previamente definidos; a monitorização regular e periódica dos custos e resultados, bem como a gestão do *budget* disponível.

Paralelamente, deve-se ainda referir outras razões para a necessidade de implementação do controlo orçamental, como a adopção de medidas correctivas quando encontrados desvios e a identificação de oportunidades de melhoria; a fiabilidade, validade e as exigências de prestar informação financeira ao Estado e às empresas participantes no capital/empresa-mãe; a solvência e viabilidade financeira bem como as orientações estratégicas futuras (metas e objectivos definidos).

Contudo, vimos que os inquiridos que afirmaram que a prática de controlo orçamental não é exercida nas organizações nas quais exercem actividade profissional, referem-no justificando a falta de adequação/necessidade da empresa bem como a falta de disponibilidade para a implementação de mecanismos de orçamentação. É de salientar que

a representatividade destas respostas no total das empresas inquiridas é bastante reduzida, de aproximadamente 10%.

Tendo por base as ideias partilhadas pelos autores que escreveram sobre estas temáticas financeiras referenciados ao longo da presente investigação, conclui-se que o orçamento é actualmente considerado um instrumento de gestão essencialmente de curto prazo que tem como principal função apoiar os gestores na concretização dos objectivos definidos promovendo a tomada de decisão em tempo útil.

Face ao exposto, também no estudo empírico, as conclusões foram devidamente sustentadas pela maioria dos inquiridos a afirmar que entre as diferentes práticas de controlo orçamental apresentadas (orçamentação anual; monitorização e controlo dos resultados obtidos; apuramento de desvios; análise e explicação dos desvios, revisão de orçamentos; adopção de medidas/ acções correctivas; monitorização de KPI's/*targets*; *balanced scorecard*; *tableaux de bord*; entre outras), a orçamentação anual constitui uma das práticas mais utilizadas pelas empresas, ao mesmo nível que a monitorização e controlo dos resultados obtidos, o apuramento de desvios e a análise e explicação dos desvios.

A orçamentação é uma prática de gestão essencialmente orientada para o curto prazo e realizada com uma periodicidade anual. No que concerne ao momento em que se inicia o controlo orçamental, conclui-se segundo as observações realizadas, que este processo tem início essencialmente no último trimestre do ano, entre os meses de Outubro e Novembro, maioritariamente no mês de Outubro aquando da realização da fase de orçamentação anual. Um número significativo de inquiridos, aproximadamente 14%, revela que esta prática inicia-se no mês de Setembro, para que possa ser planeada com o tempo necessário até ao fecho do ano, produzindo efeitos no ano seguinte.

Como referem Caiado (2009) e Franco *et al.* (2006), conclui-se que o processo de controlo orçamental se inicia com a fase de orçamentação, na qual são devidamente planeados os custos e proveitos da empresa tendo por base os objectivos e metas estratégicas e financeiras definidas, bem como outras orientações/*guidelines* institucionais. Posteriormente dever-se-á seguir a fase de comparação/monitorização dos resultados, o

apuramento e explicação de desvios entre as realizações e previsões e adopção de medidas correctivas para minimização dos desvios encontrados.

Tendo por base os resultados obtidos, conclui-se que esta prática é realizada essencialmente com uma periodicidade mensal nas organizações, tendo como objectivo o controlo e a monitorização e o constante acompanhamento do funcionamento da actividade. Complementarmente, no que concerne ao apuramento e à análise e explicação dos desvios, conclui-se que são também práticas realizadas maioritariamente com uma periodicidade mensal por estarem directamente relacionadas com a prática anterior.

Para que os resultados do processo de controlo orçamental sejam válidos, é crucial que a organização funcione como um todo, isto é, que os diferentes departamentos ou áreas de responsabilidade estejam orientados não só para atingir os seus objectivos individuais como também os da organização em geral facilitando-se a comunicação e o envolvimento de todos na definição das orientações estratégicas da organização e que sejam capazes de, sempre que assim se pretenda, dar esclarecimentos sobre os desvios apurados face às metas definidas sendo responsabilizados pelos mesmos.

Face ao exposto, teve-se como objectivo no estudo analisar se a definição de centros de custo ou responsabilidade e a atribuição de objectivos individuais a cada centro é uma prática das organizações. Dos resultados obtidos, conclui-se que na maioria das empresas inquiridas existem centros de custos ou responsabilidade por departamentos ou áreas; que existem objectivos definidos individualmente para cada um deles; e que a monitorização e o controlo de desvios entre as realizações e as previsões é mais fácil quando existem centros de responsabilidade ou centros de custo uma vez que mais facilmente se conseguem identificar a que departamento/área pertencem e quem são as pessoas que têm responsabilidade sobre os mesmos exigindo-se explicações sobre as causas e a adopção de medidas correctivas.

