

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



ISCAL

PROJECTOS ESTRATÉGICOS: O
CONTROLO ORÇAMENTAL –
ESTUDO DA CONSTRUÇÃO DE
REDES DE NOVA GERAÇÃO POR
PARTE DA ZON

Ricardo Jorge Fernandes Simão

Lisboa, Julho de 2013

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

PROJECTOS ESTRATÉGICOS – O
CONTROLO ORÇAMENTAL –
ESTUDO DA CONSTRUÇÃO DE
REDES DE NOVA GERAÇÃO POR
PARTE DA ZON

Ricardo Jorge Fernandes Simão

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica de João de Deus Vieira, Professor Adjunto, da Área de Contabilidade e Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente - Doutor Joaquim António Martins Ferrão

Arguente - Especialista (Mestre) José Santos Pereira

Vogal – Mestre João de Deus Vieira

Lisboa, Julho de 2013

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Na elaboração desta dissertação de mestrado, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todo o apoio e ajuda das seguintes pessoas:

O meu primeiro agradecimento é para o meu orientador, o Mestre João de Deus Vieira, pela disponibilidade demonstrada em me orientar, pelo incentivo, pelo ensinamento e apoio ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus colegas e principalmente à Dra. Ana Mateus, pelo apoio demonstrado para a escolha deste tema, estando sempre disponível para me ajudar e incentivando-me para a realização do mesmo.

Aos meus familiares mais próximos, os meus pais e meu irmão, a quem devo muito o facto de ser licenciado e de ter abraçado este novo desafio na minha vida académica. A educação recebida e a amizade que também demonstram, ajudam a superar qualquer desafio que possa aparecer.

Por fim, gostaria de agradecer à minha namorada e companheira Susana Mineiro. Inscrevemo-nos no mestrado juntos e sinto que sem o seu apoio, incentivo e ajuda não teria prosseguido para a realização da dissertação de mestrado.

Resumo

O objectivo deste trabalho foi o de descrever a forma como muitas empresas seleccionam os projectos que são implementados, sobretudo os seus projectos estratégicos, dando principal enfoque à forma como procederam ao seu controlo orçamental.

Como tal, tentámos explorar e explicar, quais as componentes necessárias para a análise de um investimento, abordando a temática dos projectos de investimento estratégicos da empresa e a sua relação com a estratégia definida a curto prazo, assim como no médio e longo prazo.

Após a selecção do projecto a implementar, é necessário um controlo da sua execução, de forma a poder controlar os custos e a rentabilizar de forma eficiente os recursos disponibilizados, na execução do investimento. Para isso, abordámos de seguida a função do controlador de gestão, a importância de elaborar o orçamento e o controlo orçamental. Após estas fases, analisamos os relatórios de controlo mais usuais.

Depois da revisão da literatura, estudámos dois dos investimentos estratégicos efectuados pela ZON nos últimos anos, para tornar a sua rede, numa rede de nova geração. Esses investimentos são a construção de rede de acesso FTTH e o projecto ZON IN. Foi possível demonstrar a importância estratégica de ambos os projectos, sendo que não se conseguiu demonstrar a importância do controlo orçamental.

Palavras-chave: Investimento, Orçamento, Controlo, ZON.

Abstract

The objective of this work it was to describe the way how many enterprises select their projects that are implemented, principally their strategic investments, giving a principal focus at the way they precede to their budget control.

As such, we try to explore and explain which are the necessary components to the analysis of one investment, to approach the thematic of the strategic investments of the company and their relation with the strategy that was ben defined for short term, as such the median and long terms.

After the selection of the project to implement, it is necessary the control of their execution, to be able to control the cost and to manage the available resources at the most efficiency, in the execution of the projects. For that, we then approach the functions of the cost management, the importance of elaborating the budget and the budget control. After this fazes, we analyze the control reports most common.

After the literary revision, we study two of the strategic investments effectuated by the ZON, in the last years, to transform their network, in a new generation network. Those investments are the construction of access network FTTH and the ZON IN project. It was possible to show the strategic importance of both of the investments, but we cannot demonstrate the importance of the budget control.

Key-Words: Investment, Budget, Control, ZON.

ÍNDICE

Índice de Quadros	xi
Índice de Figuras	xii
Lista de Abreviaturas.....	xiii
1. Introdução.....	1
1.1 Objecto.....	1
1.2 Objectivos	2
1.3 Metodologia Geral	2
1.4 Estrutura da Dissertação	2
2. Noção e Tipo de Investimento.....	4
2.1 Noção de Investimento	4
2.2 Componentes de um Investimento.....	5
2.2.1 Fases do Projecto	6
3. Investimentos Estratégicos	8
3.1 Planeamento Estratégico.....	8
3.2 Condições de eficácia do planeamento estratégico.....	12
3.3 Limitações do Planeamento Estratégico	13
4. Controlo de Gestão	15
4.1 Características	15
4.1.1 Princípios e Funções do Controlo de Gestão.....	16
4.2 O Planeamento Estratégico e o Controlo de Gestão	19
4.2.1 Atribuição de funções	20
4.3 Relação com outros Departamentos	21
4.4 A Contabilidade e o Controlo de Gestão	22
5. Orçamento	25
5.1 Definição.....	25

5.2	Principais Vantagens de Elaborar Orçamentos.....	27
5.3	Ciclo Orçamental	28
5.4	O Papel do Orçamento na Gestão	32
5.4.1	Descentralização.....	32
5.4.2	Instrumento de Planeamento	33
5.5	Limitações.....	34
6.	Controlo Orçamental	38
6.1	Características	39
6.2	Análise e Explicação dos desvios.	41
6.2.1	Existência de Centros de Responsabilidade	42
6.3	Acção para o Futuro.....	42
6.4	Limitações do Controlo Orçamental.....	43
6.4.1	Conclusões sobre o controlo orçamental	45
7.	Relatórios de Controlo e Gestão	47
7.1	Tableau de Bord.....	48
7.1.1	Características.....	48
7.1.2	Utilizações	49
7.2	Balanced Scorecard.....	50
7.2.1	Características.....	52
7.2.2	Utilizações	52
7.3	Comparações entre o tableau de bord e o balanced scorecard.....	53
7.3.1	Semelhanças	53
7.3.2	Diferenças.....	54
8.	Estudo de Caso - Construção de Redes de Nova Geração	55
8.1	História da ZON.....	55
8.2	ZON TVCabo	56

8.3	Indicadores Financeiros	57
8.3.1	Receitas Operacionais.....	57
8.3.2	CAPEX.....	59
8.3.3	Custos Operacionais	60
8.3.4	EBITDA	61
8.4	Indicadores Operacionais.....	63
8.4.1	Casas Passadas (HP).....	63
8.4.2	Número de Subscritores	63
8.5	ZON IV	65
8.5.1	Características.....	65
8.5.2	Estratégia	66
8.5.3	Elaboração de Orçamento.....	67
8.5.4	Controlo do Orçamento	69
8.5.5	Análise de Desvios Orçamentais	71
8.6	Construção de rede de acesso <i>FTTH</i>	72
8.6.1	Características.....	73
8.6.2	Estratégia	74
8.6.3	Elaboração do Orçamento	74
8.6.4	Controlo Orçamental	78
8.6.5	Análise de Desvios Orçamentais	79
9.	Conclusão	82
	Referências Bibliográficas.....	84
	Anexo I.....	87
	Anexo II.....	88
	Anexo III	89

Índice de Quadros

Quadro 3.1 Fases do Planeamento.....	12
Quadro 6.1 Limitações do Controlo Orçamental e como Minimizá-las.....	45
Quadro 8.1 Detalhe CAPEX ZON	59
Quadro 8.2 Detalhe ZON <i>IN</i>	71
Quadro 8.3 Detalhe UAs <i>FTTH</i>	74
Quadro 8.4 Plano <i>FTTH</i> por Distrito.....	75
Quadro 8.5 Plano <i>FTTH</i> por Distrito.....	76
Quadro 8.6 Detalhe Plano <i>FTTH</i>	77
Quadro 8.7 Detalhe Valores Observados <i>FTTH</i>	79
Quadro 8.8 Valores registados RDP	80
Quadro 8.9 Valores registados RDS.....	80

Índice de Figuras

Figura 3.1 O Planeamento Estratégico	11
Figura 5.1 Elaboração de Orçamento de Base Zero	29
Figura 5.2 Elaboração de Orçamento partindo dos Anos Anteriores	31
Figura 5.3 O Planeamento e os Orçamentos	34
Figura 6.1 O Controlo Orçamental	40
Figura 7.1 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	51
Figura 7.2 Interligação Objectivos <i>Balanced Scorecard</i>	53
Figura 8.1 Evolução Receitas Operacionais ZON.....	58
Figura 8.2 Detalhe Custos Operacionais ZON	60
Figura 8.3 <i>EBITDA</i> ZON.....	62
Figura 8.4 Subscritores e Casas Passadas ZON	64
Figura 8.5 Segmentação Clientes ZON	64
Figura 8.6 Comparação % do total do orçamento com % total de UAs FTTH.....	76

Lista de Abreviaturas

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

BEI – Banco Europeu de Investimentos

BSC – Balanced Scorecard

CAPEX – Capital Expenditure

EBITDA – Resultado Antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações

EDP – Energias de Portugal

EP – Estradas de Portugal

DRA – Direcção de Redes de Acesso

Dv – Desvio

FOE – Fibra Óptica Escura

FTTH – Fiber-To-The-Home

HD – High Definition

HFC – Híbrida de Fibra e Coax

IPC – Índice Preços no Consumidor

OPEX – Operacional Expenditure

ORAC – Oferta de Referencia de Acesso a Conduitas

ORAP – Oferta de Referencia de Acesso a Postes

PT – Portugal Telecom

RDP – Rede Distribuição Primária

RDS – Rede Distribuição Secundária

REFER – Rede Ferroviária Nacional

RNG – Redes de Nova Geração

SoHo – Small Office Home Office

TB – Tableau de Board

Vo – Valor Orçamentado

VOD – Video-On-Demand

Vr - Valor Real

UA – Unidade de Ampliação

1. Introdução

1.1 Objecto

Na realização deste trabalho decidiu-se pelo tema da implementação de projectos estratégicos, abordando sobretudo a óptica da sua orçamentação e o controlo dos seus custos. De forma a realizar um enquadramento inicial e a enquadrar os leitores que não estariam tão por dentro desta temática, foi definido inicialmente o que se entende por investimento e quais os seus conceitos e características.

Após a explicação do que é entendido como investimento, abordou-se a temática dos investimentos estratégicos, fazendo a ligação com a estratégia da organização, assim como com o planeamento e o controlo de gestão. Nesta abordagem, verificou-se a importância do plano estratégico e a sua interacção com o controlo de gestão para o crescimento sustentável da organização.

De seguida, entramos na abordagem aos pontos-chave deste trabalho: o controlo de gestão, a elaboração de orçamentos e o seu controle. Começou-se por analisar a função do controlo de gestão, da sua importância no desenvolvimento da actividade, entrando também na importância da sua interacção com o planeamento estratégico, para o dinamismo e crescimento da empresa.

O estudo seguinte centrou-se na elaboração do orçamento, no controlo orçamental e nos relatórios de controlo. Na elaboração do orçamento analisou-se os seus pressupostos e objectivos realçando a sua importância para o funcionamento da empresa, identificando também os erros que se deveriam evitar. O capítulo seguinte, centrou-se no controlo orçamental, uma das tarefas do controlo de gestão e fez-se a ponte para o último capítulo do enquadramento teórico, onde se apresentou com algum detalhe o *tableau de bord* e o *balanced scorecard*.

No estudo de caso, analisaram-se dois dos projectos estratégicos implementados pela ZON nos últimos anos, na construção de redes de nova geração, sendo ambos de grande importância para a sua afirmação como líder no mercado, o projecto ZON *IN* e a construção de rede *FTTH*. Analisou-se a sua importância estratégica, a elaboração do orçamento para estes projectos e comentar a forma como foi efectuado o seu controle.

1.2 Objectivos

O tema da dissertação: implementação de projectos estratégicos, a elaboração do orçamento e o controlo nos custos associados a cada projecto, foi o escolhido pois é um tema que suscita muito interesse, considerando ainda que o estudo efectuado terá um efeito benéfico para o meu conhecimento sobre estas temáticas, contribuindo ainda como uma mais-valia para a vida profissional futura e para abordagens futuras de outros autores.

Apesar de abordar temas como a selecção de um projecto e quais as suas componentes, o grande enfoque na realização desta dissertação, será a estratégia seguida para a selecção de um determinado projecto, a elaboração do orçamento de determinado projecto e o controlo desse mesmo orçamento.

O objectivo é demonstrar após o estudo, que um projecto para ser o mais eficiente possível, necessita de estar interligado com a estratégia adoptada na empresa para o curto prazo mas também para o médio/longo prazo. Evidenciaremos também que a tarefa de elaborar o orçamento, assim como o seu controlo dos custos, é uma tarefa bastante importante para que o investimento possa atingir os objectivos inicialmente propostos em termos financeiros.

1.3 Metodologia Geral

A obtenção de dados para o enquadramento teórico do tema, é essencialmente composto por bibliografias, sendo as bibliotecas a fonte mais habitual na obtenção de informação. Procurou-se também bibliografia na vertente *on-line*, destacando para isso a pesquisa no Google Académico.

Na componente pratica, foram analisados dois investimentos estratégicos implementados pela ZON nos últimos anos, baseando-me na informação que disponho por trabalhar nesta empresa e a informação disponibilizada por esta, principalmente nos seus relatórios anuais de apresentação de resultados.

1.4 Estrutura da Dissertação

A dissertação está dividida em duas grandes partes: O enquadramento teórico do tema e a análise do problema proposto.

O enquadramento teórico consistiu na revisão da literatura, na leitura e análise de outras obras, destacando as várias ferramentas de controlo e quais as suas vantagens para quem a efectua e para quem a utiliza.

O estudo empírico passou pela análise a implementação de projectos estratégicos por parte da ZON, abordando a questão estratégica mas dando mais importância à questão da elaboração do orçamento e o controlo dos custos.

2. Noção e Tipo de Investimento

2.1 Noção de Investimento

Como forma de introdução ao tema analisado e ao estudo de caso, começamos por analisar o que é entendido por investimento, abordando também os seus objectivos e quais as componentes consideradas para a sua avaliação.

Existem alguns livros que abordam o que se entende por investimento, normalmente utilizando uma estrutura semelhante. Para Soares, Moreira, Pinto e Couto, (2008:24)

[i]nvestimento real é pois, todo o «sacrifício», consubstanciado numa troca de satisfação actual (associada ao custo) por satisfação futura (associada a benefícios esperados incertos), tendo como objectivo a produção (venda) de bens ou prestações de financiamento, de serviços.

Para Barros (1994) um investimento pode ser também entendido como um conjunto de actividades e tarefas específicas com determinado objectivo, para ser atingido dentro de determinadas especificações e condições. Este conjunto de especificações vão desde o tempo de execução do projecto, ao orçamento planeado para o investimento, assim como aos recursos físicos disponibilizados e à fixação de objectivos.

Para qualquer projecto, a regra de ouro na implementação do investimento, é a de que a rentabilidade futuro esperada seja no mínimo idêntica, quando comparado com outras alternativas com o mesmo risco, para Menezes (2008). Isto significa que os lucros esperados com a implementação do investimento, terão que ser no mínimo idênticos ao de outras opções no mercado, considerando as mesmas variáveis.

Apesar de os investimentos poderem ter ópticas e objectivos diferentes, para Barros (1998:12)

[n]ão diferem significativamente no seu conteúdo, donde se pode concluir que todo o projecto de investimento implica sempre uma afectação de recursos (humanos ou materiais) num momento próximo, tendo em vista a obtenção de determinados benefícios num período de tempo mais ou menos longo.

Já Marques (2000), diferencia duas definições de investimento, na perspectiva do contabilista e da empresa e na perspectiva do economista e do governo, algo que não irá ser abordado no decorrer do trabalho.

Na elaboração da dissertação, destacou-se essencialmente os projectos de investimentos estratégicos implementados pelas empresas privadas, fazendo sempre que possível o enquadramento com o caso prático analisado. Para Barros (1995:14) estes investimentos «não têm por objecto aumentar directamente a rentabilidade da empresa, mas sim promover as condições favoráveis à sua prosperidade».

No estudo de caso, veremos como o projecto ZON IN (construção de rede de distribuição primária e como a construção de rede de acesso *Fiber-To-The-Home (FTTH)*, podem ser enquadrados nas definições apresentadas.

Face à definição apresentada anteriormente por Barros (1998), os investimentos estudados na componente prática, também podem ser enquadrados em investimentos de expansão, que para o mesmo autor são investimentos que aumentam a capacidade da empresa, sendo que a um acréscimo das despesas corresponde a um acréscimo de receitas futuro.

Estas definições são importantes, sobretudo para o leitor menos preparado para a tipologia e os termos utilizados. É importante também para o enquadramento a posição de cada autor sobre o que consideram como investimento, embora exista uma posição relativamente homogénea nas obras estudadas.

2.2 Componentes de um Investimento

Em relação às componentes que se devem integrar no investimento, para uma melhor decisão no processo de avaliação dos investimentos. Estes componentes são essencialmente constituídos pelos custos e proveitos inerentes ao projecto, assim como o apuramento da sua vida económica.

Tanto Marques (2000:83), como Soares et al (2008: 77), salientam o facto de os custos incluírem tanto os investimentos em activos fixos tangíveis, como o montante necessário para financiar o ciclo operacional das entidades. Os proveitos «correspondem ao valor dos recursos libertados pelo projecto», Marques (2000: 83), ou seja, os proveitos que esse projecto específico pode proporcionar.

Optámos sobretudo pelos custos inerentes a cada projecto, sendo importante a correta contabilização dos valores, inerentes aos custos e investimentos de cada projecto, de forma a não distorcer a análise do gestor efectuada pelo gestor. Para a correta classificação dos

custos e do investimento de projectos específicos, veremos como a contabilidade se interage com a gestão.

2.2.1 Fases do Projecto

Segundo Barros (1994:16), o projecto assenta em três actividades de gestão, sendo que cada actividade corresponde a uma fase. Estas fases são:

- Fase de Preparação (Actividade de Avaliação de Projectos): Nesta fase identifica-se o projecto a implementar, a definição do que é pretendido e a avaliação de viabilidade do projecto.
- Fase de Implementação (Actividade de Gestão de Projectos): Após a selecção, é necessário planificar o projecto, principalmente a sua orçamentação e a sua execução ao longo do tempo.
- Fase de Funcionamento (Actividade de Gestão de Projectos): Início da implementação operacional da empresa, assim como, do início do controlo orçamental sobre os custos orçamentados.

Já Barros (1998), desagrupa em seis fases (Identificação, Preparação, Análise, Decisão, Execução, Funcionamento e Controlo). Definindo sucintamente cada uma das fases:

- Identificação: Etapa de tomada de consciência, formalizando ideias concretas acerca das quais são os projectos prioritários ao desenvolvimento do país em que se enquadram.
- Preparação: Estudos levados a cabo para que os projectos a realizar satisfaçam os requisitos técnicos, económicos e financeiros, permitindo que os mesmos sejam analisados e se torne rentável a sua realização.
- Análise: Análise financeira sobre a rentabilidade empresarial e análise económica sobre a rentabilidade para a colectividade
- Decisão: Após a análise financeira e económica, há que decidir se o projecto será aceite ou rejeitado, de acordo com os pressupostos definidos por cada entidade e em ligação com o seu planeamento.
- Execução: Realização das acções necessárias para por em funcionamento o projecto escolhido: que podem envolver diferentes actividades e levar a cabo acções correctivas, caso existam desvios.

Para uma coerente e correta decisão de um investimento, Barros (1994:19) define ser «imperioso uma prévia tomada de conhecimento acerca dos principais elementos a considerar no estudo de um projecto de investimento», de forma a que nenhuma variável importante não seja considerada, o que provocaria um resultado distorcido.

3. Investimentos Estratégicos

A decisão do investimento da empresa, em investimentos estratégicos, insere-se no planeamento global da própria empresa a médio e longo prazo, tendo como objectivo a redução de custos e de riscos económicos e o aumento da rendibilidade da empresa. Menezes (2008), com vista a aproveitar as oportunidades que poderão surgir no mercado e reduzir as fraquezas desta.

Como tal, o planeamento global da empresa pode afectar diversas direcções, sendo necessário um plano individual para cada direcção, devendo todos esses planos individuais seguirem o mesmo plano estratégico, para manter a coerência na actividade da organização.

O plano estratégico insere-se na análise estratégica da empresa, compreendendo o diagnóstico do meio envolvente, do sector de actividade, da concorrência dos clientes, dos fornecedores e as ameaças de novas entradas, ou seja, da análise das forças internas e externas da empresa, de acordo com Jordan, Carvalho das Neves e Rodrigues (2002).

O planeamento estratégico pressupõe a implementação da formulação estratégica, implementação essa que deve considerar segundo Lopes dos Reis (2000: 184):

a estrutura, que é o suporte daquela implementação, o planeamento da empresa, que é o suporte daquela implementação, o planeamento da empresa, que é o instrumento de aplicação da decisão estratégica, onde deve ser considerada a liderança, e, por fim, o controlo de gestão para avaliar a estratégia implementada.

O plano estratégico, que está condicionado à estratégia definida, tem também impacto nas decisões sobre os investimentos a implementar. Barros (1998) refere exactamente isso, realçando que o lucro não é a única base para a tomada de decisão. Existem outros factores, como são o caso dos objectivos definidos, com grande peso na decisão. Para Barros (1998; 68), «os objectivos ordenam-se segundo uma hierarquia preferencial, que tem de ser tomados em consideração na decisão de investir».

3.1 Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico «é o processo que conduz à decisão sobre os objectivos da empresa e das estratégias definidas pelo pensamento estratégico. O planeamento

estratégico é da responsabilidade da Direcção Geral envolvendo uma elevada capacidade de diagnóstico e de julgamento.»), como nos refere Jordan et al (2002: 55), devendo para Freire (1999: 34) oferecer uma perspectiva integrada e dinâmica da actuação futura da empresa.

Da mesma forma, Lopes dos Reis (2000), refere que o planeamento estratégico é a designação dada, ao processo sistemático da tomada de decisões estratégicas que afectam a empresa como um todo e que permitem-lhe melhorar, modificar ou consolidar a sua posição face a concorrência e para Rayburn (1996) é o planeamento que transmite as acções necessárias para observar o que é pretendido pelos clientes, tentando ir de encontro a todas as suas exigências, analisando em conjunto as forças e as ameaças a que está sujeita a sua organização.

