

6157.31(679)

CHI
TES
e. 3

GEST-257

Análise do Sistema de Gestão Orçamental da HCB, SARL



Ermínio Joaquim Chiau

Agosto de 2003

Trabalho de Licenciatura em Gestão
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo, Moçambique

U. E. M. - ECONOMIA
R. E. 28.607
DATA 18.1.09 / 1.03
AQUIÇÃO oferta
COTA

gest-257

Declaração do Autor

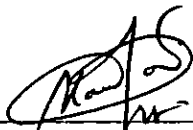
Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter o grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 22 de Agosto de 2003.

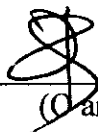
Erminio Joaquim Chiau
(Erminio Joaquim Chiau)

Aprovação do Júri

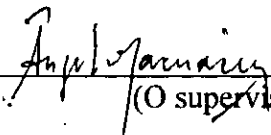
Este trabalho foi aprovado com a classificação de 16 valores, no dia 28 de Agosto de 2003 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.



(O presidente do júri)



(O arguente)



(O supervisor)

Índice

Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Sumário.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Fundamentação da Escolha do Tema.....	2
3. Problema a Estudar.....	2
4. Metodologia.....	3
PARTE I: ABORDAGEM TEÓRICA	
5. Conceito de Gestão Orçamental.....	4
5.1. Evolução Histórica da Gestão Orçamental.....	6
5.2. Práticas de Gestão Orçamental no Mundo.....	8
6. O Orçamento e as Funções Clássicas de Gestão.....	9
7. Tipos de Orçamentos.....	14
8. Fases da Gestão Orçamental.....	19
8.1. Fixação dos Objectivos e o Estabelecimento dos Meios para o seu Alcance.....	19
8.2. Elaboração dos Orçamentos.....	20
8.3. Controlo Orçamental.....	26
8.3.1. Análise das causas dos desvios apurados e tomada de decisões correctivas.....	29
8.3.2. Os Sistemas de Informação, os Recursos Humanos e a Gestão Orçamental.....	30
9. Críticas à Gestão Orçamental.....	31

PARTE II: O SISTEMA DE GESTÃO ORÇAMENTAL NA HCB, SARL

10. Apresentação da Empresa.....	33
11. Fases da Gestão Orçamental na Empresa.....	35
11.1. Fixação dos Objectivos.....	35
11.2. Elaboração do Orçamento Anual.....	36
11.3. Medição e Registo da Actividade Real e sua Comparação com os Respectivos Orçamentos.....	38
11.4. Análise das Causas dos Desvios Apurados e Tomada de Decisões Correctivas.....	40
12. Análise da Gestão Orçamental na Empresa.....	41
12.1. Fixação dos Objectivos e o Estabelecimento dos Meios para o seu Alcance.....	41
12.2. Forma de Elaboração do Orçamento.....	42
12.3. Tipo de Orçamento.....	44
12.4. Conteúdo do Orçamento.....	51
12.5. Tipo de Controlo.....	53
13. Conclusões e Recomendações.....	56
14. Referências Bibliográficas.....	59
Anexos.....	61

Aos meus pais

Amone Chiau

e

Alice Macandja

Agradecimentos

Aos docentes da Faculdade de Economia pelo contributo que deram à minha formação, em especial ao meu supervisor, Dr. Ângelo Macuácuca, bem como a empresa Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL, em especial à responsável pela Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão, Dra. Maria de Lurdes Faria e aos Doutores Virgílio Lemos e Jorge Mambuque.

Sumário

Com este trabalho pretende-se demonstrar o papel desempenhado pela gestão orçamental no dia a dia das organizações e dos gestores, a partir de um estudo de caso: a análise do sistema de gestão orçamental da empresa Hidroelétrica de Cahora Bassa, SARL.

Da análise feita constatou-se que o orçamento da empresa impõe um sentido de ordem nas actividades, autoriza a realização das despesas, proporciona análises periódicas e conduz a uma maior motivação dos gestores e subordinados, em virtude de participarem activa e directamente na sua elaboração. Constatou-se, igualmente, que o orçamento: (i) não proporciona análises pormenorizadas dos desvios, por se tratar de um orçamento rígido; (ii) não permite uma melhor medição do desempenho as direcções, departamentos e centros de responsabilidade; (iii) baseia-se num horizonte temporal fixo (curto prazo), o que leva os gestores a preocuparem-se mais em atingir metas anuais e a não considerar eventos de médio e longo prazos.