No que concerne à definição de objectivos individuais, pode constatar-se que são definidos essencialmente objectivos financeiros traduzidos em indicadores como o volume de vendas; custos financeiros, custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, custos com pessoal, custos de qualidade, margem de contribuição, prazos médios de

recebimentos, rentabilidade, entre outros, e de produtividade como as horas dedicadas a actividades sem valor acrescentado, horas perdidas em correcção de erros e horas de produção por unidade.

Para reforçar o exposto anteriormente, analisou-se ainda qual/quais as metodologias seguidas durante o processo orçamental. Conclui-se pelas respostas obtidas, que entre as metodologias disponibilizadas para opção de escolha, a maioria dos inquiridos considera que é prática da sua organização, a atribuição de *budgets e targets*, a pesquisa e orçamentação de proveitos e custos por departamento bem como a construção de orçamentos individuais que serão posteriormente compilados no orçamento final da empresa e eventualmente ajustados se necessário, garantindo o cumprimento dos objectivos estabelecidos.

Por fim, no que concerne à exigência de esclarecimentos e responsabilidade sobre os resultados obtidos aos responsáveis de departamento, constatou-se que a grande maioria dos inquiridos revela concordância parcial ou total com as afirmações de que os responsáveis devem ser responsabilidades pelos resultados e que devem-se-lhes exigir esclarecimentos e justificações para os mesmos.

Igualmente importante para que o processo de controlo orçamental funcione na sua globalidade, é como refere Jordan *et al.* (2002) garantir o envolvimento de todos os intervenientes (directores de departamento, *controller* e gestão de topo) nas diferentes fases do processo orçamental exigindo-se que cada um tenha conhecimento das suas responsabilidades no cumprimento dos objectivos individuais e gerais da organização.

Deste modo, foi possível constatar no estudo que, as opiniões dos inquiridos quando confrontados com a questão acerca de quem são os principais agentes responsáveis pelo controlo orçamental são bastante semelhantes, na medida em que entre as três opções de escolha disponíveis (directores de departamento, *controller* e gestão de topo) as frequências de resposta foram bastante aproximadas, não existindo nenhum agente que se destacasse dos demais.

Segundo *Jordan et al.* (2002), uma das dificuldades no processo de implementação do controlo orçamental está directamente relacionada com a ausência de comunicação dos objectivos e dos *budgets*/orçamento entre os órgãos de gestão/ direcção e os colaboradores da instituição.

Para validar se esta limitação está presente no processo orçamental das empresas inquiridas, avaliou-se o nível de concordância com a afirmação de que o processo de controlo orçamental não pressupõe o envolvimento dos colaboradores da organização. Dos resultados obtidos, observou-se que mais de metade dos inquiridos afirmam estar em total desacordo com a afirmação, revelando assim que o envolvimento e a colaboração dos diferentes colaboradores da organização, é muito importante na prática do controlo orçamental.

No mesmo âmbito, avaliou-se ainda o nível de importância atribuída pelos inquiridos quanto à participação e envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos da organização, constatando-se que a totalidade dos inquiridos atribuiu uma pontuação entre 3 e 5 pontos, equivalente à atribuição de uma classificação de importante a muito importante.

Em suma, para o controlo orçamental seja considerado o melhor e o mais completo instrumento de controlo para auxiliar os gestores na tomada de decisão, deve-se fazer complementar por outros instrumentos de controlo alternativos, uma vez que tem como limitação o facto de apenas traduzir informação de carácter financeiro baseando-se única e exclusivamente em informação contabilística.

Para suprir esta limitação, autores como Kaplan e Norton (1996) e *Jordan et al.* (2002), defendem que devem ser implementados como instrumentos de controlo auxiliares os *tableaux de bord* e o *balanced scorecard*. Como vimos, comparativamente com as restantes práticas de controlo orçamental existentes, estas são as menos utilizadas pelas empresas inquiridas, registando uma representatividade de apenas 5% no total de empresas.

Ambos os instrumentos apresentam como vantagens quando comparados com os orçamentos o facto de transmitir informação que permite aos gestores medir a *performance*

da organização em geral, isto é, dos diferentes centros de responsabilidade e de todos os colaboradores, através da utilização de indicadores diversificados de natureza financeira e não financeira.

Em suma, o desenvolvimento desta investigação foi deveras importante para compreender como é desenvolvido o processo de controlo orçamental no sector da indústria automóvel em Portugal. Primeiramente, pretendeu-se compreender se no sector da indústria automóvel, a prática de controlo orçamental é uma prática exercida na maioria das organizações e qual/quais as razões que estão na origem ou não da sua implementação. Paralelamente, pretendeu-se estudar quais são as práticas de controlo mais utilizadas pelas organizações bem como a periodicidade com que as mesmas são realizadas.