O processo do planeamento, engloba os seguintes itens, que são apresentadas por Brealey e Myers (1998):

- Análise das opções de financiamento e de investimento que a empresa dispõe.
- Projectão das consequências futuras das decisões presentes.
- Decisão sobre quais as alternativas a adoptar
- Avaliação do desempenho subsequente face aos objectivos estabelecidos no plano.

Existem actualmente instrumentos que podem ser utilizados aquando da formulação da estratégia empresarial, sendo que Freire (1999) destaca as ferramentas da matriz BCG, o modelo das cinco forças de Porter e a análise SWOT. Segundo o mesmo autor, estas ferramentas permitem sistematizar o processo de criação de estratégias e eliminar a subjectividade e a intuição da escolha da melhor alternativa.

Este processo engloba as seguintes fases Jordan et al (2002):

- Informação: Conduz ao conhecimento das ameaças e das oportunidades no meio ambiente e aos pontos fortes e fracos da empresa, face a esse meio. A identificação de um problema ou de uma ameaça é normalmente a razão de introdução do planeamento na empresa.
- Formulação de alternativas estratégicas: Consiste na identificação de estratégias alternativas para solucionar os problemas ou aproveitar as oportunidades
- Avaliação das alternativas: Análises e estudos sobre as consequências de cada uma das alternativas.

- Decisão: A escolha de uma das alternativas que venha a considerar-se mais interessante para o fim em vista.

O plano global dos investimentos da empresa, está directamente relacionado com o plano estratégico de crescimento da empresa, que para Menezes (2008; 244) «constitui o quadro fundamental das acções concretas a desencadear num horizonte temporalmente definido (geralmente entre três a cinco anos)»

Existem dois aspectos que devem ser analisados entre o controlador de gestão e a direcção geral de planeamento: O nível de descentralização e participação, assim como a informalidade do plano estratégico, para Jordan et al (2002), sendo que para Menezes (2008) a actividade de planeamento deve recorrer de forma sistemática ao controlo de gestão e às previsões.

Relativamente a esta questão, para Brealey e Myers (1998: 794) o «planeamento nunca deveria ser do domínio exclusivo dos peritos do planeamento. Se a gestão não estiver amplamente envolvida no processo, não confiará no produto obtido». Para além desse facto, segundo Brealey e Myers (1998), os planos devem estar intimamente ligados aos planos de actividade da empresa

O planeamento estratégico é fundamental, conforme refere Jordan et al (2002: 58), «para se alcançar sucesso num mercado altamente concorrencial», de forma aproveitar as oportunidades existentes no mercado, envolvendo a orçamentação dos investimentos em grande escala, que permitam aproveitar essas vantagens para Brealey e Myers (1998). Menezes (2008), refere que a actividade do planeamento consiste em estudar as diversas alternativas para o desenvolvimento e crescimento da empresa, estando sujeita aos objectivos a alcançar e aos condicionalismos existentes no mercado no momento.

Para Brealey e Myers (1998), as principais vantagens do planeamento, é que este ajuda os gestores financeiros a não terem surpresas a saberem como reagir antecipadamente, às várias supressas que poderão aparecer. Para além desta vantagem, existe ainda a vantagem de que o planeamento ajuda a fixar os objectivos.

O interesse do planeamento assenta em cinco pontos fundamentais, segundo Jordan et al (2002):

- Analisar e gerir a mudança: É fundamental que o gestor possa dedicar mais tempo para esta análise, pois é de extrema importância, de forma a poder preparar a

empresa para se adaptar às mudanças de forma mais eficiente e para aproveitar as vantagens que possam ocorrer no processo

- Traçar as vias de desenvolvimento coerente: É necessário que o gestor consiga traçar as várias linhas de desenvolvimento para as diferentes áreas de forma coerente, com o objectivo de se racionalizar e focalizar ao máximo os recursos existentes.
- Melhorar os resultados da empresa: Através da fixação de objectivos com algum grau de ambição, exigindo assim, um esforço permanente dos responsáveis para os atingir.
- Permitir a integração: Durante o processo de planeamento é essencial a comunicação, que permite a integração das várias funções e divisões da empresa com planos coerentes entre si e os objectivos da empresa.
- Servir de instrumentos de aprendizagem: A criação de cenários, definição de estratégias e planos de acção sobre possíveis ambientes no futuro, são formas de aprendizagem de gestão e decisão a médio e longo prazo.

Apresentamos a Figura 3.1 que pretende resumir o que foi dito anteriormente:

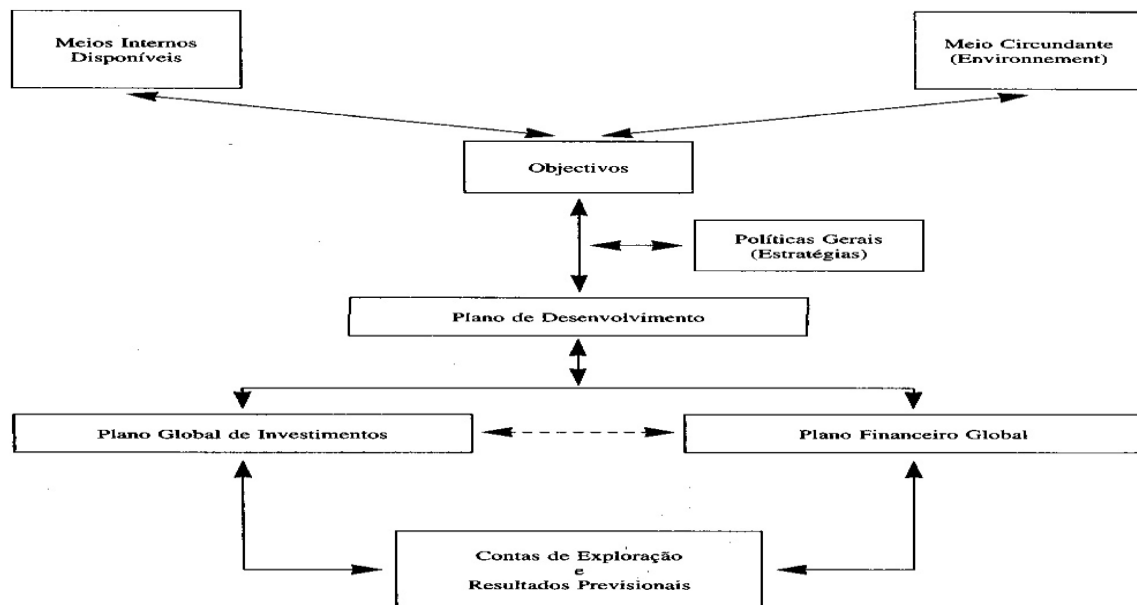


Figura 3.1 O Planeamento Estratégico

Fonte: Menezes (2008: 245).

3.2 Condições de eficácia do planeamento estratégico

Para que o planeamento possa ter sucesso ao ser implementado, Drury (2004) apresenta o Quadro 3.1 onde podemos observar as várias fases deste processo:

Quadro 3.1 Fases do Planeamento

Processo De Planeamento de Longo-Prazo	1- Estabelecer Objectivos
	2-Identificar a Estratégia a Implementar
	3-Analisar Estratégias Alternativas
	4-Seleccionar Caminhos Diferentes de Acção
Processo de Orçamento Anual	5-Implementação do Plano de Longo-Prazo Através do Orçamento Anual
	6-Controlar os Resultados
	7-Responder aos Devios do Plano

Fonte: Adaptado de Drury (2004: 591)

É conveniente para Jordan et al (2002) analisar os seguintes aspectos, antes do início do planeamento, para aferir a sua eficácia:

- Vontade e empenhamento da Direcção Geral: A Direcção Geral tem que lhe dedicar o tempo necessário e empenhar-se de forma exclusiva no processo de planeamento. Neste caso, o controlador de gestão poderá ter um papel preponderante na ajuda na recolha de dados, investigação, simulação de hipóteses e outros aspectos importantes para a tomada de decisão. Este ponto é essencial, pois a decisão será sempre da Direcção Geral.
- Maturidade dos responsáveis operacionais em termos de gestão: O planeamento estratégico exige um estilo de reflexão, de comportamento e de formas de trabalho diferentes dos problemas que surgem na gestão do dia-a-dia. É fundamental então, que os intervenientes se libertem das tarefas diárias, de forma a aumentar a

capacidade de análise sobre o meu envolvente e dos impactos que este poderá ter sobre a empresa.

- Dimensão da empresa: Uma empresa pequena normalmente tem um processo mais informal, não correspondendo necessariamente a uma menor reflexão estratégica. Empresas de grandes dimensões, como é o caso da ZON, o processo é mais formal para assegurar a integração e a coerência do plano, assim como a fixação de objectivos globais.
- Natureza do negócio: Empresas que se inserem em mercados instáveis, maior é a necessidade da exigência da reflexão estratégica, para que a estratégia adoptada seja a mais adequada, de forma a aproveitar as oportunidades que possam surgir.

Nestes pontos Horngren, Datar e Foster (2005) destacam alguns pontos essenciais para se atingirem os objectivos, quando se define o planeamento estratégico para os próximos anos. Esses pontos são o número de recursos disponíveis e as suas capacidades.

3.3 Limitações do Planeamento Estratégico

Existem limitações no processo de planeamento que devem ser evitadas, ou caso não seja possível, devem ser limitadas. Brealey e Myers (1998) argumentam que a inconsistência das previsões é um problema potencial, pois os responsáveis pelo planeamento utilizam a informação de diversas fontes, por exemplo, de cada direcção.

Existem ainda outras limitações no planeamento estratégico que devem ser evitadas, para que se possa atingir os objectivos fixados. Freire (1999) apresenta algumas destas limitações:

- Separação entre raciocínio e a acção, quando quem planeia não executa, nem controla.
- Acesso a informação relevante, transmitida aos responsáveis pelo planeamento já processada e agregada.
- Falta de originalidade, tentando seguir tendências antigas ou a copiar as acções da concorrência.
- Impossibilidade de previsão, pelas inovações tecnológicas ou guerras de preços.
- Rigidez processual, devido à dificuldade em alterar os objectivos fixados, após estes terem sido fixados.

Também Lopes dos Reis (2008) aponta dificuldades ao planeamento atualmente:

- Instabilidade dos mercados devido ao aumento do risco das trocas internacionais e dos investimentos no estrangeiro.
- Pouca flexibilidade para responder a novos problemas dado o seu carácter demasiado administrativo, por considerar a evolução da empresa segundo dados antigos, não considerando as novas condições do mercado e macroeconómicas.

Apesar das dificuldades apresentadas nos dois pontos atrás, o mesmo autor refere que o planeamento permite reduzir a incerteza e o conflito, disciplina, dando ordenação e coerência ao que pensamos sobre os objectivos da empresa e sobre os caminhos para atingi-los. O mesmo autor refere ainda que, para que o planeamento tenha sucesso são necessárias duas condições fundamentais:

- Observar com rigor e mais propriedade os aspectos qualitativos.
- Diminuir o período de tempo em que são concebidos os planos, flexibilizando-os e revendo-os sempre que se justifique.

4. Controlo de Gestão

4.1 Características

Para que se possa seguir de uma forma mais próxima o controlo dos custos, da actividade, assim como da análise dos desvios e da aplicação em tempo útil de medidas correctivas apropriadas, diversas empresas optam por possuir controladores de gestão junto das diversas áreas operacional, para que possam ter um maior conhecimento da actividade, podendo responder com uma maior celeridade sobre desvios verificados e que possam reportar à direcção central de controlo e planeamento. O controlo da actividade tem como finalidade segundo Lopes dos Reis (2000: 220) «verificar se a estratégia da empresa está a ser conseguida».

Martins (2001) tal como foi referido anteriormente, refere que o Controlo de Gestão estende-se agora desde a gestão de topo, até às diversas áreas operacionais da empresa. A aproximação do controlo de gestão às áreas operacionais permite para Martins (2001; 102) «adaptações e correcções necessárias e impostas pela realidade» por um lado, e contribuir «ascendentemente, para a definição e elaboração de objectivos e estratégias».

Para trabalhar junto das áreas operacionais, o controlador possui conhecimentos sobre o mercado, o negócio e a empresa em que está inserido, tal como é indicado por Martins (2001), obtendo assim uma maior eficácia nas suas acções de controlo.

No entanto, esta proximidade nem sempre é bem vista pelos gestores operacionais, pois consideram que os controladores de gestão têm acções de policiamento sobre a sua actividade e como tal criam barreiras aos controladores de gestão. Jordan et al (2002).

Apesar do anteriormente referido acerca da descentralização de vários controladores dentro das diversas áreas, em muitas empresas este facto não ocorre, devido ao acréscimo de custos que tal opção iria originar. Nestes casos, as empresas optam por possuir apenas um controlador de gestão, sendo segundo Martins (2001: 99) «um nível de hierarquia organizacional, que visa pôr em prática a implementação das estratégias definidas», situando-se entre o Planeamento Estratégico e a Gestão Operacional.

Existem diversas definições do que é o controlo de gestão, sendo que no geral, normalmente não diferem muito umas das outras. Para Lopes dos Reis (2000: 220) o controlo de gestão é definido «como um esforço sistemático para fazer coincidir os

indicadores de actividade com os objectivos da empresa» e segundo Martins (2001: 92), a visão mais tradicional é a de que o «controlo de gestão é orientado para o orçamento e apuramento dos respectivos desvios de execução».

Uma outra definição é apresentada por Jordan et al (2002:19) que sustentam que o controlo de gestão «é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objectivos fixados». Os objectivos fixados são normalmente estabelecidos pela direcção central e de planeamento da empresa, em concordância com as diversas direcções e administradores, caso existam.

Com as definições apresentadas, demonstra-se que o controlo de gestão não se limita apenas ao orçamento e ao seu controlo, sendo para Lopes dos Reis (2000) parte integrante do processo de planeamento estratégico e um factor essencial do funcionamento e da evolução da organização. Uma das actividades do controlo de gestão é o controlo do planeamento estratégico, que para Freire (1999) o controlo de gestão estratégico deve criar um painel de bord, permitindo acompanhar com regularidade a evolução do desempenho dos objectivos estratégicos.

A actividade do controlo de gestão estende-se também à fixação de objectivos globais para toda a empresa e individuais para os vários centros de responsabilidade que compõem a empresa, sendo ao mesmo tempo uma ferramenta de controlo e análise, estimulando os gestores para que se possam atingir os diversos objectivos.

De referir que os objectivos “individuais” de cada centro de responsabilidade, normalmente possuem também indicadores “solidários” de toda a empresa com impacto na sua avaliação. Um exemplo destes indicadores é o resultado antes de impostos, depreciações e amortizações (*EBITDA*) da totalidade da empresa, que mesmo não sendo afectados de forma isolada por aquele centro de responsabilidade, pode vir a ter um forte impacto na sua avaliação no final do ano, consoante a ponderação que lhe for atribuída.

4.1.1 Princípios e Funções do Controlo de Gestão

Sem a acção do controlo de gestão, a acção de planeamento estratégico e a fixação de objectivos era limitada e pouco actuante face aos colaboradores. De forma a compreender a acção do controlo de gestão Jordan et al (2002) definem oitos princípios para a sua actuação:

- Os objectivos da empresa são de natureza diversa, pelo que os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira, incorporando também índices de performance operacional.
- A descentralização das decisões e a delegação da autoridade são condições de exercício do controlo de gestão.
- O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector, e a empresa no seu todo.
- Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à acção e não apenas à documentação ou burocracia.
- O horizonte do controlo de gestão, é fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado.
- O controlo de gestão actua mais sobre os homens do que sobre os números.
- O sistema de sanções e recompensas é parte integrante do controlo de gestão.
- Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.

Dos vários pontos aqui enunciados, destaco os pontos de os instrumentos de controlo de gestão serem vocacionados para a acção e o horizonte temporal ser o futuro, pois ilustram a necessidade da tomada de decisões em tempo útil, de forma a atingir resultados que possam afectar os resultados ainda no próprio ano.

A definição das funções de controlar é mais sucinta por parte de Horngren et al (2005). Para este autor a função de controlar, consiste em fornecer informação financeira em diversos reportes aos gestores, accionistas e observar e controlar, as operações efectuadas numa área ou numa empresa. Através deste reportes, o controlador exerce uma forte pressão e influência junto dos gestores, fazendo com que estes tomem medidas com maior conhecimento, ao implementar as suas estratégias.

De forma a atingir com sucesso estes princípios, o mesmo autor, estabelecem um conjunto de acções a desenvolver:

- Ter rapidamente o conhecimento do que se passou.
- Analisar com objectividade e selectividade as causas e as consequências dos acontecimentos.
- Estudar as possibilidades de acção para atingir os objectivos.

- Situar essas acções em termos de prazo de realização.
- Meios de controlo, devem se apresentados numa forma simples, concreta e orientadas para a acção.
- Ser regulares e distribuídos com curto prazo de entrega, sendo sempre preferível a tempo real.

De uma maneira geral, todos os autores atribuem os mesmos princípios e funções ao controlo de gestão, sendo que para Rayburn (1996) inclui as tarefas de analisar os resultados e a estabelecer orçamentos e objectivos. Martins (2001) identifica os pontos de forma mais sucinta, sendo que alguns destes pontos são também coincidentes no controlo orçamental:

- Fixar os objectivos a curto prazo, tendo como base a estratégia definida da empresa para o médio/longo prazo.
- Identificação dos meios que permitam atingir os objectivos, nomeadamente em termos de recursos.
- Planificar a Gestão para alcançar os objectivos definidos pela empresa.
- Controlo da execução do plano, acompanhando a execução no muito curto prazo, identificando os eventuais desvios.
- Tomada de medidas correctivas de forma a anular ou reduzir o desvio verificado.

O controlo de gestão é como vimos nos pontos anteriores, muito importante para o funcionamento da empresa. Lopes dos Reis (2000) resume essa importância a quatro pontos:

- Variações do ambiente das organizações, em que os mercados se expandem, novos produtos aparecem, novos materiais são descobertos. Através do controlo, é possível detectar todas estas alterações.
- Aumento da complexidade das organizações, que quanto mais complexas são, mais e melhor controlo é necessário.
- Fiabilidade dos membros das organizações, com um sistema de controlo implementado, capaz de corrigir quaisquer erros que possa existir no diagnóstico e nas decisões que tomam.

- Necessidade dos gestores delegarem a sua autoridade pressupõe a existência de controlo, porque a única maneira de os gestores avaliarem se as actividades delegadas estão a ser cumpridas ou não, é através do controlo.

Outra função dos controladores de gestão é destacada por Rayburn (1996: 5), afirmando que os «[c]ontrollers play a significant role in planning and controlling activities by helping managers in the decision making process».¹

4.2 O Planeamento Estratégico e o Controlo de Gestão

Uma das principais actividades do controlador de gestão, é a elaboração dos orçamentos, sendo que estes orçamentos devem estar sujeitos aos objectivos da empresa e como tal ao planeamento estratégico definido para os próximos anos. O planeamento estratégico e o controlo de gestão são para Jordan et al (2002: 60), «instrumentos complementares, sendo por isso distintos».

Para Lopes dos Reis (2000), a diferença essencial referida é a de que o planeamento estratégico é um processo não sistemático, procurando adaptar o funcionamento da empresa às mutações do meio envolvente, enquanto o controlo de gestão é sistemático em fases como a programação, a orçamentação, a execução e o controlo.

Jordan et al (2002) refere que procurando a ligação e coerência entre os objectivos e planos de curto prazo com os de médio prazo, sendo que desta forma segundo Lopes dos Reis (2000), fica assegurado que os mesmos sejam aplicados com eficiência e eficácia.

Outra diferença, segundo Jordan et al (2002) é a de que o planeamento estratégico é orientado sobretudo para o exterior, adaptando a empresa ao meio ambiente, aproveitando as oportunidades que possam surgir e eliminando ou reduzindo as ameaças com que se pode deparar, enquanto o controlo de gestão é virado para o interior da empresa, visando a coordenação e o empenhamento dos responsáveis, de forma a serem atingidos os objectivos fixados a curto prazo.

Apesar das diferenças apresentadas, existe uma grande proximidade entre o planeamento estratégico e o controlo de gestão, desde logo na definição de objectivos e na forma como alcançá-los, para Lopes dos Reis (2000). Para além destes factos, o mesmo autor refere que

¹ Tradução livre do autor: Os controladores têm um papel importante no plano e a controlar as actividades ao ajudar os gestores no processo de tomada de decisão.

«tanto o planeamento estratégico, como o controlo de gestão, exigem uma actividade mental de planeamento».

O controlo de gestão segundo Jordan et al (2002: 60) assume a «existência de um ou mais objectivos coerentes que se devem alcançar no processo de gestão. A definição desses objectivos e a forma de os alcançar são estabelecidos no processo de planeamento estratégico». O plano estratégico é o ponto de partida no processo de controlo de gestão, segundo o mesmo autor.

Pela ligação que existe entre o planeamento e o controlo de gestão, Lopes dos Reis (2000) apresenta-nos outra definição mais ampla do controlo de gestão, referindo que é

um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis da empresa, desde o conselho de administração aos operacionais, a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação e a responsabilização.

Assim, o controlo de gestão é um meio de ligação e garante a coerência entre os objectivos e os planos definidos, assegurando também que estes sejam aplicados com eficiência e eficácia, para Jordan et al (2002).

Esta ligação e coerência nos planos para o futuro, é fundamental para a elaboração do orçamento, assim como a definição dos investimentos primordiais a efectuar, sendo necessária também, uma reflexão estratégica indispensável para que o controlo de gestão possa ser plenamente eficaz e o mais eficiente possível, segundo o mesmo autor.

4.2.1 Atribuição de funções

É essencial a coerência entre o plano estratégico e a acção do controlo de gestão. Como tal, esta semelhança e interligação de fins pode levar, para Jordan et al (2002), a que ambas as funções possam vir a ser desempenhadas apenas por uma pessoa, dentro da organização.

Os principais argumentos apresentados que defendem a separação entre as duas funções são:

- O controlador de gestão incide sobre o curto prazo, trabalhando com os operacionais, obtendo informação detalhada, necessitando de uma logística pesada para assegurar a coordenação e a elaboração do orçamento, assim como do seu acompanhamento e controle.

- O planeamento estratégico dedica-se sobretudo ao médio/longo prazo, através da recolha de informação e de estudos técnicos, económicos e comerciais sobre o meio envolvente.

Se a empresa optar pela junção das duas funções para Jordan et al (2002:62):

[s]erá conveniente haver internamente uma certa especialização, criando-se (formal ou informalmente) um departamento de planeamento estratégico e outro de controlo de gestão, salientando-se neles a diferença de espírito e de método. Essa diferença deve fazer com que o planeamento estratégico não tenha o nível de detalhe dos planos de acção e do orçamento.