No final demonstra-se que a gestão orçamental deve ser implementada tendo em conta o tipo de organização, sua dimensão, volume de actividade, etc., de modo a proporcionar aos gestores informações importantes para a tomada de decisões racionais e oportunas.

Recomenda-se aos gestores da Hidroelétrica de Cahora Bassa, SARL a implementar um orçamento flexível, contínuo e baseado em actividades, de modo a que não só se consiga determinar convenientemente as causas dos desvios, como também se possa ter um orçamento sempre actualizado e adequado à estratégia da empresa, não esquecendo, todavia, o seu controlo.

1. Introdução

No seu dia a dia, as organizações enfrentam problemas e situações de vária ordem que obrigam os gestores a tomarem decisões. Para poderem tomar decisões racionais, oportunas e baseadas em juízos cuidadosos, os gestores precisam de informação. Deste modo, torna-se necessário que as organizações disponham de sistemas de informação que possibilitem o processamento de dados e a divulgação de informação de forma pormenorizada e em tempo oportuno.

Foi assim que, por volta dos anos 1900, os gestores implementaram a gestão orçamental com o propósito de prover as organizações de informação que possibilitasse a tomada de decisões racionais e oportunas, e, deste modo, a resolução dos problemas.

O presente trabalho tem como objectivo: (i) analisar à luz pressupostos teóricos, o sistema de gestão orçamental em vigor na Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL e (ii) propor soluções, caso se justifique, para a melhoria do mesmo, como ferramenta de gestão.

Assim, dividiu-se o trabalho em duas partes. Na primeira apresentam-se e discutem-se os conceitos básicos e pressupostos teóricos da gestão orçamental, suas vantagens e importância na gestão das organizações. Na segunda, analisa-se a gestão orçamental da Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL no que concerne ao estabelecimento dos objectivos, tipo e forma de elaboração dos orçamentos, bem como o seu controlo. Por último, apresentam-se as conclusões e recomendações.

2. Fundamentação da Escolha do Tema

Desde os meados do século passado, quando o meio envolvente das organizações deixou de ser estável e homogéneo, a gestão orçamental passou a ser uma técnica de importância vital na gestão das organizações. Assim, impõe-se aos gestores o seu conhecimento para (i) apreender os problemas das organizações; (ii) delinear estratégias para a sua resolução; e (iii) tomar decisões racionais e oportunas que melhor resolvem estes problemas.

Com a introdução desta técnica, os gestores podem, ainda, (i) motivar os seus subordinados na prossecução dos objectivos; (ii) corrigir determinado curso de acção, na implementação dos planos; e, deste modo, (iii) melhorar o desempenho daqueles, das áreas funcionais e das organizações como um todo.

O recurso à análise do sistema orçamentário da Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL deve-se, em primeiro lugar, ao facto de se tratar de uma das maiores empresas moçambicanas, com uma gestão orçamental implementada a mais de 25 anos e, em segundo, pretender oferecer aos gestores da empresa, material de reflexão sobre o tipo de gestão orçamental adoptado, no que concerne aos seus pontos fortes e fracos, sugerindo também alternativas para a sua melhoria.

3. Problema a Estudar

Nos dias que correm, a informação é um activo de extrema importância e as empresas tendem a apetrechar-se cada vez mais, de variados e sofisticados sistemas de informação. A gestão orçamental é uma técnica que remonta aos meados do Sec. XX e, tal como a contabilidade, tem em vista proporcionar informações conducentes à tomada de decisões.

Apesar da implementação destas técnicas e dos modernos sistemas de informação, algumas organizações fracassam, enquanto outras prosperam. Neste âmbito, podem-se colocar, de entre outras, as seguintes questões, relativamente à Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL:

- (1) Em que se baseia a sua gestão orçamental?;
- (2) Que vantagens e desvantagens decorrem da implementação da gestão orçamental para a empresa?;
- (3) Será que a implementação da gestão orçamental, por si só, é condição suficiente para o alcance dos objectivos desejados? Se não, então, o que os gestores devem fazer para que, de facto, a organização beneficie das vantagens da gestão orçamental, e alcance os objectivos desejados?;
- (4) Que cuidados se deve ter, ao tomar decisões baseadas nos orçamentos?; e
- (5) Qual é a possibilidade de melhoria do seu sistema de gestão orçamental ?