Um outro contributo do estudo está relacionado com o estudo da relação entre os desvios orçamentais e a definição de orçamentos por áreas funcionais ou centros de responsabilidade/custo, observando-se que devido à existência de objectivos individuais, mais facilmente se conseguem exigir esclarecimentos sobre os resultados obtidos e, conseqüentemente, atribuir responsabilidades sobre os desvios.

Por fim, para garantir a implementação de boas práticas de controlo orçamental consideram-se como factores determinantes segundo a opinião das empresas inquiridas, a implementação de ferramentas de controlo orçamental; o apuramento de desvios, análise das causas e adopção de medidas e acções correctivas; a monitorização regular e periódica de indicadores de desempenho revelantes bem como a definição de metas e objectivos individuais por área ou departamento da organização.

## **5.2. Limitações do estudo**

Neste tópico irão ser apresentadas as principais limitações e dificuldades observadas durante o decurso da presente investigação.

Uma das limitações constatada no momento da recolha de dados, deveu-se essencialmente às desvantagens apresentadas pelo método de recolha de dados seleccionado, o inquérito por questionário. A opção de envio do inquérito por questionário com recurso ao envio por correio electrónico para as empresas integrantes da amostra, facultado na base de dados

Sabi, gerou algumas dificuldades na resposta ao questionário, uma vez que apesar de os destinatários visualizarem a mensagem, era reduzida a taxa de resposta daqueles que efectivamente colaboravam na investigação.

Como já referido, considerando que a taxa de colaboração na resposta ao questionário era extremamente reduzida, foi para isso necessário fazer para além do primeiro contacto mais duas insistências enviando novamente o *e-mail* com indicação dos objectivos do estudo, a duração, a hiperligação do questionário e os agradecimentos pela colaboração na investigação.

Porém, complementarmente, por se considerar que os destinatários das mensagens de correio electrónico poderiam efectivamente não ser o público-alvo de resposta, uma vez que muitos dos contactos eram contactos gerais da empresa apresentando-se sobre a denominação de “geral@XXX.com”, estabeleceu-se através do *Linkedin* contacto com as pessoas responsáveis pelos cargos de *Controller*, Directores Financeiros ou Directores gerais, considerando este um contacto mais “próximo” e imediato com o público-alvo, exponenciando assim a taxa de resposta.

No que concerne à validade das respostas, verificou-se que na questão 7, relacionada com a questão anterior, uma parte dos inquiridos escolheram opções de resposta (regularidade) para práticas de controlo orçamental não seleccionadas anteriormente como práticas seguida pela organização na qual desempenham actividade profissional. Observou-se que um reduzido número de inquiridos na resposta aberta à questão 17, não responderam de forma válida, apresentando com resposta expressões como: “na”, “confidencial” e “xx”. Face ao exposto, é de notar que estas respostas foram retiradas e excluídas da análise não se considerando pertinentes para os objectivos do estudo.

Outra limitação da presente investigação deve-se ao facto do inquérito ter sido composto por questões essencialmente fechadas (de resposta múltipla), existindo um número reduzido de questões abertas. Assim, uma vez que os questionários não devem ser muito extensos para facilitar as respostas dadas pelos inquiridos, considerou-se que este factor limitou a investigação no que se refere à informação a obter para melhor justificar as hipóteses de estudo formuladas.

Uma outra limitação está relacionada essencialmente com o horizonte temporal para recolha de dados necessários à fundamentação das hipóteses. Tendo em conta o exercício da actividade profissional e a reduzida disponibilidade da investigadora, houve necessidade de delimitar a fase de recolha de dados pelo que o inquérito apenas esteve disponível para resposta durante aproximadamente dois meses.

Por fim, o número de participantes no presente estudo ficou aquém do que se esperava conseguindo-se uma taxa de resposta de aproximadamente 27% por todas as razões anteriormente apresentadas. Esta taxa de resposta não é expressiva para aferir conclusões mais sólidas sobre a investigação, podendo ser expandida em investigações futuras por forma a garantir a obtenção de resultados mais aprofundados. Contudo, foi notório o empenho e a dedicação demonstrada pelos participantes sendo de enaltecer a colaboração no estudo, deveras importante para concretização dos objectivos da investigação.

### **5.3. Sugestões para futuras investigações**

As crescentes e constantes exigências organizacionais com que as empresas têm sido confrontadas, têm contribuído de forma preponderante para que a temática do controlo orçamental tenha vindo a ser cada vez mais estudada e analisada por diferentes autores, que revelam que estas práticas de gestão são cruciais para que as organizações consigam obter melhores resultados promovendo a optimização na utilização dos recursos; obter melhores níveis de produtividade e eficiência; sejam mais competitivas e consigam tomar decisões fundamentadas e justificadas em tempo útil.