Esta questão apenas poderá ser equacionada caso a empresa não tenha uma organização estrutural, onde existem diversos controladores junto das áreas operacionais ou no caso de empresas multinacionais, um controlador por cada país ou continente, possuindo um maior conhecimento técnico do mercado e da área de actividade.

Veremos no caso prático referente à empresa ZON, existe uma área que congrega as acções de controlo e de planeamento estratégico. No entanto, nesta direcção existem colaboradores especializados nas funções numa das vertentes.

4.3 Relação com outros Departamentos

As funções de controlador de gestão (principalmente a do controlador de gestão da direcção central e não o de cada área), interage com diferentes direcções. Uma dessas funções é o de contabilidade de custos, que recolhe a informação relativa aos custos de determinado produto, segundo Rayburn (1996). Devido a estas funções, é necessário que o controlador responsável por esta função, se relacione com diversas direcções dentro da empresa.

Segundo o mesmo autor, obtendo a informação dos custos do produto ou serviço, esta poderá facilitar a decisão em diversos departamentos como os seguintes:

- Marketing: A direcção de marketing desenvolve previsões de vendas, para facilitar a calendarização da produção de certo produto ou serviço. A previsão dos custos, a competição, a oferta e procura de mercado, todos eles afectam o preço de venda.

- Engenheira: O trabalho em conjunto permite que se decida o custo alvo a atingir, que envolve o que vender, determinara que preço poderá o mercado suportar e controlar os custos para que se possa atingir os lucros esperados.
- Produção: proximidade é necessária para reportar e acompanhar os custos de produção. Também é medir a eficiência no processo produtivo, no sentido de melhorar os métodos de trabalho.
- Sistemas de informação: Existe uma proximidade cada vez maior, no sentido de se obter informações dos vários sistemas de informação que possam ir de encontro às necessidades do controlador.
- Tesouraria: O pessoal que trabalha na tesouraria, utiliza os orçamentos e os relatórios de controlo, para fazer previsões quanto ao dinheiro que ira ser despendido, assim como ao número de recursos humanos necessários.
- Contabilidade Financeira: O trabalho do contabilista de custos, é aproveitado pela contabilidade financeira para reportes externos, como por exemplo aos mercados. Existem empresas que optam por juntar estas duas actividades.

4.4 A Contabilidade e o Controlo de Gestão

Para além das ligações referidas no último ponto, a ligação mais frequente do controlador de gestão com outros departamentos, é com o departamento de contabilidade da empresa, sendo esta ligação de grande utilidade para o controlador, utilizando grande parte da informação dos seus reportes na contabilidade.

Veremos neste capítulo, a importância dos sistemas contabilísticos para o controlador de gestão e para a elaboração do orçamento. A contabilidade é o principal meio de obter informações para o controlador de gestão, quer na obtenção de dados para o controlo orçamental do mês anterior, mas também na obtenção de valores históricos de anos anteriores, caso seja necessário. Este facto é unanime, não oferecendo grande discussão, entre os vários autores.

Para um melhor controlo sobre a execução orçamental do projecto a implementar, ou do orçamento geral da direcção, deve-se definir com a contabilidade da empresa caso seja possível, a utilização de contas específicas para cada projecto e a definição dos vários centros de custo, de forma a se proceder à correcta afectação dos recursos despendidos pela direcção.

Este argumento é defendido por Barros (1994:164), que salienta o facto de existirem contas específicas para determinado projecto, tanto nas contas de custo como de investimento, de forma a se proceder correctamente à sua afectação ao longo da vida de determinado projecto.

Veremos no exemplo prático, nos projectos de construção de rede, que a correta afectação às contas definidas para o projecto, permite poupar tempo precioso na análise por parte do controler e facilitar e agilizar a tomada de medidas correctivas.

Através de contas específicas e da criação de centros de custo para o projecto, permite que «a informação esteja disponível a tempo de se poder corrigir eventuais desvios». Barros (1994:124).

A análise por parte do controlador terá sempre que ser efectuada, daí a necessidade de sensibilidade e conhecimento de negócio e da empresa, pois a informação fornecida pela contabilidade ser de natureza puramente financeira e pelo *delay* existente entre o desvio “real” e o seu registo nas contas, o que poderá diminuir o efeito de qualquer análise ou medida correctiva tomada. Apesar destes pontos, Martins (2001: 121) considera que «a contabilidade continua e continuará a ser fundamental para os gestores.

Através da sua contabilização é possível perceber qual o seu custo real, mas existindo desvios, «nada informa sobre as causas do desvio», Barros (1994:164), sendo necessário sempre uma análise cuidada por parte do controler.

Importa referir também que o *delay* atrás mencionado, é de muito menor tempo actualmente, do que era o registado a alguns tempos atrás, correspondendo este avanço tecnológico em melhor informação para o controlador de gestão num período de tempo muito menor, ao facilitar a sua análise e auxiliando a sua análise e a acção perante os desvios. Martins (2001).

Para elaborar o orçamento de direcção e da empresa requer uma análise ao passado, para se ter conhecimento de quais os principais custos que se deve ter em conta no próximo orçamento. Para Martins (2001: 123) «[o]s Sistemas Contabilísticos são fundamentais para analisar o passado, e para prever o futuro».

O planeamento utilizando os custos e resultados históricos fornecidos pela contabilidade e em junção aos objectivos definidos no curto e médio/longo prazo, permite que o orçamento

possa atingir: implementação da estratégia e visão da empresa, incentivando a obtenção dos objectivos fixados.

Tenho referido a importância dos sistemas contabilísticos para a actividade do controlo de gestão, mas também temos que referir que a crescente importância da actividade de controlar tem vindo a melhorar e a tornar mais eficaz e eficiente os sistemas de contabilidade e dando origem a novos tipos de contabilidade.

5. Orçamento

5.1 Definição

Qualquer organização e nomeadamente as empresas, devem efectuar no final do ano uma previsão do que poderá ser o próximo ano, tendo como base o historial, principalmente nos pontos considerados chaves no desenrolar da sua actividade e estando sujeitas aos objectivos para os próximos períodos.

Para Jordan et al (2002: 77), o «processo orçamental é uma fase essencial do controlo de gestão», sendo para Martins (2001: 108) «um instrumento privilegiado na gestão por objectivos» e na opinião de Bhimani, Horngren, Datar e Foster (2008; 466) «*[b]udgets are one of the most widely tools for planning and controlling organizations*»¹.

A utilização do orçamento como uma ferramenta do planeamento, é também destacada por Horngren (2005). Este autor refere que o orçamento expressa a estratégia ao descrever os objectivos de vendas, de produção, entre outros e quais os meios financeiros necessários para atingir estes objectivos, tais como os cash-flow e necessidades de financiamento. O orçamento para este autor, é a expressão quantitativa da proposta de plano de acção definido para um certo período, contribuindo também para a coordenação do que é necessário implementar para atingi-lo.

Uma possível definição de orçamentação para Jordan et al (2002: 77) é a que o «orçamento é um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objectivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e acção», interessando para isso atingir os objectivos. Para Bhimani et al (2008) o orçamento é a expressão quantitativa do plano de acção para um período futuro, devendo conter dados financeiros e não financeiros.

Também Rayburn (1996) apresenta uma definição do orçamento, referindo que é o meio de coordenar e combinar os recursos de toda a organização, para um plano de acção. Segundo o mesmo autor, este plano é baseado na actividade passada e influenciada pelos factores do negócio no futuro. Jordan et al (2002) classificam os objectivos, os planos de acção e os orçamentos como elementos chave para o funcionamento de qualquer empresa.

¹ Tradução livre do autor: O orçamento é uma das ferramentas mais abrangentes para o plano e o controlo das organizações

A importância do orçamento também é destacado por Martins (2001; 107:108), considerando que

é um conjunto coordenado de previsões que, tendo em conta as condições internas e externas que podem influenciar a actividade da empresa tende a adaptar os meios aos fins prosseguidos pela gestão, sendo assim um instrumento privilegiado na gestão por objectivos.

A importância da previsão do futuro é também destacada por Bhimani et al (2008: 466) que considera, «*forward-looking perspective enable managers to be in a better position to exploit opportunities. It also enables them to anticipate problems and take steps to eliminate or reduce their severity*»¹. A possibilidade de antecipar os problemas que poderão surgir é também referido por Horngren et al (2005), sugerindo que ao efectuar o orçamento os gestores aprendem a enfrentar os problemas e como evitá-los.

Após a fixação dos objectivos de curto-prazo, para Jordan et al (2002: 78) «o gestor está em condições de começar a trabalhar com seriedade os planos de acção», estando obviamente sujeitos aos objectivos de longo prazo por parte da empresa, para Martins (2001).

A valorização financeira dos objectivos definidos conduz ao orçamento, segundo Jordan et al (2002). Podemos comprovar que existe uma ligação forte entre o planeamento e o orçamento, uma forma de implementar a estratégia e visão da empresa aos vários centros de responsabilidade da organização

A fase de orçamentação, na vertente de orçamento de direcção ou de empresa, com a construção dos mapas de plano de investimentos e de exploração, deve estar articulada com o plano operacional e este com o plano estratégico definido pela organização, fixando os objectivos a curto prazo, normalmente a um ano, em função da estratégia definida para os próximos anos, segundo Jordan et al (2002).

Para além de incluir os custos de exploração do investimento, Barros (1994) defende que o orçamento deve também incluir caso necessário, os custos do financiamento escolhido para o investimento, tendo este ocorrido por capital próprio (subscrição de novas acções), ou por capital alheio (empréstimos bancários ou empréstimo obrigacionistas).

¹ Tradução livre do autor: Olhar para o futuro prepara os gestores para estarem numa melhor posição para aproveitar oportunidades. Também prepara os gestores para anteciparem problemas e tomar medidas para eliminá-los ou reduzir a sua gravidade.

No entanto, esta associação pode nem sempre ser clara e objectiva, principalmente nas grandes empresas onde o financiamento, quer por capital próprio, quer por capital alheio, serve para a implementação de vários projectos num determinado período, não sendo sempre possível e claro definir a forma de financiamento de um dado projecto, ou orçamento.

A elaboração do orçamento para além das questões matemáticas de previsões, como a fixação de objectivos tanto no curto como no médio prazo, possui uma questão importante que é destacada por Drury (2004). Essa questão é a questão motivacional, de forma a que se possa atingir o máximo da performance dos seus colaboradores.

5.2 Principais Vantagens de Elaborar Orçamentos

De forma a resumir o que foi referido anteriormente, Rayburn (1996) apresenta as principais vantagens de elaborar orçamentos:

- Obriga o gestor a especificar os objectivos para o curto prazo, mas também para o médio/longo prazo.
- Força o gestor a analisar futuros problemas que possam surgir, para que se consiga evitar esses problemas e se estabelecerem planos alternativos.
- Coordena e direcciona os recursos, para a opção mais rentável das alternativas.
- Realça a necessidade de coordenação para todos os elementos da organização.
- Funciona como um meio de comunicação dentro da própria área e com os restantes departamentos.
- Providencia informação relativa à performance pretendida, servindo de incentivo para que os colaboradores actuem de forma eficiente.

O efeito benéfico dos orçamentos junto dos colaboradores e gestores é destacado por Horngren (2005). Para este autor, o orçamento promove a coordenação e comunicação entre os vários departamentos da empresa, tal como já foi referido anteriormente, e motiva os colaboradores e gestores, para que se consiga atingir os objectivos fixados. Outra das principais vantagens indicadas por Horngren (2005), é a de que o orçamento ajuda na avaliação da performance.

Para além das vantagens destacadas em cima, o orçamento pode ter várias funções, sendo que Drury (2004) destaca os pontos seguintes:

- Planear as actividades anuais. O orçamento anual conduz ao melhoramento ao planeamento de longo-prazo.
- Coordenar as actividades de várias áreas da organização, assegurando que as actividades interligadas entre áreas estão em harmonia. Como tal, é necessário que o gestor examine o relacionamento entre as suas operações e as de outro departamento.
- Comunicando os planos para os vários directores dos vários centros de responsabilidade, para que todas as áreas possam estar sempre informadas sobre o plano, as políticas e os vários constrangimentos deste, que a organização ira ultrapassar.
- Motivar os vários gestores a se motivarem para atingirem os objectivos fixados pela organização
- Controlando as actividades, comparando o resultado real e actual com os valores planeados nas diferentes rubricas.
- Avaliando a performance dos gestores pelo seu cumprimento na execução orçamental do plano.

5.3 Ciclo Orçamental

O ciclo orçamental no que se refere às actividades desenvolvidas e não aos calendários definidos, poderá alterar de empresa para empresa, sendo que na maioria as actividades desenvolvidas são idênticas. No entanto, veremos como que nem todas as empresas optam pela mesma forma de elaboração do orçamento.

As fases mais importantes para Drury (2004), são as seguintes:

- Comunicar os detalhes da política orçamental e as linhas-mestras às pessoas responsáveis pela preparação do orçamento.
- Determinar os factores que influenciam os resultados.
- Preparação do orçamento das vendas, como sendo o orçamento mais relevante da organização.
- Preparação inicial do orçamento, através dos gestores responsáveis por cada área. Após a sua elaboração, o orçamento devera ser enviado para os superiores de forma

a ser redefinido e coordenado. Esta participação dos gestores na sua elaboração, motiva os gestores a atingirem os objectivos fixados.

- Negociação dos orçamentos com os seus superiores, através dos objectivos fixados pela empresa no seu global e para a sua direcção.
- Acompanhar e rever o orçamento, sendo capaz de analisar mudanças substanciais capazes de afectar o orçamento do próximo ano, submetendo essa informação aos superiores para informação e aprovação.
- Aceitação final do orçamento por parte dos superiores, apos de se ter enquadrado os vários objectivos das direcções, nos objectivos globais da empresa.
- Comparação em cada período, normalmente o período mensal, dos resultados registados com os valores do plano.

As fases apresentadas anteriormente, também são referidas por Horngren (2005). O documento de trabalho que “nasce” após estas fases é designado como Master Budget. Este autor refere que este documento, expressa a gestão operacional e financeira dos planos para um dado período, incluindo também os relatórios financeiros previsionais.

A elaboração do orçamento pode seguir diferentes fases e diferentes bases de suporte. A primeira visão de elaboração de orçamento é apresentada e defendida por Jordan et al (2002) na Figura 5.1, através da classificação e na definição dos objectivos e das actividades a implementar, sendo esta a base do orçamento do ano seguinte:

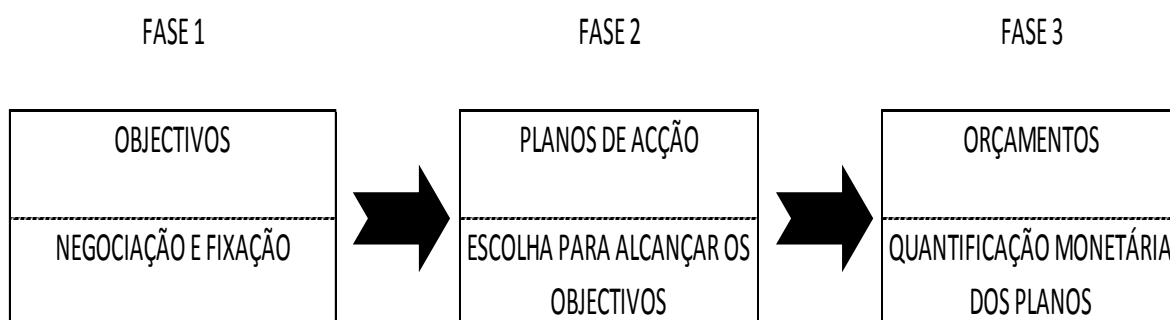


Figura 5.1 Elaboração de Orçamento de Base Zero

Fonte: Adaptado de Jordan et al (2002: 78)

Este meio de elaborar o orçamento, permite para Jordan et al (2002), conceber e escolher planos, permitindo uma afectação eficiente de recursos e permite também avaliar a

evolução da empresa em relação aos objectivos fixados, servindo também para o mesmo autor, para controlar o desempenho da organização.

Drury (2004: 618) salienta a importância dos orçamento de base zero, referindo que «*[t]his approach requires that all activities are justified and prioritized before decisions are taken relating to the amount of resources allocated to each activity*»¹.

Outra visão do processo de elaboração do orçamento é apresentada por Martins (2001), que considera esta metodologia como a seguida pelas empresas americanas:

- Elaboração do plano de negócios. Este plano de negócios funciona como um pré-orçamento e permite à empresa testar sua estratégia a adoptar, estando a elaboração do orçamento, sujeita aos resultados atingidos. Este plano é principalmente importante pela tentativa de captura de novos clientes, ou na entrada em novos mercados.
- Após a elaboração do plano de negócios, elabora-se o orçamento propriamente dito, estando obviamente sujeito ao plano referido no ponto anterior. O orçamento deverá ser negociado e defendido pelo director de cada centro de responsabilidade, junto da direcção central de controlo e planeamento.
- Martins refere que algumas empresas optam por elaborar um segundo orçamento, mais ambicioso nos objectos e com menos componentes que o primeiro orçamento. Este novo orçamento tem como objectivo principal, incentivar os colaboradores a superarem-se para atingi-lo, não sendo contudo objecto de controlo.
- Na análise mensal da execução orçamental, devem ser efectuadas previsões para o fim do período em relação as várias rubricas. Estas previsões devem ser actualizadas em todos os períodos de controlo da execução orçamental.

Visão idêntica das apresentadas anteriormente, têm também Bhimani et al (2008) que sublinham a importância da fixação dos objectivos através do plano de acção da empresa como unidade, mas também dos vários centros de responsabilidade e decisão.

Muitas da empresa utilizam os valores ocorridos no presente ano e os custos históricos das diversas contas como base para o orçamento do ano seguinte. Jordan et al (2002) criticam

¹ Tradução livre do autor: esta abordagem requer que todas as actividades sejam justificadas e definidas as prioridades, antes de serem definidas as decisões relativas ao número de recursos alocados a cada actividade.

esta opção, pois neste caso as empresas não utilizam o orçamento como instrumento de implementação estratégica da empresa.

Nestes casos, a elaboração orçamento apenas é para Jordan et al (2002: 78) «um mero documento administrativo-burocrático». Neste caso, os objectivos são fixados a partir daquilo que é possível fazer com os recursos à disposição.

De forma a melhor ilustrar o escrito podemos ver a Figura 5.2, que demonstra a elaboração do orçamento a partir dos custos de anos anteriores:

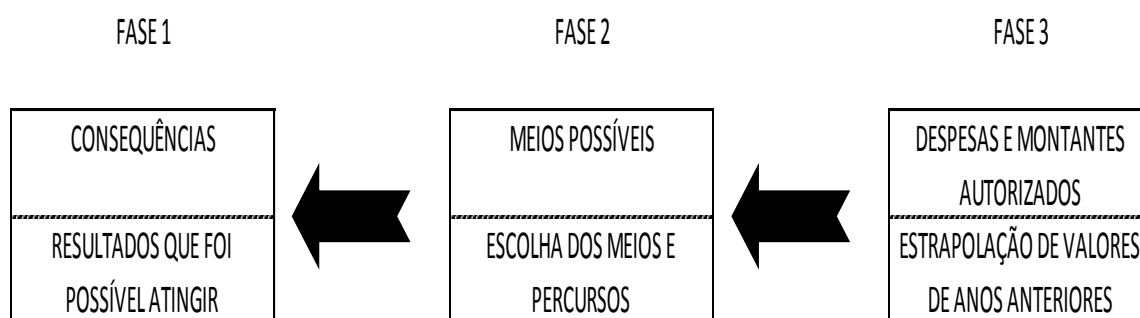


Figura 5.2 Elaboração de Orçamento partindo dos Anos Anteriores

Fonte: Adaptado de Jordan et al (2002: 79)

Esta forma da elaboração do orçamento também é criticado por Drury (2004), onde o problema ocorre sobretudo do lado dos custos, porque partindo de orçamentos anteriores e aplicando uma taxa de crescimento por exemplo, significa que as grandes despesas do ano anterior continuaram a ser as principais despesas, isto é, supõe-se que a actividade da empresa não se irá alterar.

Os objectivos estabelecidos para um determinado ano, podem ser múltiplos e diversificados, segundo Jordan et al (2002). De forma manter a consistência e coerência, os mesmos autores referem que é necessário que os mesmos sejam hierarquizados» e «quantificados. É importante também que os objectivos fixados, sejam atingíveis e alcançáveis, segundo o mesmo autor, para manter os colaboradores motivados e focados para atingir os objectos.

As principais vantagens da elaboração do orçamento a partir da base zero, em relação aos restantes métodos de orçamentação e principalmente sobre a utilização dos custos históricos como base, são apresentadas por Drury (2004):

- Orçamentos tradicionais extrapolam o passado ao aplicar uma taxa de crescimento, aos valores actuais. Os orçamentos de base zero, diminuem a limitação da orçamentação pelo método incremental, representando também uma eficiência na alocação de recursos e de orçamentos, consoante as necessidades das actividades.
- O orçamento de base zero tem um efeito de questionar as actividades, em vez de assumir que as actividades actuais justificam o valor do orçamento, pois são as que maximizam o resultado.
- O orçamento de base zero foca a sua atenção nos resultados em relação á sua rendibilidade e custo-benefício.

5.4 O Papel do Orçamento na Gestão

5.4.1 Descentralização

A Direcção Geral da empresa deve assegurar a coerência dos planos de acção de curto prazo dos diversos centros de responsabilidade com a estratégia adoptada no curto e no médio prazo para a empresa.

A forma de assegurar a coerência dos planos de acção, é a apresentação do orçamento e dos objectivos ao nível superior por parte das direcções, estando sujeitos a uma avaliação de forma a alcançar os resultados globais propostos, sendo estes procedimentos para Jordan et al (2002: 81) «uma parte importante do processo de implementação da estratégia».

O grau de descentralização também depende da grandeza da empresa em questão. Essa é a ideia apresenta por Rayburn (1996: 296), referindo que «*the larger the organizational size and more complex the technology, the greater the degree of decentralization*»¹. Segundo o mesmo autor, o tamanho da empresa também determina o grau de participação na elaboração do orçamento.

¹ Tradução livre do autor: Quanto maior for a empresa e mais complexa a tecnologia, maior o grau de descentralização

Numa empresa de menor dimensão, para Rayburn (1996, a participação individual de cada área é efectuada por vários elementos, enquanto numa grande empresa, a participação na elaboração do orçamento poderá estar sujeita apenas ao gestor de cada centro de responsabilidade.