4. Metodologia

Para responder a aquelas e outras questões, recorreu-se à seguinte metodologia:

- (i) Pesquisa bibliográfica, de modo a identificar livros e outros materiais relevantes sobre a gestão orçamental;
- (ii) Consulta e análise dos documentos internos como os orçamentos anuais, as demonstrações financeiras e dos relatórios periódicos de controlo orçamental da empresa;
- (iii) Entrevistas junto dos responsáveis das direcções e centros de responsabilidade, para o esclarecimento de questões de fórum qualitativo;
- (iv) Uso do método observacional, de modo a perceber e descrever a forma como a gestão orçamental é feita na Hidroelétrica de Cahora Bassa, SARL o que foi feito através de um estágio que teve a duração de seis meses.

PARTE I: ABORDAGEM TEÓRICA

5. Conceito de Gestão Orçamental

A expressão *gestão orçamental* é normalmente considerada como oposta à gestão empírica. Enquanto que a gestão empírica é a gestão do dia a dia ou, até, de mês a mês, baseada na experiência prática, a gestão orçamental surge como uma gestão baseada em previsões e implica uma visão antecipada do futuro, por parte dos responsáveis das organizações, com o propósito de realizarem para a empresa um futuro semelhante ao desejado.

Alguns autores consideram as expressões “gestão orçamental” e “controlo orçamental” como sinónimos. Na verdade a gestão orçamental integra o controlo orçamental e comporta várias definições, algumas das quais são, a seguir, apresentadas:

Gestão orçamental: “é um método de gestão que tende a inscrever, no quadro de uma planificação a longo prazo as acções a implementar no presente” (Mergerin 1991:34).

Gestão orçamental: é o tipo de gestão que se caracteriza pelo planeamento sistemático das actividades da organização, traduzido, no curto prazo, por orçamentos, que são planos de acção que fixam para cada gestor os meios a utilizar e os proveitos ou operações a realizar (em quantidades, valores e prazos), comparando-se periodicamente aqueles objectivos com as realizações (Pereira e Franco 1994:451).

Gestão orçamental: “é um tipo de gestão que se caracteriza pelo planeamento sistemático das actividades a desenvolver pela empresa, traduzido na fixação dos planos de acção para cada gestor aos diversos níveis de responsabilidade (em quantidades, valores e prazos), nos meios a utilizar e nos proveitos a realizar, na comparação periódica dos objectivos com as realizações e na tomada de decisões correctivas” (Caiado 1992:312).

As definições de *Caiado, Pereira e Franco* apresentam semelhanças em termos de conteúdo, destacando, sobretudo, a relevância que a gestão orçamental dá ao planeamento e ao controlo. *Mergerin* apresenta um conceito vago e refere-se à gestão orçamental, apenas,

como parte integrante de uma planificação de longo prazo visando, contudo, acções de curto prazo. Porque onde há planeamento de objectivos deve haver controlo, *Caiado, Pereira e Franco* apresentam definições mais completas de gestão orçamental e é dentro dos limites destas definições que o trabalho se vai orientar.

A gestão orçamental baseia-se numa ferramenta ou utensílio denominado *orçamento*, que se define como “a expressão quantitativa dos planos de acção e meio de auxílio para a sua coordenação e implementação” (Horngren e Foster 1991:172).

O **Orçamento** constitui um plano de acção apresentado em valores monetários, isto é, um plano em que a actividade da empresa é traduzida em resultados esperados, tendo o dinheiro como o denominador comum (Chiavenato 2000:371).

O **Orçamento** é definido também como sendo um “instrumento de apoio ao gestor no processo de alcançar objectivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e de acção” (Jordan, Neves e Rodrigues, s.d.:65).

Das definições de *Chiavenato, Horngren e Foster* pode-se observar que há uma ligação muito forte entre o planeamento (traduzido em planos) e a orçamentação, sendo esta o processo de expressar os planos, em termos monetários. Para que os objectivos organizacionais sejam atingidos é preciso um caminho, uma maneira, uma acção formulada e adequada de enfrentar o ambiente e aproveitar as oportunidades, usufruindo ao máximo dos seus pontos fortes e minimizando os pontos fracos, ou seja, é preciso uma estratégia. Da definição de *Jordan, Neves e Rodrigues* pode-se concluir que o orçamento é também um instrumento de implementação da estratégia. As três definições são, assim, complementares.