Tendo por referência os objectivos da investigação, será certamente uma oportunidade para o desenvolvimento de futuras investigações relacionadas com estas matérias, a realização de uma investigação com recurso a outros métodos de recolha de dados que não os inquéritos por questionário, garantindo assim uma taxa de resposta mais significativa, suficiente para conferir representatividade nos resultados e nas conclusões apresentadas para o sector da indústria automóvel em Portugal.

Por outro lado, a temática do estudo da importância do controlo orçamental nas empresas pode ainda ser expandida para outros sectores de actividade de referência para a economia

portuguesa, como por exemplo o turismo, a indústria (transformadora, têxtil, calçado, alimentar), a agricultura, a saúde, e outros.

Seria ainda interessante estudar a importância do controlo orçamental em empresas de pequena, média e grande dimensão em diferentes sectores de actividade, estabelecendo a comparação entre os resultados apresentados nas diferentes categorias de classificação da dimensão empresarial por sector de actividade económica, identificando as principais semelhanças e diferenças entre os mesmos.

Para além da expansão do âmbito do estudo, sugere-se ainda para futuras investigações, independentemente do sector de actividade, estudar as seguintes problemáticas:

- Estudar a evolução das práticas de controlo orçamental nas últimas décadas em Portugal, apresentando casos de estudo de empresas;
- Estudar o contributo dos gestores, *controllers*, directores financeiros e colaboradores na obtenção dos resultados esperados para a organização e consequentemente na minimização dos desvios entre o real e o planeado;
- Avaliar em que medida a adopção das práticas de controlo orçamental tem contribuído para a melhoria dos resultados da empresa, apresentando um estudo de caso, de uma empresa em particular;
- Examinar quais são as principais vantagens e desvantagens consideradas pelas empresas na adopção das práticas de controlo orçamental;

Face ao exposto, foram supra referidas sugestões para possíveis investigações que se revelam especialmente interessantes, passíveis de desenvolvimento por outros autores e capazes de contribuir para o conhecimento, uma vez que até à data são desconhecidas investigações com base nestas hipóteses de estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP Portugal Global (2016). Indústria Automóvel e Componentes. *Portugalglobal.*, 87, 4 – 21. Disponível em: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista87/>.

Alves, Jorge Manuel Afonso (2007). O Orçamento como Limitação do Controlo de Gestão. *Jornal de Contabilidade*, 366, 288 - 292.

Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay (2007). *Management Control Systems* (12<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel (2017). *Portugal: Indústria de Componentes para Automóveis*. Disponível em: [http://www.afia.pt/images/stories/pdf2017/afia\\_indcompauto\\_pt\\_20170525.pdf](http://www.afia.pt/images/stories/pdf2017/afia_indcompauto_pt_20170525.pdf).

Associação do Comércio Automóvel de Portugal (2017). *Estatísticas do Sector Automóvel edição 2017*. Disponível em: <http://www.autoinforma.pt/estatisticas/estatisticas.html?MIT=36458>.

Bernardo, J. M. (2009). O *balanced scorecard* como moderno instrumento do controlo de gestão. *TOC*, 108, 46-53.

Blocher, E., Chen, K. & Lin, T. (2001), *Cost Management: A Strategic Emphasis*, (2th Edition), New York: McGraw-Hil.

Caiado, A. P. (2009). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (5<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Áreas Editora, SA. ISBN 978-989-8058-50-8.

Carvalho, A. C. S. (2009). *Estudo da Sustentabilidade da Indústria Automóvel em Portugal*. (Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Disponível em: <http://ria.ua.pt/handle/10773/1755>.

Coelho, M. H. M. (2006). A Evolução da Contabilidade de Gestão e a Necessidade de Informação. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 9, 79-117. Disponível em: <http://parc.ipp.pt/index.php/rebules/article/view/867/335>.

Costa, N. M. (2007). O orçamento e a avaliação do desempenho. *TOC*, 93, 46-50. Disponível em: [https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1196447515\\_46a50\\_gestao.pdf](https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1196447515_46a50_gestao.pdf).

Dagnelie, P. (1973). *Estatística, Teoria e Métodos (1º Vol.)*. Lisboa: Publicações Europa – América.

Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting (6ª ed.)*. London: Thomson Learning. ISBN: 1-84480-028-8.

Fernando, R. H. (2015). *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial*. (Dissertação para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças, Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9117/1/Rui%20Hilven%20Fernando.pdf>.