Para além do tamanho da empresa, existe outro factor que praticamente exige que exista alguns níveis de descentralização. Esse factor é o mundo complexo dos negócios actualmente. Drury (2004) relativamente a este tema, refere que devido a essa complexidade actual, é praticamente impossível efectuar o controlo de forma centralizada, pois não seria possível para ele, possuir toda a informação relevante em tempo de poder agir em tempo útil.

Desta forma, Jordan et al (2002: 81;82), afirma que:

O orçamento deve ajustar-se à estrutura de responsabilidades. A Direcção Geral fixa os objectivos globais da empresa e participa na fixação dos objectivos dos centros de responsabilidades que lhe estão directamente ligados. Cada responsável participará, por sua vez, na fixação dos objectivos dos centros de responsabilidades que estão directamente sobre a sua autoridade

Através da descentralização, o objectivo do gestor segundo estes autores é libertar da execução e controlo diário o nível hierárquico que delega a sua autoridade, sendo que para Drury (2004) estes factos influenciam os colaboradores a atingirem as metas fixadas nos objectivos e no orçamento. Para que a descentralização possa dar resultados, é fundamental que ambos os gestores concordem e tenham participado na elaboração do plano de acção e na fixação dos objectivos.

5.4.2 Instrumento de Planeamento

Vimos nos primeiros pontos deste capítulo, que o orçamento é um instrumento bastante importante no controlo de gestão. Sendo o orçamento a expressão quantitativa dos planos de acção propostos, é também o principal instrumento de planeamento, segundo Horgren et al (2005).

Quando existe um planeamento bem alinhado com os orçamentos, o ponto de partida para a orçamentação de cada centro de responsabilidade deve ser o plano operacional., pois este possui a definição dos objectivos no tempo e quantificando-os, definindo também as grandes acções de aplicação da estratégia, segundo Jordan et al (2002).

A ligação ao planeamento da empresa, é feita não so ao planeamento de curto prazo, mas também de médio/longo prazo, visto que os planos de longo prazo demonstram a intenção de atingir certos objectivos no futuro, sendo que esses objectivos condicionam os objectivos e orçamentos de curto prazo, tal como nos refere Drury (2004).

No entanto, como acontece em Portugal, existem empresas que não têm plano estratégico. Para que o orçamento seja visto como instrumento de planeamento, na elaboração do orçamento deve-se fazer uma análise ao ambiente interno e externo, sobretudo das ameaças e oportunidades, de forma a existir uma estratégia no curto prazo e uma ligação para o longo prazo, para Jordan et al (2002).

As relações que se estabelecem entre o planeamento e o orçamento, podem ser observado na Figura 5.3:

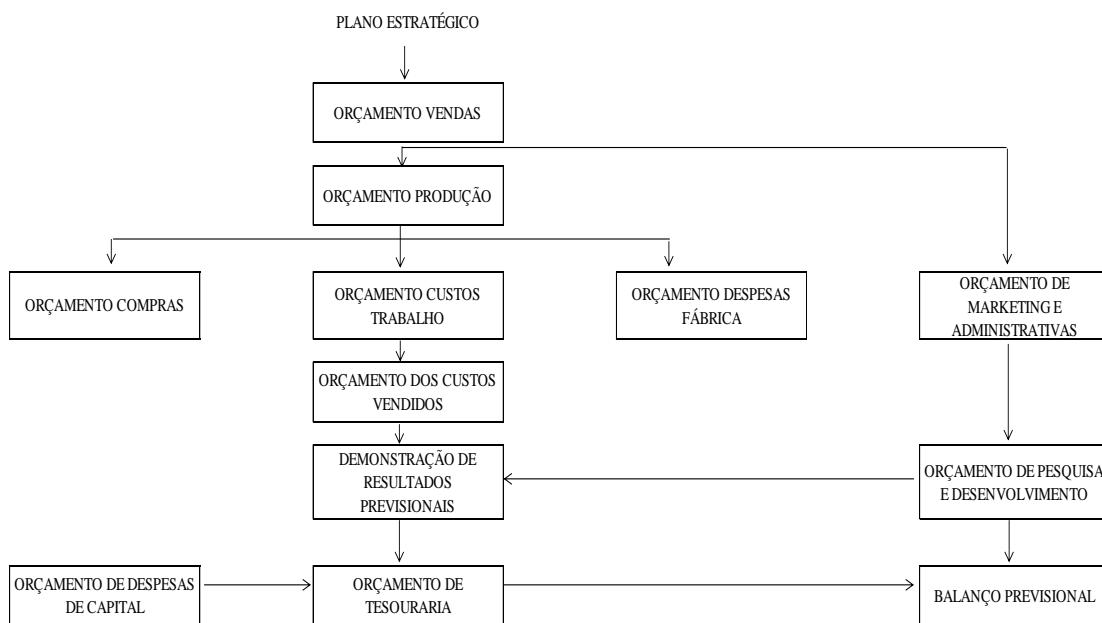


Figura 5.3 O Planeamento e os Orçamentos

Fonte: Adaptado de Rayburn (1996: 304)

5.5 Limitações

Neste ponto iremos verificar quais os pontos mais sensíveis na fase de orçamentação e que devem ser evitados, para que se possa atingir o máximo de objectivos possíveis com o

orçamento. Veremos casos dentro da própria área, mas também na interacção com outras direcções.

- **Erros nas previsões:**

Existem vários erros na elaboração do orçamento que devem ser evitados, sobretudo quando queremos utilizá-lo como referencia. Barros (1998), distingue dois tipos de erro: Os erros de estudo técnico e os erros na estimação dos custos.

Barros (1994), enumera alguns dos pontos que podem originar estes casos:

- Estudo Técnico:
 - Ausência de variáveis chave, com um peso considerável no orçamento e como tal, com impacto considerável na realização deste.
 - Insuficiência de estudos previsionais, quando não se dedica o tempo necessário às previsões e à elaboração do orçamento.
- Estimação dos custos:
 - Escassez de informação disponibilizada, nomeadamente quando uma área depende do funcionamento de outra, como por exemplo quando os inputs operacionais são fornecidos pela área operacional e a área financeira fica “refém” destes.
 - Subestimação do período de realização, sofrendo um impacto directo da inflação, sendo que nestes casos resume-se ao erro na estimação da vida de um projecto, investimento ou acção.
 - Não considerar a inflação, o que poderá originar um desvio nas compras, pois normalmente o aumento de preços anual acompanha a inflação registada no período anual anterior.
- **Calendário:**

O processo orçamental com vista ao próximo ano, deve iniciar-se quando já se tem noção dos resultados do ano actual, ou quando se sente confiança nas previsões efectuadas. No entanto, na área comercial é necessário que o gestor operacional, disponha de tempo para analisar o seu plano de acções e os planos de acções de outras áreas que podem ter impacto na sua área. Jordan et al (2002)

Alguns dos casos referidos são:

- Calendário demasiado longo, levando a um relaxamento por parte dos intervenientes, sobretudo no carregamento da informação nos sistemas de informação próprios.
 - Consolidação entre centros de custo/responsabilidades e objectivos globais, nomeadamente na apresentação dos resultados para o fim do presente ano.
 - Atraso no processo orçamental por a empresa não ter planeamento estratégico, ou consenso neste.
- **Formulários:**

Nomeadamente na utilização na mesma ferramenta tecnológica no carregamento na informação do orçamento e na utilização das mesmas rubricas e conceitos técnicos, económicos e financeiros, de forma a existir uma linguagem única em todos os centros de responsabilidade. Jordan et al (2002).

Esta linguagem única e simplificada, facilita a análise dos orçamentos por parte dos superiores hierárquicos que têm de os aprovar, pois toda a empresa utiliza a mesma metodologia. No entanto, uma deficiente alocação dos respectivos valores nas contas de demonstração de resultados ou de balanço, poderá distorcer a análise por parte da equipa de controlo central da empresa.

• **Processos:**

No que respeita aos processos, estes abrangem não só a linguagem utilizada, como já vimos anteriormente, mas também no calendário das várias fases do processo de orçamentação, quer na relação entre os vários departamentos, quer na revisão pela hierarquia superiores, segundo o mesmo autor referido anteriormente.

No entanto, em muitas das empresa, os prazos fixados e a linguagem a adoptar não são seguidos pelos vários centros de responsabilidades intervenientes no processo de orçamentação. Este facto, atrasa não só o orçamento dos centros de responsabilidades “não cumpridores”, mas também o de toda a empresa.

• **Ausência de Planeamento:**

Na ausência de um plano de acção definido, o orçamento apenas é tratado como um dever burocrático, sendo ignorado as suas potencialidades de planeamento e implementação de estratégias, segundo o mesmo autor referido anteriormente.

A definição de objectivos ambiciosos, mas atingíveis, é essencial para a optimização das potencialidades do orçamento, potenciando desta forma o crescimento da empresa e a motivação dos colaboradores.

- **Cortes às “cegas”:**

Esta dificuldade surge principalmente em ciclos idênticos ao que vivemos habitualmente de crise generalizada económica e social, afectando inúmeros sectores de actividade, onde as receitas tendem a diminuir e os investimentos (privados e públicos) diminuem, devido à contracção económica e à falta de crédito bancário.

Por exemplo, se uma direcção geral do planeamento e controlo de uma empresa impuser uma diminuição de um número de percentagem fixo nos orçamentos previsionais dos vários centros de responsabilidade, é injusto e desmotivante para a maioria das áreas afectadas.

O ideal é fazer uma revisão por centro de responsabilidade e ver onde se pode cortar em cada centro, ao invés de aplicar um corte em todas as direcções, de forma a garantir segundo Jordan et al (2002: 98) «que os cortes orçamentais a serem feitos tenham racionalidade económica e coerência com a estratégia definida».

- **Folgas Orçamentais:**

No exemplo anterior vimos os casos onde os orçamentos são cortados de forma cega e directa. Neste caso, iremos analisar os casos onde os orçamentos são efectuados com uma folga orçamental, de forma propositada. Estas folgas podem surgir por diversos factores, tais como custos sobrevalorizados, proveitos subvalorizados, pela existência de erros aquando da metodologia aplicada na previsão efectuada, ou para os gestores se protegerem de forma a atingir os objectivos orçamentais e assim receberem o prémio devido.

O controlador de gestão ao detectar a folga, deve tentar sobretudo que esta não apareça nos orçamentos nos anos futuros, pois se não forem remediadas, para Jordan et al (2002: 99) estas «as “almofadas” voltarão a aparecer de forma cada vez mais sofisticada», sendo que os gestores que actuam desta forma, poderão repetir o mesmo procedimento nos anos seguintes.

6. Controlo Orçamental

Após a elaboração do orçamento anual, é necessário proceder à sua análise e sua execução, garantindo assim o seu controlo. Esta análise deveser efectuada de forma periódica, comparando os resultados, proveitos e custos reais, com os resultados, proveitos e custos orçamentados.

Como vimos anteriormente, o controlo do plano é uma das principais funções do Controlo de Gestão. O controlo da execução do plano é efectuado através do controlo orçamental. Para Martins (2001: 112) o controlo orçamental «apresenta-se como um instrumento de acompanhamento dos objectivos» Segundo Drury (2004: 643) a actividade de controlar «*is the process of ensuring that a firm's activities conform to its plan and that its objective are achieved*»¹.

O controlo orçamental assume um papel muito importante na gestão orçamental e no controlo de gestão, pois conhecendo o passado e conhecendo os erros que determinaram os desvios, é possível melhorar o funcionamento futuro da organização. Para Horngren (2005) assenta principalmente em implementar as decisões do planeamento, fornecendo análises que permitam melhorar o futuro. Assume-se como um importante instrumento de gestão para Jordan et al (2002: 183) visto:

- Obrigar os gestores a estabelecer objectivos alcançáveis e a escolher planos de acção exequíveis.
- Obrigar a um acompanhamento da actividade, comparando as realizações com as previsões efectuadas.
- Obrigar o controlador e o gestor a aplicar medidas correctivas, face aos desvios verificados, concebendo novas ideias, novos métodos e recursos alternativos.

Para além das acções enunciadas, Martins (2001) acrescenta também a constante previsão dos resultados no final do período, tendo em conta a realização actual e as expectativas futuras, de forma a conhecer a situação futura da empresa, permitindo um planeamento a curto/ médio prazo mais eficiente. Já para Margerin (1991), o controlo orçamental visa, essencialmente, permitir aos responsáveis verificar que as suas instruções foram bem seguidas pelos executantes.

¹ Tradução livre do autor: é o processo de garantir que as actividades da empresa segue o plano e se os seus objectivos são atingidos.

Estas acções permitem que o controlo orçamental seja um ponto de ligação entre o presente e o futuro, levando segundo Jordan et al (2002: 184) o «gestor a preocupar-se mais com o futuro do que com o passado», servindo para Drury (2004) influenciar os colaboradores a terem comportamentos para aumentar a produtividade, para se atingirem os resultados fixados pela organização.

Para que o controlo de gestão atinga a sua finalidade, o controlo orçamental deve analisar quais os factores causadores dos desvios ocorridos, para Jordan et al (2002: 184) «de forma a evitar a imputação das responsabilidades a quem não as tem, ou que não sejam atribuídas acções correctivas a quem não dispõe de meios para as levar a bom termo».

A ideia defendida, é que as responsabilidades sejam apuradas por centro de responsabilidade ou de custos, identificando ai também o gestor encarregue pela área onde se registou o desvio.

6.1 Características

Uma das principais características da acção do controlo orçamental é a análise dos desvios. Para Jordan et al (2002: 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». O controlo deve assim ser rápido e equitativo, apresentando também as causas, a explicação dos desvios e as acções correctivas a implementar.

A equidade do controlo orçamental, defende que cada gestor apenas seja responsável pelos resultados influenciados directamente por este. Desta forma, segundo o mesmo autor, o gestor deve ser responsabilizado pelo desvio no volume de vendas desse produto, mas deverá ser excluído o efeito provocado pelos efeitos da procura (mercado) ou pelo factor preço se ele não tiver poder de decisão sobre a negociação ou fixação dos preços de venda.

De forma sucinta, os mesmos autores, enumeram estes como as principais características do controlo orçamental:

- Identidade entre previsão e controlo: sendo que tudo o que é objecto de previsão deverá também ser alvo de controlo.
- Responsabilidade pessoal: identificando os gestores que são responsáveis pelos elementos previstos e controlados.

- Acção: Procurando medidas correctivas de forma a anular os desvios que possam surgir durante a execução do plano.

De forma a reduzir o que foi escrito anteriormente, apresentamos a Figura 6.1.

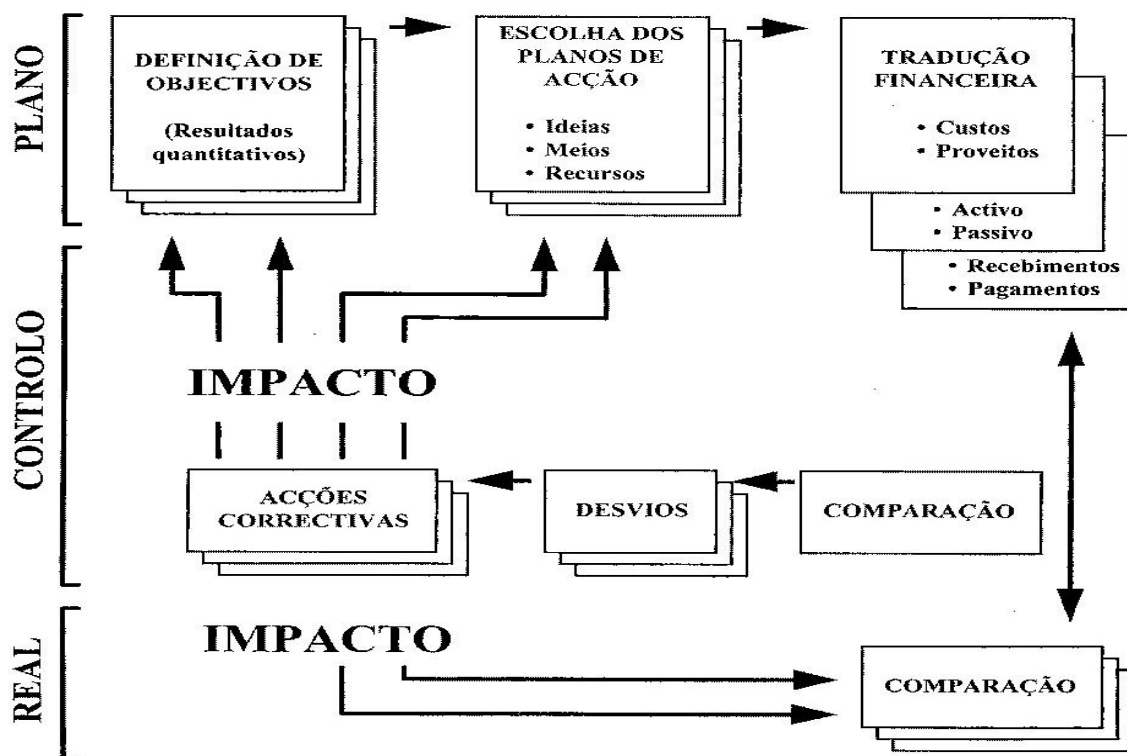


Figura 6.1 O Controlo Orçamental

Fonte: Jordan et al (2002: 192)

Já Margerin (1991), estabelece as seguintes características para que o controlo seja bem-sucedido:

- A continuidade do controlo - é necessário que o controlo esteja em alerta constante e haver uma periodicidade certa para este controlo, sendo feito com grande frequência.
- A rapidez na obtenção dos resultados – o prazo que decorre entre a data de medição e da despectiva leitura, deve ser o mais curto possível, para possibilitar a pesquisa da causa e acção correctiva.

- O registo das informações ao nível dos centros de responsabilidade – isto é, os consumos devem ser localizados e valorizados, não ao nível dos produtos mas ao nível dos centros de responsabilidade.
- A coerência do plano orçamental com o plano contabilístico analítico – esta coerência é indispensável para permitir comparar de forma correta os valores orçamentados e os reais, pois é a contabilidade analítica que fornece ao longo do ano a informação sobre custos, proveitos e resultados reais para o apuramento de desvios e avaliação da performance.

6.2 Análise e Explicação dos desvios.

Como definição de desvios orçamentais, podemos referir que são a diferença entre os valores reais obtidos, dos valores orçamentados para dado período. Os valores objecto de comparação plano vs real, podem ser variados como são os casos dos resultados, proveitos e custos. Podendo definir uma fórmula geral para obter os desvios, seria a seguinte:

- $Dv = Vr - Vo$.

Em que o Dv significa o valor do desvio, Vr o valor real obtido e Vo o valor previamente inscrito no orçamento.

Muitas das empresas, optam por efectuar uma análise dos indicadores financeiros e dos indicadores não-financeiros, em vez de optarem apenas por um dos tipos de indicador, tal como nos refere Horngren (2005). Ou seja, uma empresa deve não só analisar o desvio registado nos valores das vendas, mas também no volume em termos de quantidade.

Para que se possa identificar claramente o responsável pelo desvio, é fundamental não só que o desvio seja identificado, mas principalmente que sejam detectados os factores que estão na sua origem e quais as suas relevâncias, para Jordan et al (2002). No caso de existirem desvios, é essencial fazer a distinção dos desvios que resultam da envolvente externa e os que resultam da envolvente interna.

Essa distinção deverá começar por se efectuar a distinção dos valores entre os vários centros de responsabilidade que compõem o relatório financeiro apresentado. Segundo Drury (2004) é apropriado imputar a certa área, todos os valores dos custos que são significativamente afectadas apenas por esta área, ou se os custos apenas dependem da mesma.

O ponto fulcral da análise dos desvios é para Jordan et al (2002: 190) a adopção de «acções correctivas por forma a ultrapassar os desvios desfavoráveis que possam existir», para se conseguirem atingir os objectivos pela empresa para a direcção e para a globalidade da organização.

Outro ponto importante das análises dos desvios, é servir para serem formulados novos objectivos e previsões para a empresa, podendo eventualmente existir um orçamento rectificativo, de forma a aumentar a eficiência e eficácia da empresa. Para isso, é também necessário para o controlador de gestão, ter conhecimento das variáveis macroeconómicas do país onde se insere a empresa.

6.2.1 Existência de Centros de Responsabilidade

Para tornar mais eficiente a análise do controlador, devem ser criados centros de responsabilidade pela contabilidade. Assim, o analista poderá identificar com facilidade o foco do desvio, procurando medidas correctivas sobre este, sendo a criação de centros de responsabilidade, um instrumento fundamental no processo de controlo orçamental, tal como nos refere Drury (2004).

A decisão de criar centros de responsabilidade, vem do ambiente complexo do mundo de negócios. Podem ser criados diversos centros de responsabilidade, segundo Drury (2004), estando entre eles os centros de custos e os centros de lucro.

Cada centro de responsabilidade deverá ter um gestor, sendo ele o responsável pelo cumprimento do orçamento do seu centro e o responsável caso exista um desvio nesse centro de responsabilidade.

6.3 Acção para o Futuro

É importante para que o controlo orçamental seja utilizado com instrumento de avaliação e preparação do futuro, que existam acções de prognóstico da situação da empresa, exista um acompanhamento da realização orçamental nos diversos centros de responsabilidade e que sejam concebidos programas de objectivos para toda a empresa.

O prognóstico pressupõe partir da situação actual, considerando quais os factores que possam afectar o futuro e qual o peso de cada factor. Para se conhecer quais os factores que

podem afectar o futuro, é necessário analisar a gestão passada, identificando os factores que afectaram as actividades e identificando os diversos tipos de custo.

Analisar a gestão passada é importante de forma a conhecer e distinguir quais os factores que decorreram de situações normais e que deveram voltar a acontecer, daqueles que derivam de situações excepcionais com reduzida probabilidade de ocorrência novamente, segundo Jordan et al (2002)

O controlo orçamental efectuado no período definido, normalmente o mensal, permite também que a empresa avalie as condições externas na execução do orçamento. Rayburn (1996) refere que, se a empresa não adaptar os orçamentos e os objectivos face às condicionantes externas não previstas, poderá levar a que os colaboradores fiquem frustrados e menos motivados. No entanto, o mesmo autor, afirma que este procedimento não deve ser efectuado sempre que se falhe os objectivos fixados.

A identificação do tipo de custo é importante, pois permite ao gestor o conhecimento quais os custos fixos e os custos variáveis da actividade da empresa, para Jordan et al (2002). Essa análise, permite conhecer qual o peso relativo de cada tipo de custo, permitindo a aplicação de medidas de corte eficientes e eficazes nos custos.