5.1 *Evolução Histórica da Gestão Orçamental*¹

A gestão orçamental começa por volta dos anos 1900. A sua evolução comporta três fases que se distinguem, sobretudo, pelas funções que a gestão orçamental foi desempenhando ao longo do tempo ao nível das organizações.

1ª Fase: A Empresa, Sistema Técnico-Económico (1900-1950)

A primeira fase denomina-se *empresa, sistema técnico-económico* e representa o período da economia de produção. Neste período, os diferentes meios envolventes (o científico, o técnico, os fornecedores, a banca, etc.) no seio dos quais a empresa evoluía, quase que não lhe colocavam problemas, pois eram estáveis e homogéneos, graças a um mercado geralmente local ou regional e protegido.

Deste modo, raras eram as empresas que faziam orçamentos. A preocupação das empresas era produzir produtos com melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores e colocá-los no mercado, combinando preços baixos e grandes esforços em vendas e promoção, sempre que houvesse excesso de produção ou baixa procura. Esta forma de actuar, que é uma perspectiva *de dentro para fora*, permitia às empresas conquistar os consumidores e obter lucros. Portanto, a gestão orçamental *não* era *relevante* como ferramenta de gestão.

2ª Fase: A Empresa, Sistema Organizacional (1950-1974)

A *empresa, sistema organizacional* representa a segunda fase da evolução da gestão orçamental e surgiu nos meados do século XX, na Europa. Nesta fase, o meio envolvente outrora homogéneo, estável e limitado, passa a ser cada vez menos:

- ✓ limitado, em virtude da abertura das fronteiras, do desenvolvimento da concorrência e da vontade de crescimento das empresas;
- ✓ estável, devido à aceleração do progresso tecnológico, à redução do tempo de vida dos produtos, à instabilidade política e monetária, tornando-se os mercados internacionais cada vez mais interdependentes;

- ✓ homogéneo, uma vez que passa a ser importante ter em conta as necessidades e os desejos dos clientes, devendo eles próprios estar diferenciados em segmentos.

Com estas mudanças ao nível da envolvente, não bastava às empresas produzirem, apenas, para atingir as suas metas. Era preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma eficiente que os seus concorrentes. As empresas tinham que actuar numa perspectiva *de fora para dentro*, equacionando a sua produção às necessidades do mercado e produzindo, assim, o que os clientes desejavam. Desta forma, a empresa poderia manter os seus clientes e obter lucros. O sistema de marketing passa a ser preponderante em detrimento do sistema de produção.

O *sistema organizacional* significou o advento da gestão previsional, pois as empresas passam a sentir necessidade de fazer previsões das vendas a realizar e, como tal, das quantidades a produzir, tendo como base as expectativas dos clientes em relação ao desempenho dos seus produtos. Essas previsões traduziam-se em orçamentos.

Os orçamentos passam a ter um papel de *coordenar* os diversos subsistemas do sistema técnico-económico (produção, aprovisionamento, distribuição, financiamento). Tornam-se igualmente *instrumentos de simulação* e de *ajuda* na tomada de decisões, bem como de *programação e pilotagem*.

3ª Fase: A Empresa, Sistema Social

A terceira fase da evolução da gestão orçamental denomina-se *empresa, sistema social* e surgiu no período pós 1974, quando a gestão das organizações passou a tomar em consideração não só as variáveis económicas e organizacionais, como também as sociais. Esta fase caracteriza-se, sobretudo, pelo facto de:

- ✓ o meio envolvente passar a ser incerto, não protegido e de âmbito internacional;
- ✓ as organizações passarem a ser sistemas abertos e não protegidos;

¹ Esta secção baseia-se em Mergerin, J. (1991:51-60).

- ✓ a preocupação da empresa passar a ser a de satisfazer o mercado e inserir o homem como variável de gestão;
- ✓ o perfil dos gestores passar de gestores de produção para gestores de *marketing* e *negociadores*;

Na fase do *sistema social*, a gestão orçamental adquire uma nova dimensão: tende a ser, cada vez mais, utilizada como instrumento de *motivação*, *integração* e *envolvimento* dos indivíduos.