Ferreira, D; Caldeira, C.; Asseiceiro, J.; Vieira J. & Vicente, C.. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados*. Lisboa: Rei dos Livros. ISBN: 978-989-8305-60-2.

Franco, V. S.; Morais, A. I.; Oliveira, B. J.; Lourenço, I. C.; Jesus, M. A.; Major, M. J. & Serrasqueiro, R. (2006). *Contabilidade de Gestão – Volume II - Orçamento anual e instrumentos de avaliação do desempenho organizacional*. Lisboa: Publisher Team. ISBN 989-601-029-3.

Franco, V. S.; Morais, A. I.; Oliveira, Á. V.; Major, M. J.; Serrasqueiro, R.; Jesus, M. A. & Oliveira, B. J. (2007). *Temas de Contabilidade de Gestão – Gestão Orçamental e Medidas Financeiras de Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Livros Horizonte. ISBN: 978-972-24-1564-4.

Franco, V. S.; Morais, A. I.; Oliveira, Á. V. de; Major, M. J.; Serrasqueiro, R.; Jesus, M. A. & Oliveira, B. J. (2009). *Temas de Contabilidade de Gestão – Os Custos, os Resultados e a Informação para a Gestão*. Lisboa: Livros Horizonte. ISBN: 978-972-24-1646-7.

Hornngren, C. T. (1985). *Introdução à Contabilidade Gerencial* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice –Hall, Inc.

Hornngren, C. T.; Datar, S. M. & Foster, G. (2003). *Contabilidade de Custos – Uma abordagem gerencial – Volume 1* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice –Hall, Inc. ISBN: 85-87918-40-0.

Informa D&B (2018). Firmografia: as empresas em Portugal, 2016. *Firmografia 2016*. Disponível em: <http://biblioteca.informadb.pt/>

Jordan, H.; Neves, J. & Rodrigues, J. (2002). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (4ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

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

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. ISBN: 0-87584-651-3.

Lunkes, R. J. (2007). *Manual do Orçamento*, (1ª ed.). São Paulo: Atlas.

Margerin, J. (1991). *A Gestão orçamental como torná-la um utensilio de gestão*. Lisboa: Edições em Gestão, Lda. ISBN: 972-9436-05-3.

Mortal, A. B. (2007). *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Rei dos Livros. ISBN: 978-972-51-1130-7.

Pereira, C. C. & Franco, V. S. (1994). *Contabilidade Analítica* (6ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. ISBN: 013-021945-2.

Tavares, C. A. (2014). *A Gestão Orçamental como instrumento de avaliação do desempenho organizacional e apoio à decisão - O Caso da Associação Wavec*. (Dissertação para obtenção do grau de mestre em Contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4557>.

Teixeira, S. G. (2010). *A Gestão Orçamental: O caso da empresa Sigma*. (Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão, ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3032>.

Vale, A.; Monteiro, G.; Santos, M.; Costa, D.; Ferreira, J. P. & Ribeiro, P. (2013). *A Indústria Automóvel em Portugal*. (Dissertação para obtenção do grau de mestre em Engenharia Mecânica, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal. Disponível em: [https://paginas.fe.up.pt/~projfeup/submit\\_13\\_14/uploads/relat\\_1M5\\_2.pdf](https://paginas.fe.up.pt/~projfeup/submit_13_14/uploads/relat_1M5_2.pdf).

Vicente, Célia Cristina da Silva (2007). *Estudo da mudança nas práticas de controlo de gestão em Portugal*. (Dissertação de Mestrado/Tese de Doutoramento, ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/677>.

## **ANEXOS E APÊNDICES**

### **Anexo I – Inquérito**

#### **Estudo sobre o Sector Automóvel em Portugal - A importância do Controlo Orçamental.**

Como aluna do mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, venho pelo presente solicitar a sua/vossa colaboração na resposta ao presente questionário, o qual tem a duração de aproximadamente 3 minutos, distribuído a gestores, controllers, ou directores financeiros.

O objectivo deste estudo é analisar quais os impactos da implementação de um sistema de controlo orçamental para o cumprimento dos objectivos globais propostos pelas organizações, para a obtenção de melhores resultados e consequentemente para o sucesso empresarial.

Pretende-se assim compreender de que forma o orçamento é elaborado e implementado pelas diferentes organizações; se a prática orçamental facilita a tomada de decisões eficazes e agilizadas; identificar quais as tarefas de controlo e monitorização que são utilizadas pelos gestores ou responsáveis pela tomada de decisão; conhecer que instrumentos de diagnóstico, pilotagem e controlo são utilizados; e conhecer como são definidos os objectivos, metas e planos de acção.