6.4 Limitações do Controlo Orçamental

Referi nos capítulos anteriores, os principais objectivos do controlo orçamental, assim como da sua importância e as suas vantagens para o funcionamento de uma organização. No entanto existem limitações, que devem estar bem presentes aquando da apresentação de resultados. As limitações que puderam surgir é a limitação como instrumento de informação e gestão. Veremos quais as principais limitações desta ferramenta do controlo de gestão.

- **Instrumento de informação**

Uma das principais limitações na análise de desvios, é a expressão financeira do mesmo, sendo que a linguagem poderá não ser acessível para todos os gestores. Segundo o mesmo autor, tratando-se de uma informação meramente financeira, o gestor não pode assegurar que todos os acontecimentos importantes estão reflectidos nos documentos de controlo orçamental.

Outra limitação que poderá ser apontada ao controlo orçamental, é a sua dependência dos sistemas de contabilidade, visto ser a principal fonte de informação do controlo. Esta dependência, provoca para Jordan et al (2002: 216) três limitações:

- Atrasos nas informações da contabilidade, não permite que se possa detectar o desvio no momento adequado, impossibilitando a tomada de decisão de medidas correctivas. Caso disso é a análise ser apenas efectuada apos o final do mês, numa altura onde já existe o desvio, podendo diminuir a eficácia das medidas correctivas.
- Estrutura contabilística pode não se adaptar às necessidades do controlo orçamental, nomeadamente nas contas específicas para cada projecto ou investimento.
- A rapidez de informação pretendida pelo controler, nem sempre é compatível com as informações contabilísticas devido ao necessário rigor.

A última limitação que irei referir, diz respeito à análise realizada.

- **Limitação de avaliação**

Para além das limitações referidas no subcapítulo anterior, existem também limitações na utilização do controlo orçamental na avaliação dos gestores. Jordan et al (2002: 215) salientam principalmente cinco limitações, descritas com maior pormenor de seguida. Ver se fica melhor em tópico

- A primeira refere-se à dificuldade de prever todas as variáveis com impacto nos resultados, devido à sua multiplicidade.
- As variáveis previstas e controladas, podem estar fora do controlo e do poder de decisão do gestor avaliado, sendo que a sua acção não irá alterar o resultado desta variável.
- Outra limitação, é o facto de a análise dos desvios centrar-se na avaliação de desempenho principalmente no curto prazo.
- Os desvios positivos verificados, podem depender da persuasão do gestor para que seja avaliado em objectivos perfeitamente atingíveis, aquando na fase de orçamentação. O Controlador de Gestão tem neste caso, um papel importante na crítica aos objectivos e meios escolhidos para avaliação.

6.4.1 Conclusões sobre o controlo orçamental

Importa referir que apesar das limitações anunciadas nos dois pontos anteriores, o controlo orçamental é uma importante ferramenta no controlo de gestão, permitindo a acção e a tomada de decisões por parte do gestor. Para Jordan et al (2002: 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».

O Controlo Orçamental deverá ser usado então com precaução e utilizado em conjunto com outras ferramentas, tais como o *balanced scorecard* ou o *tableau de bord*, que possuem também uma visão de avaliação de desempenho organizacional, não estando tão focados nos indicadores financeiros.

A análise dos indicadores operacionais é de extrema importância para o gestor, no sentido de assegurar ou aproveitar uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Sem a sensibilidade a estes factores, a empresa poderá perder competitividade face à concorrência, sobretudo ao nível dos factores qualitativos.

Como forma de resumo aos pontos anteriormente referidos quanto às limitações do controlo orçamental e quanto às formas possíveis de minimizá-las, apresento o Quadro 6.1, que serve de resumo:

Quadro 6.1 Limitações do Controlo Orçamental e como Minimizá-las

Limitações da Análise de desvios	Como Minimizar
Informação Muito Financeira	Utilização de Relatórios como os Tableaux de Bord de Gestão
Desvio Divulgados com Atraso	Melhoria do Sistema Contabilístico Seleção de Causas Mais Relevantes Utilizações de Preços Standard
Dificuldades na Avaliação de Desempenho	Seleção das Causas Face ao Poder de Sistemas Baseados no Custeio Directo Escolha de Indicadores Complementares
Desvios Apresentados em Termos Globais	Decomposição por Causas ou Factores Perturbadores Analisar o Segmento e o Responsável
Dependência da Contabilidade	Sistema Independente de Contabilidade Utilizar como base outros Sistemas de

Fonte: Adaptado de Jordan et al (2002: 219)

Veremos no capítulo seguinte, que as limitações apresentadas poderão ser ultrapassadas por duas formas de relatório que usando em conjunto com o controlo orçamental e até mesmo servindo para este controlo, diminuem e até anulam algumas das fraquezas anunciados no quadro em cima.

No entanto, apesar das críticas aqui referidas, podemos concluir que a análise orçamental é um instrumento bastante importante para o gestor, dando-lhe uma visão de todos os sectores da empresa. É, também, um óptimo mecanismo para melhorar a eficiência e eficácia da empresa, no que respeita aos seus processos.

7. Relatórios de Controlo e Gestão

Os relatórios têm como principal objectivo a transmissão da informação de actividade do seu centro de responsabilidade para que o seu superior hierárquico possa avaliar e acompanhar o desempenho da sua área. Neste capítulo iremos analisar dois tipos de relatórios: o tableau de bord e o balanced scorecard, dando prevalência ao primeiro dado o seu cariz mais financeiro.

Para Jordan et al (2002) a avaliação de desempenho é feita através da comparação entre os resultados reais e os resultados orçamentados, nos indicadores financeiros e/ou operacionais, analisando os desvios que possam ocorrer, tentando explicar as suas causas e anunciando medidas de forma a orientar a acção da direcção no sentido dos objectivos globais da empresa.

As informações que estes relatórios possuem, são também importantes para as áreas de relação com os investidores da empresa, assim como nas informações que prestam ao mercado e autoridades reguladoras, sendo que estes relatórios são bastantes relevantes para a captação de novos investidores e aumentar a rentabilidade da empresa. Revsine, Collins e Johnson (1999: 2) consideram que *«if you know about more about a company, its current health, and its prospects for the future, the best source of information is probably the company's own financial statements»*¹.

Os relatórios do controlo orçamental deverão contemplar algumas características, tais como estar relacionado com determinado gestor, que tal como nos refere Martins (2001: 114) deve ser «ajustado ao tipo de destinatário» e comparando obrigatoriamente a realidade com o que foi planeado utilizando um padrão, definindo as acções correctivas face aos desvios verificados, segundo Jordan et al (2002). É também importante definir o tempo de implementação dessas mesmas medidas, de forma a se fazer um controlo sobre as mesmas.

Os relatórios devem dar principalmente ênfase ao que afecta a execução e o desempenho de cada gestor e centro de responsabilidade, ou seja, o enfase deve ser dado às variáveis que condicionam com um peso maior a actividade, ou às rubricas que apresentam um

¹ Tradução livre do autor: se quiserem saber mais sobre uma empresa, a sua estabilidade, e as suas perspectivas para o futuro, a melhor fonte é provavelmente os relatórios financeiros da empresa.

maior face ao previsto. Este destaque permite que o gestor possa analisar de forma rápida e de análise simples, o que beneficia a acção perante os desvios.

Os principais relatórios utilizados actualmente, de forma a reduzir as limitações invocadas anteriormente e contemplando as características fundamentais de um relatório de controlo orçamental, são o *tableau de bord (TB)* e o *balanced scorecard (BSC)*. Para Jordan et al (2002; 227) estes são os «instrumentos mais vocacionados para um adequado acompanhamento da performance pessoal e organizacional».

7.1 Tableau de Bord

Em primeiro lugar irei definir o que se entende por um *TB*. Para Jordan et al (2002), é um documento de controlo de gestão que valoriza a acção, assumindo um papel importante na comunicação por parte do controler. Os *TB* devem chamar a atenção do responsável de decisão, dos pontos considerados chave pelo controler, de forma a poder actuar no curto prazo, afectando os resultados no curto ou médio prazo.

A rapidez de informação é uma das principais características deste relatório. Conforme referido pelo mesmo autor, estes relatórios devem estar disponíveis poucos dias após o período de análise, o que representa cinco a sete dias para um *TB* mensal, um dia para um *TB* semanal.

7.1.1 Características

As restantes características do *TB* a destacar, são para Jordan et al (2002: 231: 232) as seguintes:

- Contém dados históricos e previsionais, sendo que alguns dados financeiros são obtidos por estimativa, caso ainda não estejam disponíveis na data de reporte do relatório.
- Apresenta diversos indicadores, quer financeiros quer dados mais operacionais, apoiando o gestor operacional na tomada de decisão. Esta característica é determinante para os gestores operacionais, pois estes têm uma maior sensibilidade/capacidade de análise dos dados operacionais, em relação aos dados financeiros.
- Apresenta uma grande capacidade de sintetizar os diversos indicadores, com capacidade de desagregar, caso seja essa a vontade do gestor. Esta característica

permite que o gestor consiga acompanhar facilmente as várias variáveis chaves no seu centro de responsabilidade. Uma boa ferramenta neste caso, são os drill down, uma ferramenta disponível no Excel.

- O reporte do *TB* deverá ser permanente, com uma periodicidade que não deve ultrapassar o mensal, de forma a colaborar na tomada de decisões dos gestores em tempo útil e permitir o seu acompanhamento do plano.

7.1.2 Utilizações

O *TB* possui várias utilizações, podendo ser um instrumento de comparação, de favorecer o diálogo dentro da organização e de providenciar informações que permitem a tomada de decisões correctivas por parte dos gestores.

A comparação no *TB*, é feita comparando o real com o previsional, ou seja, compara-se o real face ao orçamento, segundo Jordan et al (2002), como já referido anteriormente. Como instrumento de diagnóstico e de controlo, é fundamental que os itens analisados e apresentados tenham sido anteriormente estimados, de forma a servir de referência na comparação. Para o mesmo autor, a comparação evita também que o *TB* possua inúmeras rubricas e desagregações, algo que com vimos anteriormente, prejudica a análise por parte do gestor.

Ao fornecer comparações (real vs plano), Jordan et al (2002) refere que o *TB* potencia o diálogo entre o superior e os restantes colaboradores, de forma a serem encontradas as medidas correctivas mais eficientes e eficazes a aplicar, sobretudo nos pontos considerados chaves, segundo Lopes dos Reis (2000). Estas medidas deverão ser enquadradas também no tempo, de forma a poderem também ser analisadas e acompanhadas pelo controler.

O *TB*, para Jordan et al (2002: 233), «ajuda e estimula a tomada de decisões, propiciando informações uteis para a decisão». Esta utilização do reporte mensal, deriva das principais características reveladas anteriormente, tais como, a forma sintetizada de expressar os resultados e o reporte de dados reais e históricos, para facilitar a análise por parte do gestor.

7.2 Balanced Scorecard

O *BSC* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, com o objectivo de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho organizacional, que procure dar uma visão global e integrada da empresa. Para Kaplan e Norton (1997: 21), o *BSC*

preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo

O *BSC* integra a informação de dados de carácter não-financeiro, resultando para Russo (2006; 21) «das novas necessidades de conhecimento em áreas como a satisfação do cliente, rendibilidade, eficiência interna, inovação e outras de âmbito qualitativo, indispensáveis à tomada de decisões estratégicas». Devido aos seus vários indicadores, o *BSC* é para os executivos, segundo Kaplan e Norton (1997: 24) «uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho»

Para os mesmos autores o *BSC* apresenta uma visão global da empresa quatro perspectivas, que traduzindo a missão e estratégia em objectivos e medidas estando agrupados nas perspectivas seguintes:

- Financeira: As medidas financeiras valiosas para sintetizar as consequências económicas de acções consumadas.
- Clientes: Permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competira e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.
- Processos Internos: Devem ser identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.
- Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional: Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo-prazo.

Através da ligação entre estas quatro perspectivas, o *BSC* utiliza uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre o sucesso actual e futuro, segundo Kaplan e Norton (1997). As quatro perspectivas anteriormente referidas, equilibram os objectivos de curto e longo prazo, os

resultados desejados e os vectores do desempenho desses resultados, as medidas objectivas concretas e as medidas subjectivas mais imprecisas, segundo o mesmo autor.

Apresentamos agora a Figura 7.1, servindo de resumo do que foi referido anteriormente, para melhor entendimento por parte do leitor.

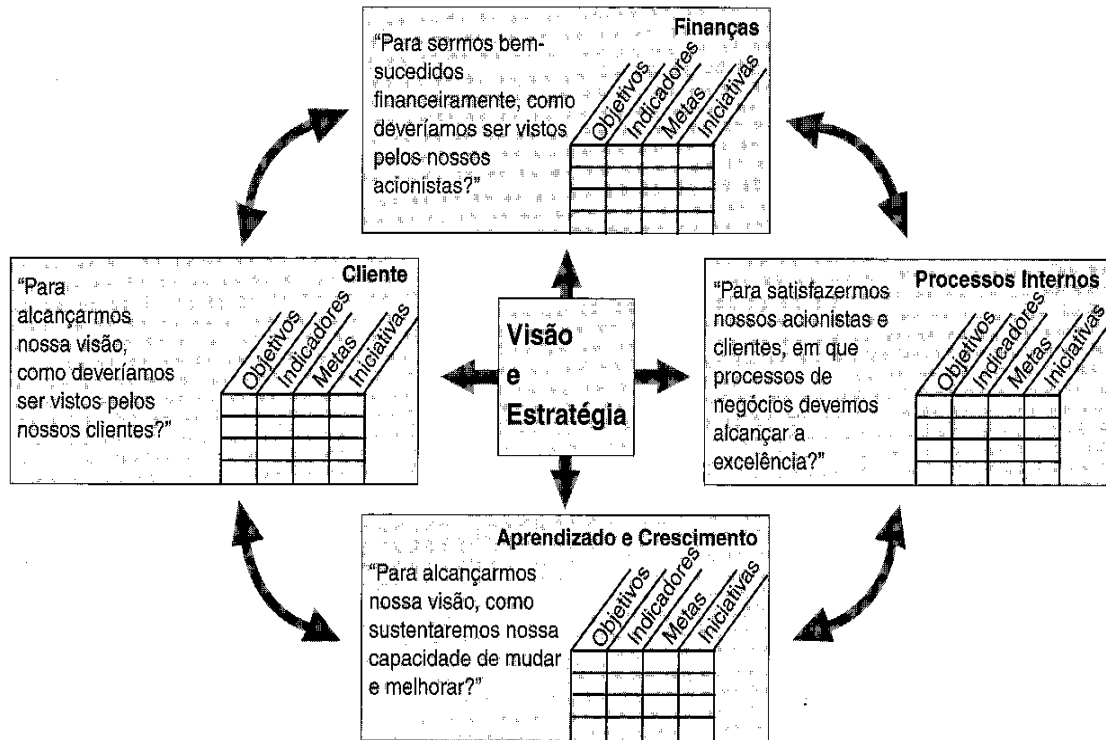


Figura 7.1 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997: 10)

O *BSC* permite a ligação entre o controlo operacional de curto prazo, com a visão estratégica da empresa a longo prazo, sendo que para Jordan et al (2002: 260) alerta aos «responsáveis nos factores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica», nas quatro perspectivas referidas anteriormente.

O *BSC* pode e deverá ser utilizado em conjunto com o controlo orçamental e a análise de desvios, sendo uma boa ferramenta para reduzir as limitações referidas no controlo orçamental, sendo que para Kaplan e Norton (1997: 25) o *BSC* «deve ser usado utilizado

como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, não como um sistema de controle».

O *BSC* tal como o *TB* apresenta indicadores financeiros e não financeiros, com um peso determinante no bom desempenho da empresa, sendo eles, a satisfação de clientes, a excelência nos processos internos e a inovação e satisfação dos empregados.

7.2.1 Características

O *BSC* foi assumindo um papel de controlo e gestão estratégica para Jordan et al (2002), seguindo as seguintes características:

- Ligação entre indicadores de performance financeiros e operacionais à estratégia da empresa.
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho, abrangendo diversos aspectos.
- Ligar o controlo operacional à visão e à estratégia.
- Focar a atenção dos gestores ao que é considerado mais crítico e ao que pode desviar a actividade dos objectivos e estratégias propostos.

Fazendo a ligação entre a estratégia e o real, o *BSC* é um instrumento para Jordan et al (2002) de melhoria e aprendizagem contínua, sendo possível obter o resultado das medidas práticas e o seu resultado na realização dos objectivos estratégicos.

De forma garantir a coerência entre as questões operacionais e os objectivos definidos pela empresa, Kaplan e Norton (1997) defendem o uso dos seguintes processos de gestão estratégica:

- Clarificação e tradução da visão e estratégia.
- Comunicação e alinhamento estratégico.
- Planeamento e afectação de recursos.
- Feedback e aprendizagem estratégica.
- Sustentar investimentos em activos intelectuais e intangíveis

7.2.2 Utilizações

A principal utilização do *BSC* é o do controlo da gestão estratégica das empresas, abrangendo indicadores financeiros e operacionais e segundo os objectivos definidos para

as várias direcções. Para Russo (2006) o *BSC* coloca a implementação da estratégia no centro das atenções dos gestores.

A tarefa de controlo desempenhada pelo *BSC* é garantida pela correlação e interligação dos objectivos entre os vários departamentos da empresa. O quadro seguinte, demonstra a utilização do *BSC* na acção estratégica. Essa interligação dos objectivos, pode ser constatada na Figura 7.2.

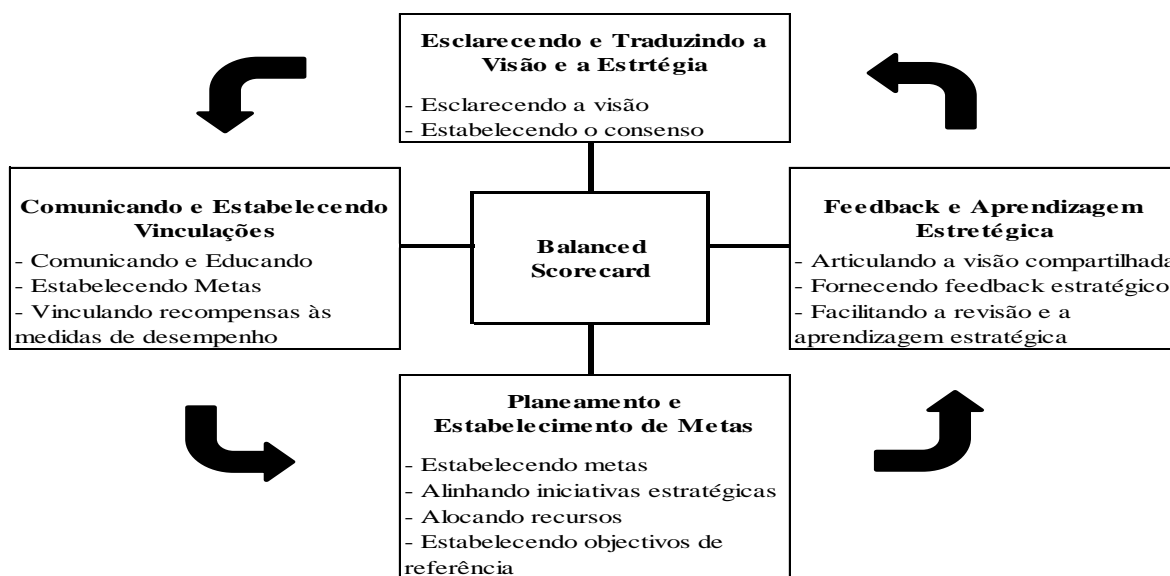


Figura 7.2 Interligação Objectivos *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997: 12)

7.3 Comparações entre o tableau de bord e o balanced scorecard

O *TB* e o *BSC* possuem características diferentes. As semelhanças e as diferenças entre estes dois relatórios de gestão são as seguintes:

7.3.1 Semelhanças

A principal semelhança entre estes dois relatórios, é o facto de serem bastantes flexíveis no acompanhamento à actividade da empresa. As restantes principais semelhanças são para Jordan et al (2002: 273; 274):

- Ambos apresentam vários indicadores financeiros e operacionais.

- Relacionam a informação disponibilizada com os objectivos fixados no início do período.
- Procuram sintetizar a informação, para que o gestor possa analisar a informação de forma simples, sendo possível desgregar facilmente, caso seja essa a vontade do destinatário.
- Permitem uma certa personalização, uma vez que podem ser adaptados a cada gestor de centro de custo.
- Promovem o diálogo e comunicação internos, levando os vários directores a convergirem e a identificar os pontos críticos.

7.3.2 Diferenças

As principais diferenças entre os dois relatórios descritos anteriormente, para Jordan et al (2002: 274; 275) são:

- O *BSC* é um instrumento mais orientado para o controlo da estratégia.
- O *TB* é normalmente associado a indicadores de cariz mais financeiros.
- O *TB* parte da definição dos objectivos e dos planos de acção, partindo daí para os indicadores de desempenho. No *BSC* estabelecem-se primeiro os objectivos face à estratégia adoptada, definindo-se então os pontos críticos e só depois se elaboram os planos de acção.
- O *TB* pode ser condicionado à perspectiva do seu actor e a quem se destina a informação.

8. Estudo de Caso - Construção de Redes de Nova Geração

No estudo de caso desta dissertação, analisámos os casos de investimento estratégicos por parte da ZON TVCabo efectuados nos últimos anos. Esses projectos são o projecto ZON *IN* e o projecto *FTTH*. O projecto ZON *IN* consistiu na migração da rede primária para controlo deste operador e o projecto *FTTH*, que consistiu na construção de rede de acesso com tecnologia *FTTH*, em zonas específicas do País (Aveiro, Caldas da Rainha, Paredes e Pinhal Novo).

Estes projectos, fazem parte do grande investimento efectuado pela ZON entre 2009 e 2012, no sentido de alterar a imagem dos consumidores em relação à empresa, pois a reputação desta empresa começava a ficar posta em causa. Para aumentar a confiança na marca, a ZON optou por transformar a sua rede, em redes de nova geração (RNG). Os resultados destes investimentos só podem ser considerados positivos, sobretudo pelos prémios recebidos nos últimos dois anos.

Para que o estudo de caso possa ser enquadrado no tema da elaboração desta dissertação, iremos analisar quais os pressupostos estratégicos que foram adoptados para a implementação deste projectos, a elaboração do orçamento e o controlo dos custos inerentes a cada um dos projectos.

A ZON para investir em RNG, recorreu tal como outros operadores em Portugal, a financiamento junto do Banco Europeu de Investimentos (BEI), a taxas de juro mais baixas, quando comparado com as praticadas pelas entidades bancárias. A ZON recebeu cerca de 100 Milhões de euros do BEI.