5.2 Práticas de Gestão Orçamental no Mundo

Já lá vão os tempos em que o orçamento era uma ferramenta de gestão, apenas, relacionada com o Estado. A noção de orçamento está hoje largamente divulgada não só ao nível do Estado como também ao nível das Instituições Regionais, Departamentos e Locais, com ou sem fins lucrativos e nas empresas.

Estudos recentes, realizados em alguns países, demonstram que quase todas as empresas inquiridas e analisadas preparam um orçamento anual completo, o que releva a importância que os gestores atribuem, cada vez mais, aos orçamentos como instrumentos de gestão ao serviço das organizações (Tabela 1).

Tabela 1: Práticas orçamentais no mundo

Países	Percentagens (%)
Estados Unidos da América	91
Austrália	95
Japão	93
Reino Unido	100
Holanda	100

Fonte: Adaptado de Hongren, Foster e Datar (2000:132).

Na tabela pode-se observar que na Europa o orçamento está largamente divulgado, se comparado a outros quadrantes do mundo. Do grupo das empresas inquiridas, no Reino Unido e na Holanda, constatou-se que todas faziam o orçamento completo enquanto que nos Estados Unidos da América 91% é que o faziam, contrastando, assim, com o facto de ser neste país, segundo Mergerin (1991:30), que o orçamento foi elaborado e implementado pela primeira vez, em 1925. Na Austrália, 95% das empresas faziam orçamento completo enquanto que no Japão, 93% é que o faziam.

6. O Orçamento e as Funções Clássicas de Gestão

Os recursos humanos, materiais e financeiros à disposição de uma organização, só poderão contribuir para o alcance dos objectivos estabelecidos, quando adequadamente geridos. Gerir uma organização é tomar decisões, e inclui o desempenho das seguintes funções essenciais: planeamento, organização, direcção e controlo.

A gestão orçamental envolve fundamentalmente duas funções clássicas de gestão que são, o planeamento e o controlo. Todavia, tem um contributo no desempenho das funções de organização e direcção.

O **Planeamento** é o “processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efectivos de torná-lo realidade” (De Oliveira 2001:34).

As actividades ligadas ao planeamento são, de entre outras, as seguintes:

- (i) estabelecimento dos objectivos da organização como um todo e de cada subunidade subordinada;
- (ii) definição de recursos ou meios a utilizar; e
- (iii) estabelecimento das actividades por departamento bem como os prazos de sua realização.

O orçamento possibilita a fixação, a quantificação e o estabelecimento dos prazos de realização dos objectivos da organização como um todo e dos seus departamentos. A fixação

é feita após uma análise da coerência e da compatibilidade das diversas actividades realizadas pela empresa.

A gestão orçamental vai contribuir para a compatibilização e coordenação das actividades da empresa de modo a que, por exemplo, o programa de vendas tenha em conta as capacidades de produção (Pereira e Franco 1996:461). Isto evita, por exemplo, o desperdício das oportunidades de negócios (em virtude de uma descoordenação entre o departamento de vendas e o de produção) e a ruptura de estoques (por falta de coordenação entre o departamento de aprovisionamento de materiais e o de produção), contribuindo, assim, para um maior desempenho dos departamentos e da organização como um todo.

Para que tal coordenação seja bem sucedida, é preciso que haja comunicação: o gestor de produção deve conhecer o plano de vendas, da mesma forma que o dos aprovisionamentos deve conhecer o plano de produção. A comunicação torna-se possível por meio dos orçamentos.

A gestão orçamental permite que os meios e recursos a utilizar sejam expressos em termos monetários, tornando possível que os gestores determinem os meios com que a organização deve efectivamente contar, em função das suas disponibilidades financeiras.

O facto de a gestão orçamental forçar a existência do planeamento, ou seja, a que os diferentes departamentos ou centros de responsabilidade façam as suas propostas de orçamento, pode contribuir para o aumento da *motivação* dos gestores e subordinados, no cumprimento dos objectivos da organização e, como tal, para a melhoria do seu desempenho.

Através da elaboração do orçamento anual, os gestores podem se aperceber da necessidade de se definirem estratégias e de se elaborarem planos de longo e de curto prazos, caso não existam (Pereira e Franco 1994:460). Assim, o orçamento vai contribuir para o aumento do *desempenho* da organização e dos gestores, pois as estratégias vão definir o caminho, o guia para as acções da organização, evitando-se que essas acções se baseiem em improvisos.