Garante-se que as suas respostas serão tratadas com total confidencialidade e que apenas serão utilizadas para fins de obtenção de informação que fundamente esta investigação sendo analisadas e tratadas de um modo agregado.

Desde já lhe agradeço o tempo despendido com o preenchimento do questionário. A sua colaboração é de extrema importância para me ajudar na compreensão de quais as práticas de controlo orçamental utilizadas pelas empresas do sector da indústria automóvel em Portugal e para que os objectivos da investigação sejam alcançados.

## Inquérito

### Questões sobre a importância do controlo orçamental nas organizações

Por favor responda às seguintes questões tendo em conta a sua experiência na organização.

1. Por favor indique a sua função/cargo na empresa \_\_\_\_\_

2. Qual o departamento em que se encontra inserido \_\_\_\_\_

3. Idade \_\_\_\_\_

4. Por favor indique há quanto tempo desempenha a actual profissão.

- < 5 anos
- 5 – 10 anos
- > 10 anos

5. O controlo orçamental é uma prática de gestão exercida na organização?

- Sim  (Por favor responda a todas as restantes questões)
- Não  (Por favor passe para a questão 10)

6. Que técnicas / práticas de controlo são realizadas na instituição?

- Orçamentação Anual
- Monitorização e controlo dos resultados obtidos
- Apuramento de desvios
- Análise e explicação dos desvios
- Revisão de orçamentos
- Adopção de medidas / acções correctivas
- Monitorização de KPI's / Targets
- Balanced Scorecard
- Tableaux de Bord
- Outros (Por favor especifique) \_\_\_\_\_

7. Para cada uma das técnicas de controlo orçamental anteriormente seleccionadas, indique com que regularidade estas práticas são exercidas ? 1-Anualmente; 2-Semestralmente; 3-Trimestralmente; 4- Mensalmente; 5- Semanalmente; 6- Diariamente.

- |   |             |
|---|-------------|
| • Orçamentação Anual                              | 1 2 3 4 5 6 |
| • Monitorização e controlo dos resultados obtidos | 1 2 3 4 5 6 |
| • Apuramento de desvios                           | 1 2 3 4 5 6 |
| • Análise e explicação dos desvios                | 1 2 3 4 5 6 |
| • Revisão de orçamentos                           | 1 2 3 4 5 6 |
| • Adopção de medidas / acções correctivas         | 1 2 3 4 5 6 |
| • Monitorização de KPI's / Targets                | 1 2 3 4 5 6 |
| • Balanced Scorecard                              | 1 2 3 4 5 6 |
| • Tableaux de Bord                                | 1 2 3 4 5 6 |

8. Em que mês se inicia o processo orçamental ?

---

9. Indique qual / quais as metodologias e práticas seguidas pela empresa durante o processo orçamental.

- Evidência da lista de directrizes e guidelines a ter como referência na preparação orçamento
- Atribuição de budgets e targets para cada departamento / área funcional / projecto
- Calendarização das tarefas e coordenação e atribuição de responsabilidade
- Pesquisa e orçamentação de custos e proveitos por departamento / área funcional / projecto
- Realização de reuniões de discussão e análise dos custos e proveitos apresentados entre os responsáveis de departamento e os seus subordinados

- Construção de orçamentos individuais para cada de departamento / departamento / área funcional / projecto
- Compilação dos orçamentos individuais no orçamento global da empresa
- Realização de uma reunião final para discussão do orçamento com participação directores e gestão de topo
- Revisão do orçamento e realização de ajuste quando necessário
- Aprovação do orçamento pela direcção financeira
- Comunicação e partilha da informação a todos os membros da organização

10. Quais as razões para a implementação ou não das práticas de controlo orçamental na organização? (indique no máximo 3 mais relevantes)

---



---



---



---



---



---

11. A empresa dispõe de um departamento de controlo e análise financeira ?

- Sim
- Não

12. Se sim, indique se dispõe de um controller ?

- Sim
-

- Não

13. Na organização, por quem é realizado o controlo orçamental?

- Gestão de topo
- Controller
- Directores e responsáveis de departamento

14. Os departamentos / áreas de negócios ou sectores de actividade da organização estão divididos por centros de custo ou centros de responsabilidade?