8.1 História da ZON

A ZON Multimédia começou por ser conhecida com TV Cabo e foi durante muitos anos a principal fornecedora de televisão por cabo dos Portugueses. Foi também a primeira empresa operadora de Internet de banda larga. Na década de 90 a TV Cabo pertencia ao grupo controlado pela Portugal Telecom (PT).

A ZON surge precisamente quando a TV Cabo deixa de estar sobre o controlo da PT, em meados de 2007, tornando-se assim um operador independente. Através dos processos

comerciais e de engenharia implementados, a ZON transformou a sua oferta em serviços de televisão de alta qualidade, alargando a sua oferta também ao ramo empresarial.

Ao grupo ZON Multimédia pertencem diversas empresas para além da TVCabo como são os casos da: ZON (2013)

- ZON Lusomundo Cinemas, em 100 por cento.
- ZON Audiovisuais, em 100 por cento.
- ZON Conteúdos, em 100 por cento.
- 78 por cento da ZON Madeira e 84 por cento da ZON Açores.
- Dreamia e SportTV são participadas a 50 por cento de ambas.
- Na estratégia de internacionalização a ZON participa com 30 por cento a ZAP.

Com tecnologia de RNG, a ZON Multimédia cobre mais de 3,2 milhões de casas passadas¹ permitindo o fornecimento de serviços de Internet de alta velocidade (através do *EuroDOCSIS3.0*), telefonia fixa (utilizando voz sobre IP), televisão (analógica e digital) e serviços de *vídeo on demand*.(VOD). ZON (2013)

A ZON Multimédia é composta por várias empresas distintas. As suas áreas de negócio abrangem:

- Oferta de serviços de TV, Internet e Telefone.
- Produção de canais de TV em português e distribuição de conteúdos premium.
- Fornecimento de conteúdos audiovisuais.
- Gestão de salas de cinema.
- Produção de canais premium de desporto.
- Produção de canais infantis e de séries e filmes em parceria com a Chello Multicanal.
- Oferta de serviços de TV por satélite em Angola e Moçambique.

8.2 ZON TVCabo

A empresa do grupo que utilizámos como referência para o estudo de caso é a ZON TVCabo, empresa que actua no mercado de oferta de serviços de TV, Internet Telefone e telemóvel, actuando neste mercado como operador virtual utilizando a rede da Vodafone.

¹ Casas Passadas – Casas com serviço por cabo ZON.

O seu principal concorrente neste mercado de subscrição de pacotes de televisão é a MEO, empresa do grupo Portugal Telecom, de onde a ZON é “originária”.

Para além da MEO, existem ainda outros concorrentes como é o caso da Vodafone e da Cabo Visão, existindo ainda a Optimus Clix. É importante referir que à data da elaboração desta dissertação de mestrado, existem conversações e negociações para a fusão entre a ZON e a Optimus, pelo que a Optimus Clix não pode ser considerada como um verdadeiro concorrente actualmente.

A ZON TVCabo é neste momento o maior operador nacional de *Triple Play* – serviços de televisão, internet e telefone, sendo líder no mercado de *pay tv* em Portugal e um dos maiores na Europa, com cerca de 1,2 milhões de clientes por cabo, tal como é referido no relatório da ZON dos resultados do primeiro trimestre de 2013. ZON (2013)

A liderança da ZON TVCabo deve-se sobretudo à inovação introduzida pelo produto IRIS, nos pacotes de fibra, que foi recentemente considerado como o produto do ano de 2013, numa votação feita pelos consumidores. O número de clientes deste tipo de produto, era no fim de Março de 285 mil. ZON (2013)

Este prémio faz parte dos vários recebidos pela ZON nos últimos tempos, destacando entre eles o prémio de satisfação dos clientes em 2012, em relação ao serviço de televisão por subscrição em Portugal, num estudo organizado pelo Índice Nacional de Satisfação do Cliente.

8.3 Indicadores Financeiros

A ZON estando inserido principalmente no mercado nacional, não está alheio à grave crise nacional que o país tem atravessado. A crise económica que vivemos tem um impacto directo nas receitas de exploração dos produtos de televisão por subscrição, banda larga e voz, sendo que muitos consumidores têm optado por efectuar um *downgrade* aos pacotes subscritos, principalmente no que se refere ao número de canais subscritos e ao cancelado da subscrição dos canais *premium*.

8.3.1 Receitas Operacionais

Analisando as receitas obtidas na TV por subscrição, banda larga e voz, nos últimos quatro anos, o último ano em que existiu um aumento nas receitas de exploração foi de 2009 para

2010, tendo crescido cerca de 8 %, passando de aproximadamente 730 Milhões de euros para cerca 786 Milhões euros, representando uma redução de 56 Milhões de euros.

A partir de 2010, as receitas de exploração anuais têm vindo a descer, algo que não é alheio obviamente o agravar da crise nacional, assim como o memorando de assistência externa com a *TROIKA*, que representou um aumento de impostos e uma consequente redução do rendimento disponível das famílias.

As receitas em 2011 ascenderam a cerca de 772 Milhões de euros, representando uma redução de aproximadamente 1,8 %, face ao valor registado em 2010. Em 2012 o decréscimo foi de 2,2%, sendo que o valor de receitas ascendeu aos 755 Milhões de Euros.

Analisando os quatros anos em conjunto, verificamos que entre 2009 e 2012, as receitas aumentaram cerca de 3%, sobretudo devido ao crescimento verificado em 2010 e apesar da tendência de decréscimo verificado nos últimos dois anos. Podemos acompanhar a evolução das receitas na Figura 8.1:

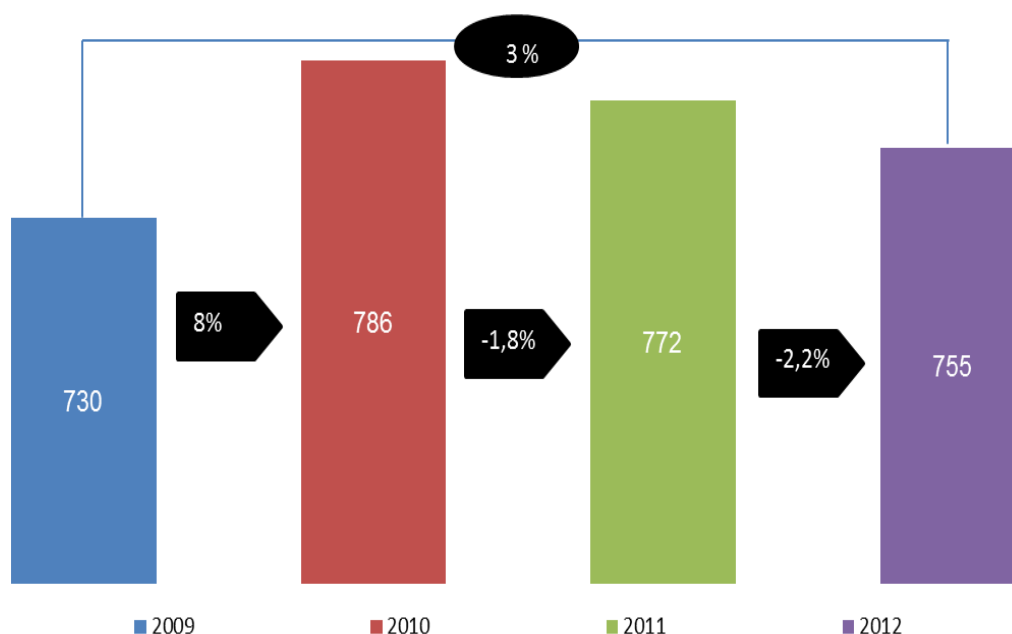


Figura 8.1 Evolução Receitas Operacionais ZON

Fonte: Adaptado de Dado ZON. Valores expressos em Milhões de Euros.

8.3.2 CAPEX

De forma a comprovar o anteriormente referido relativamente ao investimento efectuado, apresento o Quadro 8.1, aquando da apresentação dos resultados consolidados de 2012, de forma a constatar o enorme investimento efectuado principalmente entre 2009 e 2012.

Quadro 8.1 Detalhe CAPEX ZON

CAPEX (Milhões de Euros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Infra-estrutura TV por Subscrição, Banda Larga e Voz	68,3	76,0	88,5	88,4	82,2	78,4
Equipamento Terminal	14,3	53,1	102,6	77,3	50,2	33,2
Transponders	15,1	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Outros	52,2	31,7	14,7	82,4	17,5	11,6
CAPEX Total	150,0	160,8	213,6	248,1	149,9	123,1

Fonte: Adaptado de Dado ZON

Observando o quadro detalhe, reparamos no grande aumento do investimento *Capital Expenditure (CAPEX)* entre 2008 e 2009 principalmente, onde aumentou cerca de 33 % e um volume global de aproximadamente 53 milhões de euros. Este não foi o único ano onde existiu um grande aumento no investimento. Entre 2009 e 2010, o total do investimento realizado subiu para perto dos 250 milhões de euros, aumentando 16 % face ao volume total de 2009.

O elevado aumento registado no *CAPEX* durante este período, demonstra a estratégia da ZON na reclassificação da sua imagem junto dos consumidores, pois tal como admitiu o seu Presidente Rodrigo Costa, em 2008 a imagem da empresa junto dos consumidores não era a melhor, pondo inclusive em risco o futuro desta.

É neste contexto de forte investimento e de reabilitação da sua imagem, que a ZON implementa dois projectos estratégicos de grande importância, como é o caso do ZON *IN* e a construção de rede de acesso *FTTH*.

Nos últimos dois anos (2011 e 2012), existiu um abrandamento no volume dos investimentos. Em 2011 o investimento desceu 40 %, e em 2012 18 %, sendo que a

situação macroeconómica portuguesa e o decréscimo das receitas de exploração (excluindo as internacionais) são as principais causas.

Para a realização do estudo de caso, o detalhe mais importante do investimento, é o volume do investimento na infra-estrutura de TV por subscrição, Banda Larga e Voz. O total investido nesta rubrica segue a tendência do volume de investimento total, com um elevado crescimento em 2008 e 2009, onde no conjunto destes dois anos, aumentou cerca de 20 milhões de euros.

No entanto, no restante período a rubrica de Infra-estrutura TV por Subscrição, Banda Larga e Voz não acompanhou na mesma proporção o decréscimo verificado no volume total. Em 2011 o decréscimo foi de 7 % e em 2012 a redução foi de 5 %, atingindo um investimento de aproximadamente 78 milhões de euros. Para este facto contribui o aumento do volume investido no *upgrade* de rede da ZON, de forma a poder os novos serviços fornecidos e manter a satisfação dos seus clientes, algo que é um dos pilares da missão ZON.

8.3.3 Custos Operacionais

Relativamente aos custos operacionais, este acompanharam a tendência de evolução do investimento efectuado. Segue a Figura 8.2 com a variação entre 2007 e 2012:

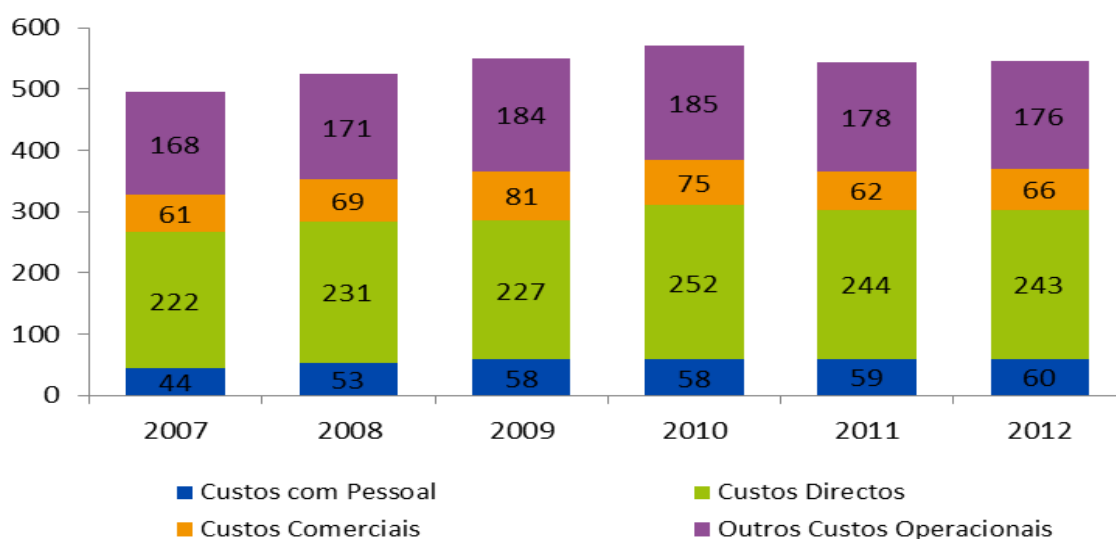


Figura 8.2 Detalhe Custos Operacionais ZON

Fonte: Adaptado de Dados ZON. Valores expressos em Milhões de euros.

Podemos comprovar que existiu um aumento constante dos custos operacionais no período de maior investimento, sobretudo entre 2008 e 2010, estando em linha com o volume de investimento total.

O volume total de custos operacionais da ZON em 2007 ascendeu a cerca de 500 Milhões de euros, ascendendo a cerca de 550 Milhões no ano 2012, ou seja, entre os anos de 2007 a 2012 os custos operacionais cresceram cerca de 10%.

Os custos directos, onde se incluem os custos com os circuitos alugados à PT e os custos com as infra-estruturas com a Energias de Portugal (EDP) e Estradas de Portugal (EP) por exemplo, durante este período representam perto de 45 % do total dos custos operacionais. Destaque também para os Custos com o Pessoal que tem aumentado progressivamente ano apos ano, tendo registado uma variação de 35 %, isto embora a ZON recrute ainda um número elevado de recursos, em regime de *outsourcing*. Os custos com estes recursos estão inscritos na rubrica de outros custos operacionais.

Também nesta rubrica (Outros custos operacionais), podemos verificar um crescimento da rubrica, no período de maior crescimento por parte da ZON. Como referido no parágrafo anterior, esta rubrica inclui o custo com os recursos em serviços de subcontratação. Para executar os vários investimentos, entre eles os dois que estão em estudo, a ZON necessitou nesta fase de recrutar um número maior de recursos, de forma a conseguir lidar com os prazos de execução dos projectos.

8.3.4 EBITDA

Em relação ao EBITDA, este tem vindo a aumentar de forma constante e sustentável ao longo dos últimos anos, inclusive no período de “crise” e de retracção do consumo interno. Estes factos comprovam o rápido crescimento da ZON, apos a sua saída da PT, assegurando desta forma um lugar de referência neste mercado.

Analisando o período compreendido entre 2008 e 2012, o *EBITDA* da ZON aumentou cerca de 71 Milhões de euros, atingindo em 2012 o valor de aproximadamente 313 Milhões de euros, correspondendo esta variação a cerca de 30 % de aumento neste período. Nos cinco anos apresentados, o maior aumento registado no *EBITDA* verificou-se entre 2009 e 2010, com um aumento no valor de 40 Milhões de euros, uma variação de 15 %.

Em contrapartida, o menor aumento registado no período analisado, registou-se de 2011 para 2012. Obviamente que a conjuntura macroeconómica nacional e internacional, assim como a subida generalizada dos impostos em Portugal resultando na diminuição do rendimento disponível, provocou uma reestruturação no consumo das famílias, optando por pacotes com menos canais e cancelando em muitos casos, a subscrição de canais *premium*.

Importa referir que é precisamente neste ano de 2012, que a ZON optou pela estratégia de internacionalização, mais concretamente em Angola, com os serviços de televisão por satélite, sendo que as receitas da internacionalização contribuíram de forma fundamental para que o *EBITDA* não reduzisse face a 2011.

O valor da margem do *EBITDA*, aumentou 15 % entre o ano de 2008 e o de 2012. Durante este espaço de tempo, o único ano onde a margem do *EBITDA* não aumentou foi no último ano, mantendo-se constante face ao período anterior. Desde 2008 que a margem do *EBITDA*, é sempre superior aos 30 %.

Ao longo do período analisado, a margem foi aumentando ano após ano até ao ano de 2011, tendo registado uma maior subida do ano 2009 para 2010, onde a variação anual registada foi de 7 %. A média das variações anuais relativamente ao período em questão foi de 3 %, facto que também demonstra o crescimento desta empresa.

Podemos observar todas estas variações na Figura 8.3:

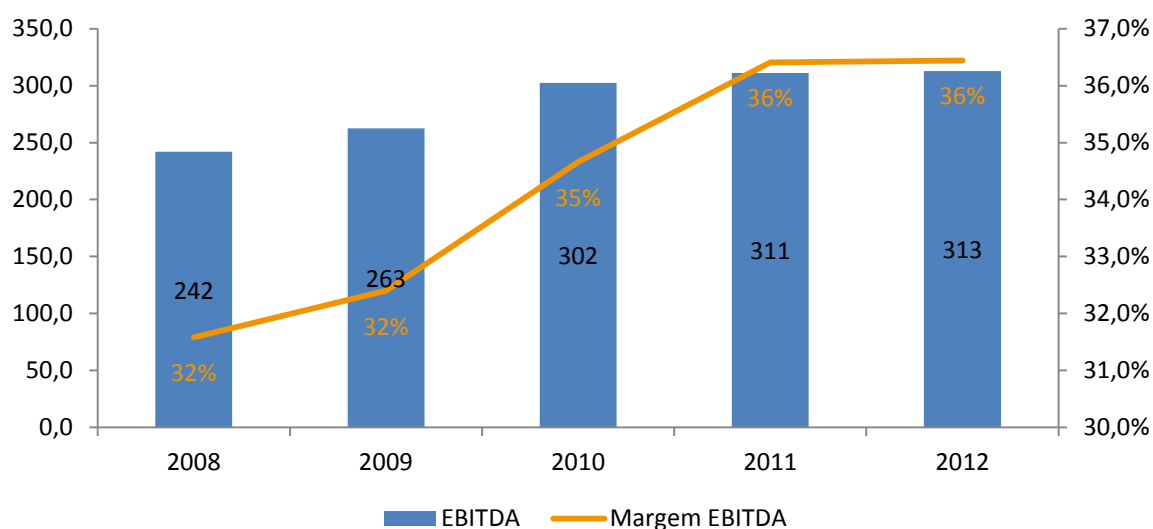


Figura 8.3 *EBITDA* ZON

Fonte: Adaptado de dados ZON. Valores expressos em Milhões de Euros.

8.4 Indicadores Operacionais

Irei apresentar agora os principais indicadores da actividade da ZON TVCabo.

8.4.1 Casas Passadas (HP)

Um dos indicadores mais importantes na actividade da ZON TV Cabo, é o número de casas passadas (em Inglês *house passed*), ou seja, o número total de casas onde o serviço fornecido por cabo pela ZON chega. Este relatório é importante para compreender a capacidade de expansão da rede, podendo e devendo ser fornecido número de casas passadas por município e por célula.

Utilizando como comparação os últimos quatro anos, tal como o usado nos indicadores financeiros, podemos observar um aumento de 4% no total deste quatro anos, sendo que em 2009 o valor era de 3.117 Mil e em 2012 representava cerca de 3.243 Mil. De referir que durante este período existiu uma auditoria interna nas suas bases de dados internas, resultando numa redução de aproximadamente 87 Mil casas, o que explica a redução do valor entre 2010 e 2011.

8.4.2 Número de Subscritores

Em relação ao número de subscritores de serviço por cabo e de serviço por satélite, estes apresentam uma tendência dispare entre ambos. Importa destacar que os números reportados pela ZON, apenas se referem ao número de subscrições dos pacotes básicos, quer no serviço por cabo quer no serviço por satélite.

O número de subscrições por cabo aumentou cerca de 2% no total destes quatro anos, representando actualmente cerca de 1.210 Mil subscritores deste tipo de serviço, face aos 1.180 Mil de 2009. Durante este período, o número de subscritores apenas diminui de 2009 para 2010, cerca de 1%.

Relativamente ao número de subscritores de serviços por satélite, o número tem vindo a descer consecutivamente em todos os períodos, sendo de 360 Mil no final de 2012. A variação total entre 2009-2012 foi de -13%.

Apresento a Figura 8.4 e a Figura 8.5, onde é possível acompanhar a tendência das três variáveis analisadas anteriormente e a decomposição dos assinantes de serviços por cabo durante os quatro anos:

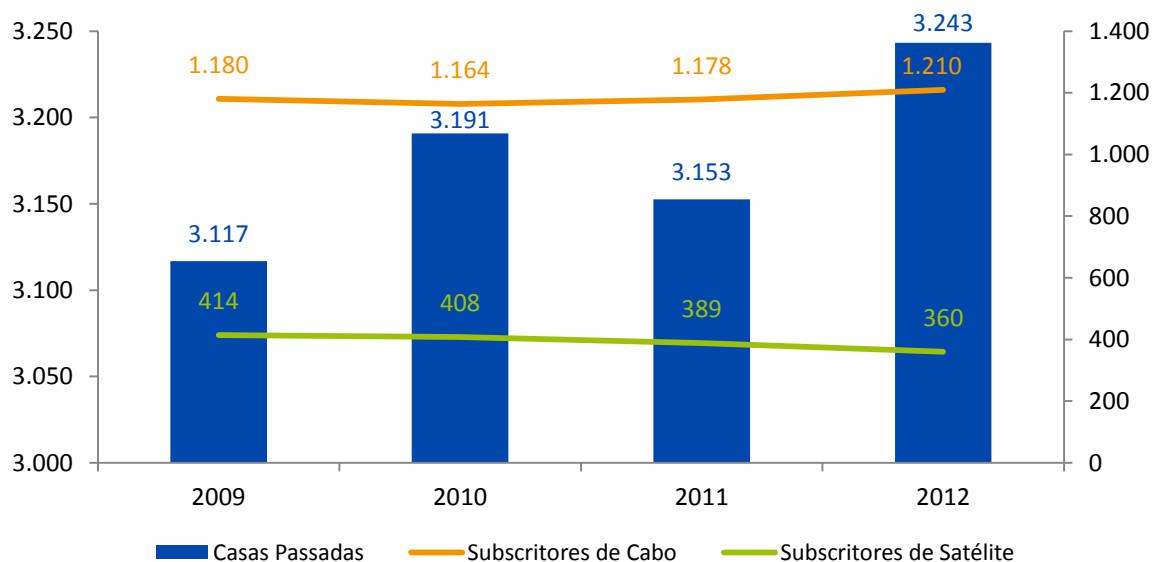


Figura 8.4 Subscritores e Casas Passadas ZON

Fonte: Adaptado de Dados ZON

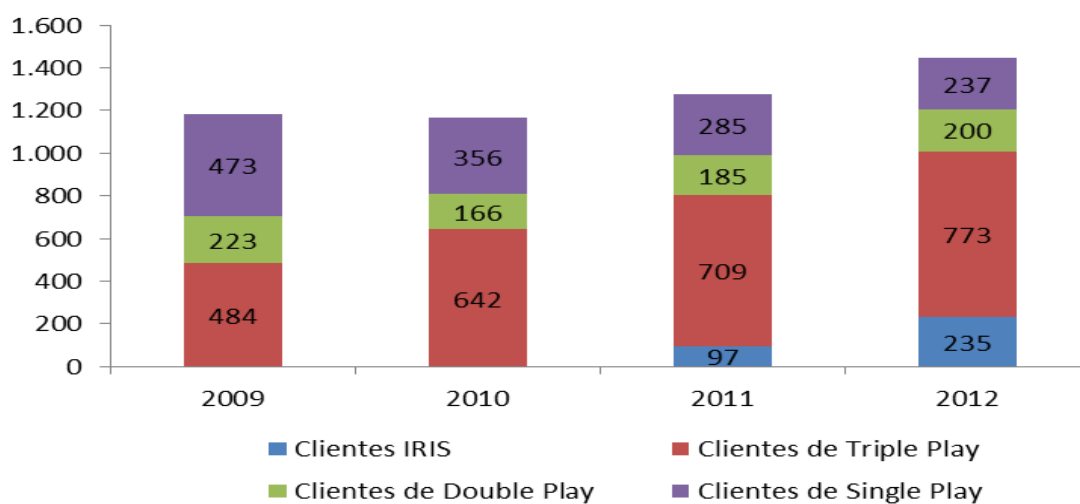


Figura 8.5 Segmentação Clientes ZON

Fonte: Adaptado de Dados ZON

Observando o gráfico do detalhe dos subscritores de serviços por cabo, é possível reparar na tendência dos consumidores ao longo dos anos em aderirem a pacotes que possuem televisão, telefone e internet (Clientes de *Triple Play*). Outro facto á redução ano apos ano, dos subscritores de *Single Play*, ou seja, de um serviço apenas.