Depois de planejar, é preciso organizar recursos de modo a que as actividades planeadas sejam levadas a cabo e os objectivos, atingidos. Assim, a **organização** é “um acto de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um deles” (Chiavenato 2000:202).

As actividades ligadas à organização são:

- ✓ agrupar pessoas ou recursos humanos para a prossecução dos objectivos;
- ✓ estabelecer a hierarquia de autoridade;
- ✓ dividir e decompor a tarefa global em subtarefas a serem realizadas pelo pessoal;
- ✓ estruturar todos os recursos organizacionais para atingir os objectivos predeterminados, etc.

Uma vez implementados, os orçamentos têm influência na organização. Ao definirem os recursos que a empresa precisa para atingir os seus objectivos, em quantidades e valor, os orçamentos permitem uma melhor organização dos recursos, que consiste em:

- adquirir recursos que estejam previstos no plano, em função das necessidades e requisições dos departamentos, evitando-se gastos excessivos na sua obtenção e manutenção (ou retenção) em armazém;
- evitar rupturas de estoques de materiais, que podem comprometer a produção e as receitas da empresa;
- alocar os recursos humanos e materiais onde eles têm maior produtividade. Para tal, é necessário que o controlo orçamental seja realizado durante a sua execução, por forma a determinar o desempenho dos recursos e, deste modo, aplicar os ociosos naqueles departamentos onde poderão ter maior produtividade.

Os gestores vão procurar que os recursos e os custos associados à realização das subtarefas por grupos de pessoas, estejam em conformidade com o que foi definido no orçamento. Assim, a empresa estará a actuar dentro daquilo que é a sua estratégia, no que concerne à alocação e à utilização dos recursos. Todavia, não basta planejar as actividades e organizar recursos. É necessário dirigir e influenciar os recursos para a prossecução dos objectivos.

Direcção: é uma função de gestão que se refere às relações interpessoais dos gestores com os seus subordinados e envolve a orientação, a assistência à execução, a motivação, a comunicação e a liderança, ou seja, todos os processos pelos quais os gestores procuram influenciar os seus subordinados, para que se comportem dentro das expectativas da empresa (Chiavenato 2000:282).

Na definição podem-se encontrar as seguintes funções ligadas à direcção: a comunicação, a liderança e a motivação. O orçamento vai possibilitar a comunicação dos objectivos dos níveis hierárquicos superiores para os níveis executivos e de base, e vice-versa.

Um gestor que adopte um estilo de liderança democrático poderá recorrer a um orçamento participativo, no qual os objectivos são negociados e os executores participam activamente na sua definição. Os efeitos desse estilo de liderança resumem-se num maior engajamento e motivação dos gestores e dos executores na realização dos objectivos, na medida em que tendem a se identificar com estes: assumem os objectivos como seus. A motivação vai aumentar o desempenho dos gestores, dos executores, dos departamentos e/ou centros de responsabilidade e da organização como um todo.

Se, pelo contrário, o gestor adoptar um estilo de liderança autocrático, poderá implementar um orçamento, sem que tenha dado oportunidade aos executores, de participarem na sua elaboração, isto é, poderá impor o orçamento. Por esta razão, registar-se-á pouca motivação dos subordinados na prossecução dos objectivos nele estabelecidos.

Depois de planear, organizar e dirigir os recursos rumo a determinados objectivos, é preciso verificar se estes estão a ser atingidos, se os recursos estão a ser adequadamente utilizados, ou seja, é preciso controlar. Assim, o **controlo** é uma função de gestão que “tem por finalidade a comparação dos objectivos fixados com as realizações, detectando as anomalias, com vista a que se tomem decisões correctivas” (Pereira e Franco 1994:27).

O controlo visa assegurar a boa realização dos objectivos, a longo, a médio e a curto prazos. As actividades ligadas ao controlo são: (i) o estabelecimento de padrões de desempenho; (ii)

a mensuração do desempenho; (iii) a comparação do desempenho real com os padrões estabelecidos e (iv) a realização de acções correctivas para colocar o desempenho real de conformidade com o padrão, quando se tornar necessário (Megginson, Mosley e Pietri 1986:29).