- Sim
- Não

15. Se respondeu sim à pergunta anterior, indique se existem objectivos individuais para cada um deles.

- Sim
- Não

16. Indique aproximadamente 3 KPI's monitorizados e seguidos na sua organização.

---

---

---

17. Descreva sucintamente a importância para a organização de cada um dos KPI's anteriormente referidos.

---

---

---

---

---

---

---

---

18. Por favor indique, segundo uma escala entre 1 = "Discordo Totalmente" e "5 = Concordo Totalmente", a sua opinião relativamente às seguintes afirmações:

O processo de controlo orçamental não pressupõe o envolvimento dos colaboradores da organização. 1 2 3 4 5

O método de orçamentação é a previsão com base em dados históricos de proveitos e custos 1 2 3 4 5

A monitorização e controlo de desvios entre as realizações e as previsões é mais fácil quando existam centros de responsabilidade ou centros de custo 1 2 3 4 5

Os KPI's ou targets devem estar correctamente definidos para que se possam exigir esclarecimentos e responsabilidades quando não cumpridos 1 2 3 4 5

Os gestores e directores de departamentos ou áreas devem ser responsabilizados pelos desvios apurados face às metas definidas 1 2 3 4 5

As práticas de controlo orçamental promovem a tomada de decisões rápidas e em tempo útil às exigências com que as empresas são confrontadas. 1 2 3 4 5

19. Por favor indique, segundo uma escala entre 1 = "Sem importância" e "5 = Muito importante", a relevância de cada um dos seguintes factores para a implementação de boas práticas de controlo orçamental e, conseqüentemente, para o sucesso empresarial.

Participação e o envolvimento de todos os colaboradores na definição dos objectivos da organização 1 2 3 4 5

Definição de metas e objectivos individuais por área ou centro de responsabilidade 1 2 3 4 5

Implementação de ferramentas de controlo orçamental 1 2 3 4 5

Monitorização regular e periódica de indicadores de desempenho revelantes (financeiros, operacionais, de marketing e rh) 1 2 3 4 5

O envolvimento e participação de membros qualificados e experientes na análise e monitorização da informação 1 2 3 4 5

As informações facultadas pelos softwares de gestão que facilitam o desenvolvimento ferramentas de reporte financeiro 1 2 3 4 5

A sensibilização e o compromisso de todos os indivíduos no cumprimento dos objectivos da organização 1 2 3 4 5

O apuramento dos desvios, análise das causas e adopção de medidas e acções correctivas 1 2 3 4 5

Outros (Por favor especifique)

---

---

Grata pela colaboração,

Soraia Beirante

**Anexo II - Vendas de Veículos Automóveis em Portugal de 1970 a 2016 (Por tipo de veículos)**

Anos	Total Mercado Ligeiros		Total Mercado Pesados		Total Mercado Ligeiros + Pesados	
	Unidades	% Var.	Unidades	% Var.	Unidades	% Var.
1970	69 175	—	3188	—	72 363	—
1971	80 716	16,7	3024	-5,1	83 740	15,7
1972	91 220	13,0	3216	6,3	94 436	12,8
1973	96 784	6,1	4075	26,7	100 859	6,8
1974	101 807	5,2	4064	-0,3	105 871	5,0
1975	85 161	-16,4	3159	-22,3	88 320	-16,6
1976	91 833	7,8	3828	21,2	95 661	8,3
1977	91 132	-0,8	5915	54,5	97 047	1,4
1978	64 245	-29,5	8131	37,5	72 376	-25,4
1979	69 859	8,7	7534	-7,3	77 393	6,9
1980	87 623	25,4	8723	15,8	96 346	24,5
1981	112 590	28,5	10050	15,2	122 640	27,3
1982	112 774	0,2	9059	-9,9	121 833	-0,7
1983	102 935	-8,7	6116	-32,5	109 051	-10,5
1984	93 351	-9,3	4226	-30,9	97 577	-10,5
1985	111 553	19,5	3567	-15,6	115 120	18,0
1986	134 651	20,7	4540	27,3	139 191	20,9
1987	166 376	23,6	7839	72,7	174 215	25,2
1988	273 093	64,1	9160	16,9	282 253	62,0
1989	255 345	-6,5	8981	-2,0	264 326	-6,4
1990	274 723	7,6	7883	-12,2	282 606	6,9
1991	290 978	5,9	7161	-9,2	298 139	5,5
1992	355 213	22,1	6889	-3,8	362 102	21,5
1993	321 138	-9,6	4908	-28,8	326 046	-10,0
1994	331 365	3,2	3810	-22,4	335 175	2,8
1995	267 652	-19,2	4049	6,3	271 701	-18,9
1996	302 508	13,0	4226	4,4	306 734	12,9
1997	316 792	4,7	5638	33,4	322 430	5,1
1998	368 156	16,2	6462	14,6	374 618	16,2
1999	399 955	8,6	7724	19,5	407 679	8,8
2000	410 530	2,6	8351	8,1	418 881	2,7
2001	353 894	-13,8	7572	-9,3	361 466	-13,7
2002	305 387	-13,7	5436	-28,2	310 823	-14,0
2003	258 860	-15,2	4294	-21,0	263 154	-15,3
2004	268 875	3,9	5320	23,9	274 195	4,2
2005	273 126	1,6	5344	0,5	278 470	1,6
2006	259 189	-5,1	5985	12,0	265 174	-4,8
2007	270 237	4,3	6369	6,4	276 606	4,3
2008	268 793	-0,5	6334	-0,5	275 127	-0,5
2009	199 919	-25,6	3841	-39,4	203 760	-25,9
2010	269 133	34,6	3621	-5,7	272 754	33,9
2011	188 367	-30,0	2995	-17,3	191 362	-29,8
2012	111 320	-40,9	2115	-29,4	113 435	-40,7
2013	124 123	11,5	2566	21,3	126 689	11,7
2014	168 992	36,1	3365	31,1	172 357	36,0
2015	209 361	23,9	4293	27,6	213 654	24,0
2016	242 220	15,7	5178	20,6	247 398	15,8