Esta mudança nos hábitos de consumo dos consumidores, resulta de diversos factores, entre eles, a escolha económica. Os Pacotes de Triple Play têm mensalidades mais atractivas, do que o serviço de televisão, internet e telefone, quando adquiridos em separados

8.5 ZON IN

8.5.1 Características

O projecto ZON *IN* começou a ser implementado em meados do ano de 2009, sensivelmente um ano apos a saída da ZON da Portugal Telecom. O objectivo deste investimento era a migração da rede de distribuição primária (RDP) da ZON para infraestrutura própria, consistiu num projecto de elevada obrigatoriedade face às necessidades do mercado, num elevado investimento e num projecto de elevada complexidade. ZON (2011)

O projecto ZON *IN* consistiu em elevados volumes de investimento efectuados entre os anos 2009 e 2011. No entanto e apesar do grande investimento efectuado nestes anos, existem ainda investimentos pontuais na construção de redundâncias de rede e ZON *IN* em zonas pontuais, como é o caso de xxxxxxxxx no ano de 2013.

No entanto, apesar do grande investimento ter terminado em 2011, a ZON suporta custos mensais elevados derivados deste projecto e que podemos classificá-los como custos fixos da actividade da área e desta identidade, como é por exemplo a electricidade dos *sites* (casas de abrigo) da ZON, construídos especificamente para este projecto.

Como referido anteriormente, este projecto necessitou de grandes investimentos, resultando num aumento extraordinários dos custos. Para além da construção da RDP, foi necessário proceder ao projecto de construção da rede, a contratação de recursos especializados especificamente para esse projecto, construíram-se novas salas técnicas, com todo o equipamento energético necessário, existindo também um aumento nos custos com as licenças municipais necessárias para as obras.

8.5.2 Estratégia

Após a saída da TVCabo do grupo gerido pela PT em 1997, a ZON necessitou de reabilitar a sua RDP e adoptou pela estratégia da sua migração para infra-estrutura própria, capacitando a rede com equipamentos com tecnologia moderna, pensando que no futuro só as redes com equipamento moderno iriam conseguir suportar novos serviços, como é o caso da rede de acesso de FTTH. Este investimento abrangeu diversos objectivos: ZON (2011)

- Ter a sua RDP equipada com RNG.
- Reduzir a dependência da ZON face a outras entidades.
- Redução de Custos.
- Aumentar a flexibilidade operacional da sua rede.

Na construção de rede primária, a ZON adoptou por construir rede de nova geração, como é o caso da rede híbrida de fibra e coaxial (HFC), construindo percursos em fibra óptica, de forma a que a tecnologia que este tipo de rede possui, possa suportar os diversos serviços propostos aos clientes, tais como o 3P (Televisão, Internet e Telefone) e futuramente o caso da IRIS, com o VOD, gravações automáticas, viajar no tempo, etc. A construção da RDP foi iluminada com novos equipamentos de acesso instalados nas novas salas técnicas, construídas propositadamente para este projecto. ZON (2011)

O aumento da flexibilidade da rede, deve-se ao elevado número de nos ópticos derivados deste projecto, cerca de 2000, partir dos quais podem ser construídas soluções de rede como a rede de acesso em HFC ou em FTTH. ZON (2011)

No decorrer do projecto ZON IN, foi assinado um acordo com a REFER em 2009 tendo em vista a contratação de capacidade de *backbone*, através de um aluguer de FOE, tendo um contrato válido por 12 anos. Investimentos adicionais foram efectuados ao longo dos próximos 2 anos tendo em vista a redução de custos com a rede e o aumento da flexibilidade operacional. ZON (2010)

Tal como é referido na apresentação dos resultados da ZON em 2010, o projecto ZON IN foi pensado para criar uma rede que, no futuro, permitirá suportar novos serviços, em particular, FTTH e serviços empresariais principalmente no segmento, para além de simplificar os futuros *upgrade* de rede e reduzir os custos associados. ZON (2011)

8.5.3 Elaboração de Orçamento

O projecto ZON *IN* foi um investimento de elevada complexidade, devido aos numerosos itens necessários para a sua realização e implementação, assim como a sua duração no tempo e a área que abrange. Como tal foi necessário orçar e projectar diversas rubricas, ate se atingir o orçamento total do projecto.

As diversas rubricas consideradas na elaboração do orçamento foram:

- Projecto e Construção de Rede, remunerado e cadastrado via PNI e SICAM.
- Pedidos Efectuados à PT, considerados como *Setup* Oferta de Referência de Acesso e Conduas (ORAC) e Oferta de Referência de Acesso a Postes (ORAP). Os pedidos efectuados à PT, dividem-se em:
 - Pedidos de Viabilidade.
 - Pedido de Acompanhamento.
 - Pedidos de Informação de Plantas.
 - Pedidos de Desobstruções.
 - Serviços de Acompanhamento.
- Outro *Setup*:
 - Serviços de Instalação por parte da Rede Ferroviária Nacional (REFER), no âmbito do contrato assinado de aluguer de Fibra Óptica Escura (FOE).
 - Licenciamentos Camarários.
 - Policiamentos.
 - Formação em Higiene e Segurança nas Obras.
- Sites, considerando:
 - Equipamento.
 - Instalação.
 - Aluguer de Terrenos.
 - Custo com a Electricidade.

Para além das rubricas descritas anteriormente, foi necessário recorrer à contratação de mais recursos em regime de *outsorce*, devido ao aumento de trabalho extraordinário derivado da implementação de vários projectos. Foram ainda contratados técnicos especializados especificamente para o projecto ZON *IN*, também em regime de outsourcing.

Se no primeiro caso, os custos não poderiam ser alocados a nenhum projecto específico, no segundo caso já é possível, devido a sua única afectação a este projecto. Como tal, os custos referentes aos técnicos especializados também têm que ser tidos em conta.

Na elaboração do orçamento para a construção da RDP, os factores mais importantes considerados foram as distâncias entre o ponto de ligação e o novo site respectivo (soma das várias distâncias ao longo do caminho até ao site) e o tipo de cabo a instalar na rede, que variava entre o cabo de tamanhos 48, 96, 144, 288 e o de 432, todos de fibra óptica. O preço definido quer para a mão-de-obra, quer para o material a instalar na rede era definido pelos metros instalados.

A mesma logica de elaboração do orçamento foi utilizada na elaboração do projecto de rede, onde o que definia o orçamento do mesmo era a distância e o tipo de rede utilizado. Neste caso, o factor que determinava o preço a pagar, era apenas se a rede era do tipo de cabo coaxial ou de fibra.

Na elaboração do orçamento dos sites, relativos à sua aquisição e a do seu equipamento, foram considerados dois tipos de site diferentes: Os principais e os secundários. As grandes diferenças entre ambos, são o tamanho e a capacidade de cada um. Os sites primários têm uma área aproximada de 100 metros quadrados, tendo capacidade para assegurar o fornecimento a aproximadamente 100 mil Unidades de Ampliação (UA). Os sites secundários possuem uma área de 20 metros quadrados, tendo capacidade para servir cerca de 20 mil UAs.

Possuindo áreas diferentes e estando prevista o fornecimento a UAs diferentes também, logicamente que o tipo de material a instalar nos respectivos *sites* também serão diferentes.

Os valores considerados para o aluguer de terrenos e para o fornecimento de electricidade aos sites, foram obviamente considerado como custos mensais da direcção e da empresa. Os valores apesar de serem englobados no plano para o projecto, necessitam de ser previstos e estimados todos os anos, aquando da elaboração do orçamento para o próximo ano, devido à variação do preço e devido à sua estrutura de custo fixo. Os preços dos alugueres dos terrenos dos sites varia segundo o índice de preços no consumidor (IPC) sem habitação, enquanto o consumo energético varia segundo o tarifário utilizado pela EDP.

O orçamento para os pedidos efectuados à PT, seguem uma logica semelhante ao dos custos com a electricidade e com o aluguer do terreno onde esta instalado o site. Os

orçamentos para esta rubrica ao invés de ser orçamentado o total do investimento do projecto, era projectado anualmente em conjunto com o orçamento da direcção.

O orçamento é definido estimando os custos relativos aos pedidos que se pensa efectuar no ano seguinte. Relativamente a estes itens, apenas foi considerado como CAPEX o valor relativo ao Setup de construção do ramal de energia e da instalação do contador, valor de pagamento único e unitário.

Tal como acontece no caso do *Setup* ORAC/ORAP, o orçamento para rubrica do Outro *Setup* também é efectuado em conjunto com o orçamento global da direcção, através de uma previsão sobre os pedidos a efectuar.

8.5.4 Controlo do Orçamento

O controlo orçamental do projecto ZON IV, obrigou as áreas de controlo financeira e de gestão operacional a um trabalho árduo e de análise constante, devido às diversas rubricas a controlar, ao montante envolvido na implementação deste projecto e pela importância estratégica do mesmo.

Na ZON e mais especificamente na direcção de construção de rede, a Direcção de Redes de Acesso (DRA), a área responsável pelo projecto, construção e manutenção de rede, existe uma área financeira que entre várias funções, efectua o primeiro controlo do orçamento, através da emissão de notas de encomenda para os fornecedores, referindo qual a sua contabilização e alocando à rubrica do plano pretendido, beneficiando ainda de estar próxima da área operacional beneficiando assim do diálogo necessário com as áreas operacionais.

No final de cada mês, a área financeira da direcção efectua um ponto de situação para os vários directores da direcção, sobre as várias notas de encomenda solicitadas e emitidas, referindo também qual o cativeiro de cada rubrica do plano.

Para além deste reporte relativo às notas de encomenda, é comunicado também aos vários directores da direcção, os resultados acumulados referentes ao mês anterior, relativos ao plano de exploração e o plano de investimentos, sendo o total do orçamento da direcção, a soma dos dois referidos anteriormente. Cabe assim à área financeira da DRA, a análise das várias contas utilizadas, agrupando-as pelas diferentes rubricas do plano, realçando quais os principais impactos nos resultados do mês de reporte.

Relativamente as várias contas que afectam a direcção, a área financeira da DRA é a responsável pela análise das contas através do sistema de gestão, referindo à contabilidade central qual a contabilização das facturas sem notas de encomenda, assim como do envio dos acréscimos de custos mensais para a financeira central, para lançamento no sistema contabilístico.

O relatório dos resultados financeiros para além da comunicação interna dentro da direcção, é também comunicada à área de controlo e planeamento central da ZON, podendo esta área pedir esclarecimentos sobre determinadas rubricas, sobretudo em períodos de reporte ao mercado.

Analisando agora a questão do controlo propriamente dita, a rubrica de projecto e de construção de rede, é controlada sobretudo pelas áreas operacionais e pela área técnica de desenho cadastral, que remunerava os trabalhos após o desenho nos sistemas utilizados, ou por indicação das áreas de projecto ou de construção.

Neste caso, a análise dos gestores é opinião pouco eficiente, uma vez que apenas se consegue analisar os valores remunerados de cada mês, no final do mesmo, numa altura onde é impossível efectuar qualquer alteração, ou efectuar quaisquer medidas correctivas em tempo útil.

Também na vertente da análise de desvios, este sistema é pouco eficiente no meu, pois ocorrem bastantes picos ao longo do ano, no número de trabalhos remunerados, aumentando os valores pagos aos diversos fornecedores, podendo provocar um desvio no mês em questão. Estes picos também têm influência directa sobre o orçamento de tesouraria da empresa e sobre o seu cash-flow.

No que respeita aos sites, na vertente da sua instalação e na compra dos equipamentos necessários, eram efectuados via nota de encomenda, estando sujeitos a um maior controlo por parte da área financeira da DRA, quer nos valores envolvidos, quer nos timing dos processos em questão. O mesmo processo era utilizado na instalação de troços novos, decorrentes do contrato de aluguer celebrado com a REFER.

Também no que se refere aos pagamentos às Camaras das taxas, licenciamentos e cauções, o controlo também era feito de forma mais eficiente, uma vez que é área financeira da DRA, que recebe os pedidos de solicitação de pagamento vindos da área de projecto, solicitando então o respectivo pagamento à direcção financeira central, indicando também

qual a correta contabilização do pedido. O mesmo tratamento têm os pedidos de pagamento de serviços de policiamento e de formação de higiene e segurança no trabalho.

Nos restantes pedidos, principalmente no *setup* ORAC e ORAP dos pedidos efectuados à PT, a área financeira da direcção apenas tem conhecimento dos pedidos a facturar pela empresa no final de cada mês, reduzindo o efeito de controlo. O único controlo efectuado nestes pedidos, é a sua segmentação correta, para a sua alocação no relatório de controlo. Estes pedidos incluem *setup* de construção de rede de vários segmentos e de vários projectos, tais como a construção residencial, empresarial, rede *FTTH*.

8.5.5 Análise de Desvios Orçamentais

No estudo da realização orçamental para inclusão nesta dissertação, abordámos os seguintes pontos do orçamento deste projecto de investimento:

- Construção e projecto da RDP.
- Aquisição e instalação dos *sites*.

Decidimos apenas abordar apenas este temas, devido aos muitos pontos presentes neste investimento que poderiam ser alvo de controlo e por estes serem os pontos mais importantes e relevantes neste investimento.

Apresentamos no Quadro 8.2, os valores que foram considerados para plano, assim como os que realmente ocorreram, dos dois pontos atrás referido.

Quadro 8.2 Detalhe ZON IN

Projeto ZON IN	Valor Total Plano (€)	Valor Total Real (€)	Desvio Valor (€)	Desvio %
Shelters - Equipamento Instalação	xxxxx	xxxxx	xxxxx	82%
Projecto e Construção de Rede	xxxxx	xxxxx	xxxxx	0%
Total Rubricas	xxxxx	xxxxx	xxxxx	16%

Fonte: Elaboração própria.

Ao observar a tabela anterior é possível constatar o elevado volume de investimento efectuado neste investimento, lembrando que neste quadro não estão presentes todos os itens do investimento.

Podemos também constatar que no total das duas rubricas seleccionadas existem um desvio considerável, representando dezasseis por cento do total do plano. Este desvio é explicado pelo diferencial registado na rubrica de *shelters*, onde só nesta rubrica a percentagem do desvio foi de oitenta e dois.

No entanto, apesar de o resultado da execução orçamental não ser positivo, deve ser destacado o resultado orçamental registado na rubrica de projecto e construção de rede, onde podemos afirmar que a execução ficou em linha com o planeado. Este dado contribuiu para que as contas da direcção e da empresa não derrapassem, devido ao elevado montante envolvido no projecto e construção da RDP.

8.6 Construção de rede de acesso FTTH

A rede *FTTH* faz parte das redes de nova geração, tal como a rede HFC, sendo considerada como a rede do futuro pois é a mais avançada tecnologicamente, com capacidade de transmitir vários serviços, sem interrupção no sinal.

Este tipo de rede caracteriza-se pela velocidade de transmissão da informação, graças à sua transmissão óptica, sendo capaz de suportar diferentes tipos de serviço que ainda à pouco tempo se julgava impossível de ter, tais como, velocidades de internet de 100 Mega bytes, os serviços de *VOD*, as gravações automáticas, os canais em *High Definition (HD)* e mais recentemente a “viagem no tempo”, onde é possível visualizar qualquer programa dos últimos sete dias de diversos canais.

O investimento nesta rede, constitui-se como obrigatória, no sentido da manutenção da satisfação dos clientes da empresa face ao crescimento do número de serviços oferecidos, apresentando um maior *portfolio* de produtos e serviços, num mercado cada vez mais concorrencial, onde é fundamental a forma como se trata os clientes actuais. Costuma dizer-se que neste momento, que custa mais angariar um cliente perdido, do que mante-lo satisfeito.

Uma das grandes vantagens deste tipo de rede, para além dos referidos anteriormente, são os reduzidos custos de manutenção correctiva e preventiva que a rede de *FTTH* necessita, quando comparada com outros tipos de rede, como por exemplo a rede de cabo coaxial.

Todas estas vantagens são evidenciadas por um estudo efectuado pelo *fibre-to-the-home Council Europe* à construção de rede de *FTTH* por parte da PT. Este estudo de caso

evidenciou as vantagens de construção deste tipo de rede de acesso, sendo uma das principais o aumento de escolha e aumento de qualidade dos serviços propostos aos clientes, conforme o mesmo estudo.

No caso da PT como refere o estudo, a construção de rede *FTTH* começou em meados de 2008 nas zonas urbanas, onde a Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) apenas impõem uma ligeira regulamentação, devido à intensa competição existente nessas zonas. Num espaço de tempo de cerca de 1 ano, a PT conseguiu passar aproximadamente 1 milhão de casas.

Este estudo de caso, assim como outros estudos efectuados noutros países podem ser consultados no *site* da *fibre-to-the-home Council Europe*, para quem quiser uma análise mais concretos em termos de engenharia.

O esforço efectuado pela ZON e pela PT, para além dos outros operadores, na construção deste tipo de rede de acesso, permite que Portugal continue entre os dez países com mais altos índices de penetração da rede de fibra/*FTTH* na União Europeia a 27, conforme os dados do *FTTH Council Europe* comunicados em Fevereiro de 2013.

8.6.1 Características

A construção de rede de *FTTH* iniciou-se na ZON em 2010 e apesar dos vários projectos-pilotos que foram estudados e implementados parcialmente, a rede de *FTTH* na ZON apenas foi construída na zona dos distritos de Zona1, Zona2, Zona3 e Zona4, estando disponibilizadas cerca de xx mil casas com esta tecnologia, até este momento.

Para a construção da rede em fibra, incluindo a rede de acesso em *FTTH*, a ZON negociou um contrato com diversos fornecedores, incluindo o preço do material e a de mão-de-obra, dado a incapacidade em número e conhecimento dos recursos por parte da ZON, para efectuar a construção em fibra no tempo pretendido.

A remuneração dos trabalhos de projecto e de construção é efectuada pelos sistemas de informação de cadastro e desenho remoto PNI e SICAM, respeitando os custos unitários definidos no contrato referido no parágrafo anterior, quer referentes a mão-de-obra, quer referentes ao material instalado.

8.6.2 Estratégia

A decisão de construção de rede de acesso *FTTH*, teve como base a estratégia de crescimento da empresa entre 2009 e 2012 e na necessidade de alterar a imagem da ZON, junto dos consumidores. Decidiu-se então pela necessidade de possuir redes de acesso recentes e de alta tecnologia, com capacidade tecnológica para satisfazer a crescente procura de serviços e opções dos consumidores, garantindo nestas zonas uma vantagem sobre os restantes concorrentes. ZON (2012)

A intenção inicial era a de efectuar a ligação a cerca de xxx.xxx UAs, dividindo este investimento em xx.xxx UAs 2009 e as restantes a construir em 2010, em zonas onde não havia ainda cobertura de rede ZON.

Devido ao elevado investimento a realizar, cerca de xx milhões de euros, sendo um valor muito elevado a suportar pela ZON, pois nesta fase avançava também o projecto ZON IN. Assim, decidiu-se pelo investimento na ligação a cerca de xx mil UAs, também em zonas de *green field*.

8.6.3 Elaboração do Orçamento

Na elaboração do orçamento para a construção da rede de acesso *FTTH* nos distritos de Zona1, Zona2, Zona3 e Zona4, foi estudada a ligação a 32 mil casas, sendo necessária a construção de RDP e RDS. A sua distribuição por distrito e zona, pode ser observada no Quadro 8.3:

Quadro 8.3 Detalhe UAs *FTTH*

Distrito	Total UA's 31.983
Zona1	10.606
Zona2	6.751
Zona3	12.896
Zona4	1.730

Fonte: Elaboração própria.

Tendo o número de casas a ligar definido, para perceber qual o custo da construção, foi necessário verificar a tipologia do terreno e a densidade do mesmo, factores que influenciam o custo por casa ligada e obviamente o orçamento daquela zona.

Os custos que foram levados em conta na RDP para a elaboração do orçamento, foram a sua construção, que contempla o valor de mão-de-obra e material, e o valor de projecto. Na construção de rede secundária, para além dos itens referidos anteriormente, considerou-se ainda os custos com os levantamentos efectuados numa fase anterior ao do projecto.

Podemos verificar a forma como foi efectuado e calculado o orçamento por distrito no Quadro 8.4:

Quadro 8.4 Plano *FTTH* por Distrito

MATERIAL APAGADO POR CONTER CONTEÚDO SIGILOSO

Fonte: Elaboração própria.

Podemos reparar que o custo por UA por distrito é bastante dispare entre as várias zonas, sendo bastante superior na Zona4 devido à estrutura geográfica da região. Apesar da diferença entre os custos unitários por UA, podemos constatar através da Figura 8.6 na página seguinte, que a percentagem de UAs disponibilizadas tem ligação aproximada à percentagem do investimento por zona.