Nos orçamentos elaborados pelas organizações podem-se encontrar padrões de quantidade, qualidade, custo e tempo. Os gestores ao nível das suas direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade vão fazer um esforço de modo a atingir esses padrões que, na verdade, traduzem os objectivos da organização. Este esforço pode contribuir para o aumento do *desempenho* da organização e dos gestores, pois as suas acções passam a ser orientadas para atingir os padrões estabelecidos.

Ao longo do período (que pode ser o mês, o trimestre, o semestre, o ano, etc.), o orçamento permite ao gestor comparar os resultados obtidos pela sua direcções, departamentos e/ou centro de responsabilidade com os padrões estabelecidos, o que pode permitir a tomada de acções correctivas em tempo oportuno, caso seja necessário. Assim, ao fazer essa comparação, o gestor estará a avaliar o *desempenho* da sua área funcional.

Portanto, os orçamentos permitem uma melhor realização da função controlo e esta pode contribuir para a melhoria da *performance* dos gestores, dos departamentos e da organização.

8.2. *Elaboração dos orçamentos*

Tal como os objectivos, o orçamento pode ser imposto, quando não há possibilidade dos executores colocarem os seus pontos de vista – apesar de conhecerem melhor as suas actividades – ou negociado, quando há espaço para a discussão entre aqueles e a alta administração (executivo superior).

Quando a alta administração elabora um orçamento e impõe a sua implementação pelas direcções ou departamentos, está-se na presença de uma *modalidade descendente* de elaboração do orçamento, que “consiste em deduzir os objectivos das hipóteses de desenvolvimento decididas ao nível da direcção geral da empresa, e transformá-los em programas para os diferentes sectores da empresa” (Mergerin 1991:108).

Esta modalidade permite (i) maior celeridade na elaboração do orçamento e (ii) a compatibilização dos diferentes programas e actividades. Entretanto, o orçamento daí resultante é limitado, em virtude de anular qualquer possibilidade de discussão dos programas entre o executivo superior e os executores do orçamento (Mergerin 1991:108).

Uma modalidade descendente leva a um *orçamento declarativo* que é essencialmente concebido como *um meio de comunicação hierárquico* de cima para baixo.

Em oposição à anterior, existe a *modalidade ascendente*, que se define como sendo “aquela que se baseia nas previsões efectuadas pelos responsáveis de todos os níveis de hierarquia, começando pela base, independentemente de qualquer limitação vinda do topo” (Mergerin 1991:108).

A modalidade ascendente tem a vantagem de permitir a participação dos executores na elaboração do orçamento, estimulando, desta forma, a sua execução, e as desvantagens de (i) levar demasiado tempo na elaboração dos orçamentos e de (ii) não permitir, na maioria das vezes, a compatibilização dos diferentes programas e actividades entre os departamentos ou centros de responsabilidade (Mergerin 1991:108).

7. Tipos de Orçamentos

Os orçamentos classificam-se segundo diferentes critérios, de entre os quais se destacam:

- o período para o qual são elaborados;
- a frequência ou regularidade de sua elaboração;
- o nível de actividade ou de produção para o qual são elaborados;
- a estrutura a que se referem;
- o poder de influência do líder (ou dos subordinados), etc.

a) Quanto ao período para o qual os orçamentos são elaborados, distinguem-se:

Orçamento Anual (*muster budget*): é o “conjunto de programas e orçamentos elaborados para enquadrar as actividades de uma organização em determinado ano, definindo as operações a realizar, os recursos a utilizar, os custos, proveitos e resultados previstos e também os fluxos e situação financeira” (Pereira e Franco 1994:451).

Para que se possa controlar a sua execução, o orçamento anual é subdividido em meses ou trimestres. O orçamento anual é constituído por orçamentos operacionais, que compreendem a demonstração de resultado previsional e as respectivas planilhas auxiliares (os orçamentos de vendas, de produção, de compras, etc.) e pelo orçamento financeiro, que culmina com a elaboração do balanço patrimonial previsional.

Orçamentos Quinquenais, Bienais, Semestrais, etc., quando os programas e orçamentos elaborados enquadram as actividades da organização em determinado quinquénio, biénio, semestre, etc.