Fonte:

Adaptado

de

[http://www.autoinforma.pt/index.php?MIT=0&template\\_id=278&xpto=1&a\[\]=036458,,0](http://www.autoinforma.pt/index.php?MIT=0&template_id=278&xpto=1&a[]=036458,,0),

### Anexo III – Veículos Automóveis Produzidos em Portugal (Por tipo de veículos)

Quadro nº 1  
Veículos Automóveis Produzidos em Portugal  
(Por tipo de veículo)

Anos	Ligeiros de Passageiros (A)		Veículos Comerciais Ligeiros (B)		Veículos Comerciais Pesados						Total Comerciais (B+C+D)		Total Geral	
					Mercadorias (C)		Autocarros (D)		Total (C+D)					
	Unid.	Ev <sup>2</sup> / %	Unid.	Ev <sup>2</sup> / %	Unid.	Ev <sup>2</sup> / %	Unid.	Ev <sup>2</sup> / %	Unid.	Ev <sup>2</sup> / %	Unid.	Ev <sup>2</sup> / %	Unid.	Ev <sup>2</sup> / %
2004	150 781	-8,9	73 218	2,7	2 603	12,1	126	-9,4	2 729	10,8	75 947	2,9	226 728	-5,3
2005	137 602	-8,7	79 079	8,0	4239	62,9	140	11,1	4 379	60,5	83 458	9,9	221 060	-2,5
2006	143 478	4,3	78 472	-0,8	5248	23,8	127	-9,3	5 375	22,7	83 847	0,5	227 325	2,8
2007	134 047	-6,6	36 056	-54,1	5981	14,0	158	24,4	6 139	14,2	42 195	-49,7	176 242	-22,5
2008	132 242	-1,3	36 178	0,3	6609	10,5	126	-20,3	6 735	9,7	42 913	1,7	175 155	-0,6
2009	101 680	-23,1	22 172	-38,7	2079	-68,5	84	-33,3	2 163	-67,9	24 335	-43,3	126 015	-28,1
2010	114 563	12,7	39 770	79,4	4328	108,1	70	-16,7	4 396	103,2	44 166	81,5	158 729	28,0
2011	141 779	23,8	46 385	16,6	4073	-5,8	5	-92,9	4 078	-7,2	50 463	14,3	192 242	21,1
2012	115 735	-18,4	43 831	-5,5	3990	-2,0	5	0,0	3 995	-2,0	47 826	-5,2	163 561	-14,9
2013	109 698	-5,2	40 918	-6,6	3385	-15,2	15	200,0	3 400	-14,9	44 318	-7,3	154 016	-5,8
2014	117 744	7,3	40 868	-0,1	2897	-14,4	0	-100,0	2 897	-14,8	43 765	-1,2	161 509	4,9
2015	115 468	-1,9	37 134	-9,1	4024	38,9	0	----	4 024	38,9	41 158	-6,0	156 626	-3,0
2016	99 200	-14,1	39 712	6,9	4184	4,0	0	----	4 184	4,0	43 896	6,7	143 096	-8,6

Fonte: ACAP (2017) - Estatísticas do Sector Automóvel Edição 2017

### Anexo IV – Fábricas de Veículos Automóveis em Portugal, em 2016

Quadro nº 3  
Fábricas de Veículos Automóveis em Portugal, em 2016

Fábricas	Volume de Negócios (milhões de euros)	Produção (unidades)	Nº Trabalhadores	Área (m <sup>2</sup> )
Volkswagen Autoeuropa	1.528,70	85 126	3.295	2.000.000
Peugeot Citroën	420,0	49 465	690	87.300
Mitsubishi FusoTruck Europe	141,3	6 682	375	40.558
Toyota Caetano	42,4	1 823	186	39.000

Fonte: ACAP (2017) - Estatísticas do Sector Automóvel Edição 2017