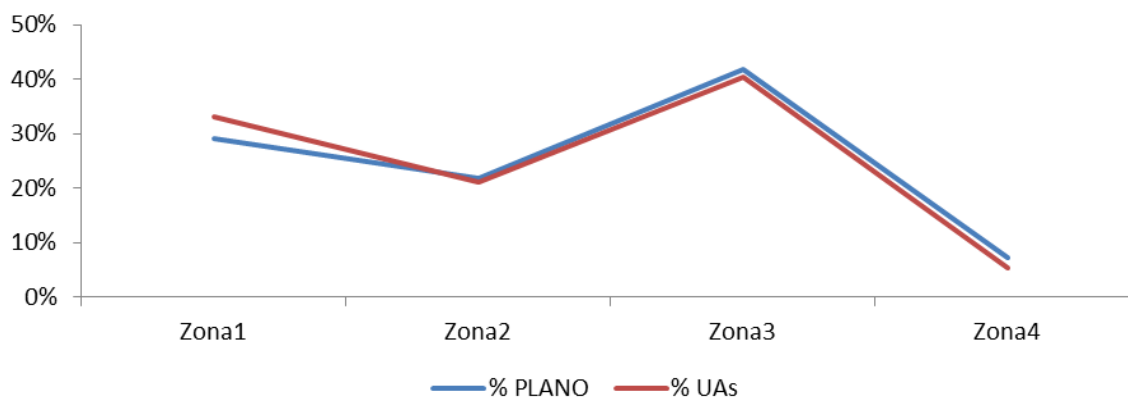


Figura 8.6 Comparação % do total do orçamento com % total de UAs FTTH.

Fonte: Elaboração própria.

Apresentamos o quadro 8.5 para perceber o peso das actividades de Levantamento, Projecto e Construção, associado à construção deste tipo de rede, relativos à construção da RDP e da RDS e relativamente ao total orçamentado de X.XXX.XXX de Euros.

Quadro 8.5 Plano *FTTH* por Distrito

MATERIAL APAGADO POR CONTER CONTEÚDO SIGILOS

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos observar no Quadro 8.5., o principal custo para a implementação da rede *FTTH*, algo que podemos considerar como normal, devido ao preço dos materiais ópticos ao preço da mão-de-obra qualificada, é a actividade de construção de rede, sendo que no total representa 93 por cento, ou seja, aproximadamente X.XXX.XXX de Euros.

No entanto, este orçamento para ser alvo de controlo orçamental não era o mais indicado, devido à sua grandeza e impossibilidade de maior detalhe, com vista a detectar a área do

distrito onde pudesse existir desvio e perceber qual a sua causa. Decidimos então pelo maior detalhe do orçamento anterior, dividindo por área de construção da RDP com o seu código de área e pelas zonas de construção da RDS. Dentro de cada zona de cada distrito, existiam ainda vários códigos de pendência.

Apresenta-se a forma como foi dividido o orçamento por distrito e por zona, sendo este o orçamento final do projecto de construção de *FTTH*, no Quadro 8.6. Relativamente à construção da RDP apenas foi possível o detalhe por distrito:

Quadro 8.6 Detalhe Plano *FTTH*

MATERIAL APAGADO POR CONTER CONTEÚDO SIGILOSOS

Fonte: Elaboração própria. Valores expressos em euros.

Tal como o caso do *ZON IN*, o orçamento desde projecto não se fica “apenas” pelo projecto e construção de rede. Existem custos como os pedidos de viabilidade, pedidos de informação e outros pedidos efectuados à PT, licenciamentos camarários, policiamentos e formação de higiene e segurança no trabalho que também devem ser considerados. A diferença entre ambos, é que neste caso não houve a contratação de recursos especializados especificamente para este projecto. Existiu sim, um aproveitamento dos técnicos especializados contratados especificamente para o *ZON IN*, para a construção de rede *FTTH* após o término do primeiro investimento estratégico.

8.6.4 Controlo Orçamental

No controlo orçamental de construção e de projecto da rede de acesso em *FTTH*, optou-se não só pela comparação do plano vs real do total do investimento, como acontece habitualmente, mas também comparando o custo unitário por UA planeado com o custo unitário real por UA, por distrito e por área.

Para que o controlo possa ser eficiente e exacto na sua análise, era necessário alocar a cada código de área, os seus custos respectivos. Como tal, foi bastante importante a classificação das ordens de trabalhos (OTs), no processo de remuneração dos trabalhos via registo cadastral. Sem a correta classificação dos códigos das pendências, a sua alocação não poderia ser a mais correta, distorcendo a análise, as acções correctiva sobre os desvios verificados e dificultando o trabalho do gestor.

A classificação das áreas é também importante na classificação dos pedidos efectuados à PT e dos restantes pedidos efectuados, que são considerados como Outro *Setup*. De referir que também para estes pedidos, existem na ZON sistemas de gestão que permitem esta correta afectação.

Nestes relatórios do total do plano da direcção, existem também as rubricas destinadas aos diversos investimentos efectuados nesse período. Uma das diversas rubricas apresentadas é referente ao investimento estratégico de construção de rede *FTTH*, com a desagregação seguinte:

- Projecto e Construção de Rede *FTTH* via PNI/SICAM.
- *Setup* ORAC/ORAP.
- Outro *Setup*.

A classificação contabilística do que é classificado como custo ou como investimento, se quisermos *operational expenditure (OPEX)* ou *CAPEX*, é feita através da área financeira da direcção, em concordância com a direcção central do planeamento e controlo. Os vários pontos referidos anteriormente, foram os classificados como *CAPEX* ou investimento.

Como tal e como já foi referido anteriormente, foram criadas contas específicas de investimento para o investimento em rede de acesso *FTTH*, de forma a facilitar o controlo, a obtenção de informação e análise por parte do controlador e do gestor. As contas de investimento criadas propositadamente para este investimento, foram relativamente às rubricas de outro *setup*. Foram então criadas as seguintes contas:

- Taxas de Licenciamentos Camarários.
- Policiamentos.
- Serviços de Higiene e Segurança nas obras.

As restantes rubricas do plano de investimento, possuem contas de investimento genérico, sendo necessário uma análise destes itens mensalmente, para se obter a segmentação respectiva e a sua afectação correta às actividades e/ou projectos da direcção, assim como às áreas corretas.

8.6.5 Análise de Desvios Orçamentais

Para efeitos da realização deste estudo de caso, apenas iremos comparar e analisar os desvios do plano *vs* real relativos à construção de rede de acesso *FTTH*, registada nos sistema de cadastro utilizados na ZON, o PNI e o SICAM. Ao contrário do estudo efectuado no projecto de investimento ZON *IN*, neste caso analisámos os desvios verificados distrito, quer na vertente de projecto, quer na de construção.

A realização orçamental do projecto e construção de rede de acesso *FTTH*, foi a que se encontra no Quadro 8.7, que se encontra na página seguinte:

Quadro 8.7 Detalhe Valores Observados *FTTH*

**MATERIAL APAGADO POR CONTER CONTEÚDO
SIGILOS**

Fonte: Elaboração própria. Valores expressos em euros.

Partindo dos mapas do detalhe do plano e os do detalhe real, os desvios observados por distrito foram os seguintes:

Na RDP, no Quadro 8.8, que podemos observar na pagina seguinte:

Quadro 8.8 Valores registados RDP

**MATERIAL APAGADO POR CONTER CONTEÚDO
SIGILOS**

Fonte: Elaboração própria.

Na RDS, no Quadro 8.9:

Quadro 8.9 Valores registados RDS

**MATERIAL APAGADO POR CONTER CONTEÚDO
SIGILOS**

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as duas tabelas com a execução orçamental do projecto e construção da rede de acesso em *FTTH*, concluímos que em ambas as redes registou-se um desvio significativo face ao plano

O desvio referente à construção de rede registou semelhantes desvios na RDP e na RDS, rodando os vinte por cento. No que se refere à parte de construção de rede, a execução orçamental apenas foi positiva no distrito da Zona2, onde os valores de ambas as redes foram inferiores ao valor de Plano.

Os desvios mais relevantes em termos de percentagem, ocorrem no item de projecto no caso da RDP e nos itens de projecto e levantamento no caso da RDS. Também nestes casos o distrito onde se obteve a melhor execução orçamental foi na Zona2, distrito onde o projecto da RDP ficou dentro do valor planeado.

De forma a resumir as duas tabelas anteriores:

- Desvio total verificado: Aproximadamente XXX mil euros.
- Desvio RDP: Cerca de XXX mil euros.
- Desvio RDS: Cerca de XXX mil euros.

9. Conclusão

No actual contexto económico e social, onde o acesso ao crédito é cada vez mais reduzido e onde os resultados das empresas tendem a diminuir, as organizações efectuam um método de selecção muito mais rigoroso dos projectos a implementar. A selecção rigorosa dos investimentos, permitem que apenas sejam implementados na prática aqueles que permitam aproveitar uma vantagem competitiva no mercado, ou reduzir as ameaças que possam surgir no curto e no médio/longo prazo.

Dada a crescente importância dos investimentos estratégicos, dada a sua importância para a actividade da empresa e a sua sustentabilidade futura, a relação entre o controlador de gestão e a área de planeamento é de extrema relevância. Como vimos, cabe ao controlador de gestão motivar os gestores a seguirem a estratégia imposta pela área de planeamento central. O controlador de gestão também tem a função de garantir que os objectivos fixados pela estratégia e inscritos também no orçamento anual sejam garantidos.

Garantir que os objectivos inscritos no orçamento anual são garantidos, tanto nos indicadores operacionais, como nos indicadores financeiros, adquiriu nos dias de hoje tendo em conta o contexto actual uma importância crescente. Sobretudo o cumprimento dos indicadores financeiros, devido à falta de liquidez de muitas empresas. A função de garantir que os objectivos estabelecidos no orçamento são atingidos é também responsabilidade do controlo orçamental.

O controlo orçamental tem como principal função a análise do cumprimento orçamental num dado período, normalmente. Esta é tarefa com elevado crescimento no mercado de trabalho, onde as ofertas de trabalho para analistas e controladores orçamentais, aumentam em todas as áreas de actividade, dada a relevância desta actividade para os resultados anuais da empresa.

Analisando os dois investimentos efectuados pela ZON nos últimos anos, podemos concluir que ambos estiveram dentro da estratégia definida pela empresa, de crescimento e qualificação da rede, para uma RNG, que fosse capaz de assegurar a satisfação dos clientes actuais e ao mesmo tempo capaz de suportar novos serviços, tais como as gravações automáticas e o VOD, garantindo uma vantagem competitiva face à concorrência directa.

Tentou-se demonstrar que a implementação dos projectos estratégicos *ZON IN* e construção de rede de acesso *FTTH* teve um impacto importante no crescimento registado pela empresa nos últimos anos, estando directamente interligados à estratégia adoptada pela ZON nos últimos anos, de crescimento e requalificação das suas redes.

Relativamente à execução orçamental registado nas principais rubricas destes investimentos, chegámos à conclusão que existiram desvios consideráveis, uma vez que os valores reais registados ficaram acima dos valores inicialmente previstos, sobretudo no caso da construção de rede de acesso em *FTTH*.

Concluimos também que o projecto e construção de rede do projecto *ZON IN* ficou em linha com o valor planeado. Apesar de não ter ficado demonstrado nestes investimentos a importância do controlo orçamental, dados os desvios verificados, reafirmamos mais uma vez a importância desta função do controlo de gestão na sustentabilidade futura da empresa e nos seus resultados, dada a sua importância na obtenção dos objectivos propostos anualmente, quer ao nível operacional, quer ao nível dos indicadores financeiros.

Após a realização do trabalho adquiriu-se novos conhecimentos sobre esta temática e sobre a ZON. De futuro gostaríamos de abordar novas temáticas dentro das funções do controlo de gestão, desde que se revelem importantes e determinantes para a vida profissional e que esses estudos possam ser aproveitados por outros autores.

Referências Bibliográficas

- BARROS, Carlos – **Gestão de Projetos**. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 1994. 972-618-086-4
- BARROS, Hélio – **Análise de Projectos de Investimento**, 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 1998. 972-618-185-2
- BHIMANI, Alnoor; HORNGREN, Charles; DATAR, Srikant e FOSTER, George – **Management and Cost Accounting**. 4ª Edição. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. 978-0-273-71149-0
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. – **Princípios de Finanças Empresariais**. 6ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill. 1998. 972-8298-48-X. pp. 794-818.
- DRURY, Colin – **Management and Cost Accounting**. 6ª Edição. London: Thomson Learning. 2004. 1-84480-028-8
- FIBRE TO THE HOME – Portugal Telecom: FTTH Case Study. [Em Linha]. (Novembro 2010). [Consult. 20 Jun. 2013]. Disponível em: http://www.ftthcouncil.eu/documents/CaseStudies/PORTUGAL_TELECOM_Update1.pdf
- FREIRE, Adriano; Estrategia – Sucesso em Portugal. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo, 1999. 972-22-1829-8
- HORGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M. e FOSTER, George – **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**. 12ª Edição. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005. 0-13-149538-0
- JORDAN, Hugues; CARVALHO DAS NEVES; João; RODRIGUES, José – **O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**. 4ª Edição. Lisboa: Áreas Editora, 2002. 972-8472-28-5
- KAPLAN, Robert; NORTON, David – **Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação**. 11ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997. 85-352-0149-1
- LOPES DOS REIS, Rui – **Estratégia Empresarial – Análise; Formulação e Implementação**. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, 2000. 978-972-232-651-3

- MARGERIN, Jacques - **A Gestão Orçamental: Como torná-la um utensílio de gestão**, Lisboa; EdiPrisma, 1991. 972-9436-05-3
- MARQUES, Albertino – **Concepção e Análise de Projectos de Investimento**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2000. 972-618-232-8
- MARTINS, César – **O Controlo de Gestão e a Contabilidade**. 1ª Edição. Viseu. Vislis Editores, 2001. 972-52-0118-3
- MENEZES, Caldeira – **Princípios de Gestão Financeira**. 11ª Edição. Lisboa. Editorial Presença, 2008. 978-972-23-1403-9
- RAYBURN, L. Gayle - **Cost Accounting – Using a Cost Management Approach**. 6ª. Edição. Illinois. Editora Irwin, 1996. 0-256-17480-6
- REVSINE, Lawrence; COLLINS, Daniel; JOHNSON, William – **Financial Reporting & Analysis**. Na. New Jersey. Prentice Hall, 1999. 0-13-768623-4.pp. 01-39.
- RUSSO, João - **Balanced Scorecard para PME**. NA. Lisboa: Lidel, lda, 2006. 978-972-757-433-9.
- SOARES, Isabel; MOREIRA, José; PINHO, Carlos; COUTO, João – **Decisões de Investimento: a análise financeira de projectos**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, 2008. 978-972-618-490-4.
- ZON Multimédia – **Dados Históricos ZON**. [Em linha]. (Março 2013). [Consult. 22 Jun 2013]. Disponível em: <http://zonrc.zon.pt/ZONFeatures/DownloadManager/ReportsDocuments/ZON%20-%20QOQ%20Historic%20KPI%20-%20PORTUGUES.xls>
- ZON Multimédia – **Relatório & Contas Consolidadas 2009**. [Em Linha]. (Abril 2009). [Consult. 17 Jun. 2013]. Disponível em: http://www.zon.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20100401_ZON_RC_.pdf
- ZON Multimédia – **Relatório & Contas Consolidadas 2010**. [Em Linha]. (Março 2011). [Consult. 16 Jun. 2013]. Disponível em: http://www.zon.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20110322_ZONRelatorioGestaoConsolidado2010Portugues.pdf

ZON Multimédia – **Relatório & Contas Consolidadas 2011**. [Em Linha]. (Março 2012).
[Consult. 20 Jun. 2013]. Disponível em: http://www.zon.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20120328_ZONRelatórioContas2011_PT.pdf

ZON Multimédia – **Relatório & Contas Consolidadas 2012**. [Em Linha]. (Março 2013).
[Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em: http://www.zon.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/RCZON_FINAL_PT6.pdf

ZON Multimédia – **Relatório & Contas Consolidadas Primeiro Trimestre 2013**. [Em
Linha]. (Maio 2013). [Consult. 24 Jun. 2013]. Disponível em:
<http://www.zon.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/ZON%20-%20RG%20Consolidado%20-%201T13%20-%20Portugues.pdf>

Anexo I

Indicadores Operacionais ZON

Indicadores de Negócio ('000)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TV por Subscrição, Banda Larga e Voz						
Casas Passadas ⁽¹⁾	2.753	3.040	3.117	3.191	3.153	3.243
Subscritores ⁽²⁾	1.547	1.614	1.595	1.572	1.567	1.570
dos quais						
Banda Larga	400	519	611	690	739	790
Voz Fixa	83	347	584	778	884	976
Mobile	0	7	69	108	125	131
Subscritores de Cabo	1.092	1.176	1.180	1.164	1.178	1.210
Clientes IRIS	0	0	0	0	97	235
% Clientes Cabo com IRIS	0	0	0	0	0	0
Clientes de <i>Triple Play</i>	69	274	484	642	709	773
% Clientes Cabo com <i>Triple Play</i>	0	0	0	1	1	1
Clientes de <i>Double Play</i>	345	311	223	166	185	200
% Clientes Cabo com <i>Double Play</i>	0	0	0	0	0	0
Clientes de <i>Single Play</i>	679	590	473	356	285	237
% Clientes Cabo com <i>Single Play</i>	1	1	0	0	0	0
Subscritores de Satélite	455	438	414	408	389	360
RGUs ⁽³⁾	2.031	2.486	2.859	3.147	3.315	3.467
RGUs ⁽³⁾ por Subscritor (unidades)	1	2	2	2	2	2
ARPU Global	31	32	34	35	36	34
Adições Líquidas						
Clientes de <i>Triple Play</i>	69	189	209	158	66	64
Clientes IRIS	0	0	0	0	97	138
Subscritores	67	66	-19	-23	-5	3
Banda Larga	38	119	92	80	49	51
Voz Fixa	83	263	238	194	106	92
Mobile	0	7	62	39	17	6
RGUs	189	456	372	289	168	152
Exibição Cinematográfica						
Receitas por Espectador (Euros)	4	4	4	5	5	5
Bilhetes Vendidos	8.193	8.289	8.208	9.101	8.742	7.815
Salas (unidades)	204	213	213	213	217	210
<small>(1) No 2T07, no âmbito de uma auditoria interna às suas bases de dados, a TV Cabo (2) Os números apresentados referem-se ao número total de clientes do serviço básico (3) O número total de RGUs reportado reflecte a soma dos subscritores de TV por Nota: A partir do 4T08 estes números incluem a integração da TVTel e das operações da ParfiteL. No 2T09, os Subscritores Mobile foram re-expressos de 29,7 mil para 33,4 mil.</small>						

Anexo II

Indicadores Financeiros I ZON

Demonstração de Resultados (Milhões de Euros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Receitas de Exploração	716	766	813	872	855	859
TV por Subscrição, Banda Larga e Voz	630	678	730	786	772	755
Audiovisuais	62	64	62	73	72	70
Exibição Cinematográfica	46	49	54	62	59	53
Internacional	0	0	0	0	0	32
Outros e Eliminações	-22	-25	-33	-48	-49	-51
Custos Operacionais, Excluindo Amortizações	-495	-524	-551	-570	-544	-546
Custos com Pessoal	-44	-53	-58	-58	-59	-60
Custos Directos	-222	-231	-227	-252	-244	-243
Custos Comerciais ⁽²⁾	-61	-69	-81	-75	-62	-66
Outros Custos Operacionais	-168	-171	-184	-185	-178	-176
EBITDA (Resultado Operacional Antes de Amortizações) ⁽³⁾	220	242	263	302	311	313
Margem EBITDA	0	0	0	0	0	0
Amortizações	-122	-140	-189	-220	-218	-215
Resultado Operacional ⁽⁴⁾	98	101	74	83	94	98
Outros Custos / (Proveitos)	-24	-2	3	-1	-1	-1
EBIT (Resultado Antes de Resultados Financeiros e Impostos)	74	100	77	82	93	97
Custos / (Ganhos) Financeiros Líquidos	-4	-26	-15	-36	-43	-42
Resultados Antes de Impostos e Interesses Minoritários	70	74	62	46	50	55
Imposto Sobre o Rendimento	-18	-23	-16	-9	-15	-18
Resultado das Operações Continuadas	52	52	46	37	35	37
Resultado das Operações Descontinuadas	0	0	0	0	0	0
Interesses Minoritários	-3	-4	-2	-1	-1	-1
Resultado Consolidado Líquido	49	48	44	35	34	36

(1) Outros Custos Directos incluem, essencialmente, Custos com Telecomunicações, royalties de Audiovisuais e

(2) Custos Comerciais incluem Comissões, Marketing e Publicidade e Custos das Mercadorias Vendidas;

(3) EBITDA = Resultado Operacional + Amortizações;

(4) Resultado operacional = Resultado antes de Resultados Financeiros e Impostos + Custos com redução de

Anexo III

Indicadores Financeiros II ZON

Cash Flow (Milhões de Euros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EBITDA	220	242	263	302	311	313
CAPEX	-150	-161	-214	-248	-150	-123
CAPEX Recorrente	-99	-145	-206	-178	-141	-123
CAPEX Não Recorrente	-51	-15	-8	-70	-9	0
Itens Não Monetários e Outros Ajustes Incluídos no EBITDA-CAPEX e Variação do Fundo de Maneio(1)	87	-46	14	8	-11	-1
Cash Flow Operacional Após Investimento	157	35	63	63	150	189
Contratos de Longo Prazo	-45	-120	-55	-81	-65	-31
Juros Pagos (Líquidos)	-4	-21	-27	-26	-21	-36
Impostos Sobre o Rendimento	-4	-6	-4	-11	-16	-17
Alienações de Investimentos Financeiros	0	0	7	7	7	1
Outros Movimentos	-2	-145	-1	0	-2	0
Free Cash-Flow	102	-257	-18	-48	52	106

(1) Este item inclui essencialmente provisões non-cash incluídas no EBITDA e CAPEX, nomeadamente CAPEX de Transponders e Contratos de Telecomunicações;

Nota: Foram feitos ajustamentos às receitas de exploração e aos custos operacionais para reflectir a renegociação, no T109, do contrato de conteúdos da SIC, ao abrigo da qual a ZON já não é responsável pela venda dos canais de TV por Subscrição da SIC a outros operadores. Os ajustamentos pro-forma cumulativos relativos a 2008 resultaram numa redução de receitas de 10,6 milhões de euros, de 8,0 milhões de euros em custos, e de 2,6 milhões de euros no EBITDA. Foram feitos ajustamentos às receitas de exploração e aos custos operacionais para reflectir a