A existência de uma diversidade de orçamentos depende dos objectivos a serem atingidos pelos mesmos, ou seja, os propósitos do orçamento é que devem orientar a escolha do período a ser abrangido pelos orçamentos (Horngren, Foster e Datar 2000:127).

b) Quanto à frequência ou regularidade da sua elaboração, diferenciam-se:

Orçamento Periódico: é o tipo de orçamento que é elaborado para um determinado período e só há lugar a um novo orçamento uma vez terminado o período (por exemplo, ano, semestre, quadrimestre, etc.).

Orçamento Contínuo: “é um orçamento ou plano que está disponível para um período futuro especificado, pela adição de um mês, trimestre ou ano, à medida que um mês, trimestre ou ano se encerra” (Horngren, Foster e Datar 2000:127).

O mundo de negócios recorre cada vez mais aos orçamentos contínuos, que têm o mérito de obrigarem constantemente os gestores a pensarem a cerca das actividades a desenvolver e das estratégias a seguir, para os doze meses seguintes.

c) Quanto ao nível de actividade ou de produção para o qual são elaborados (ou adaptação às incertezas das decisões), classificam-se:

Orçamento Estático ou Rígido: “é aquele que se baseia num único nível de produção e que não é alterado ou ajustado após ter sido estabelecido, apesar da existência de divergências com o nível de produção real” (Horngren, Foster e Datar 2000:154).

O orçamento estático tem o inconveniente de não permitir que as organizações apreendam as verdadeiras causas dos desvios no orçamento, o que dificulta a tomada de medidas correctivas mais adequadas.

Orçamento Flexível: “é um orçamento elaborado inicialmente com vários níveis de actividade (e não com base numa hipótese de actividade), ou revisto a posteriori, na fase de controlo orçamental, com base nas quantidades realmente produzidas e vendidas” (Mergerin 1991:26).

O orçamento flexível permite que os gestores determinem um conjunto mais vasto de variações que o orçamento estático, e desenvolve-se em cinco etapas:

- (i) determinação do preço unitário orçado das vendas, dos custos variáveis orçados por unidade, e dos custos fixos orçados;
- (ii) determinação da quantidade real de direccionadores de receita – que é o número de unidades vendidas;
- (iii) determinação do orçamento flexível da receita com base no preço unitário orçado e na quantidade real de direccionadores de receita;
- (iv) determinação da quantidade real de direccionadores de custos;
- (v) elaboração do orçamento flexível de custos, baseado nos custos variáveis unitários orçados, custos fixos e quantidade real de direccionadores de custo (Horngren, Foster e Datar 2000:155).

A implantação de um orçamento flexível nas organizações leva às seguintes vantagens:

- auxiliar os gestores a penetrar mais profundamente nas causas dos desvios do que o orçamento estático;
- permitir aos gestores, a mensuração e avaliação do desempenho das organizações e dos seus recursos, através da análise das variações;
- possibilitar uma melhor informação para a gestão no que concerne à utilização dos recursos. Ao isolar as variações dos preços das de uso dos recursos, o orçamento permite a determinação da eficiência na utilização destes;
- levar a que os custos sejam coerentemente comparáveis, uma vez que estes são referidos a um mesmo nível de actividade, através dos ajustamentos feitos periodicamente.

d) Quanto à estrutura a que se referem, existem:

Orçamentos Orgânicos: são aqueles que se referem a um sector específico como um serviço, oficina, direcção, departamento ou centro de responsabilidade, sendo desenhados de acordo com o organigrama da empresa.

Orçamentos de Projecto ou de Programa: são os que se referem a uma actividade.

e) Quanto ao poder de influência do líder (ou dos subordinados)², distinguem-se quatro tipos de orçamentos:

Orçamento Declarativo: é um tipo de orçamento em que, na sua elaboração, não participam aqueles que irão executá-lo. É imposto pelo(s) líder(es) e aos subordinados não é permitido expressar opinião sobre o seu conteúdo e execução. Corresponde, assim, a um estilo de liderança centrado no superior.

Orçamento Explicativo: apesar de imposto e corresponder a um estilo de liderança centrado no superior, este orçamento é comentado e justificado. Nele, o superior tenta convencer os subordinados da oportunidade e fundamento das suas decisões, sem permitir, contudo, que as mesmas sejam questionadas.

Orçamento Consultivo: neste tipo de orçamento, há concertação entre superiores e "executantes", na escolha dos meios a mobilizar para atingir os objectivos, permanecendo estes unilateralmente fixados pelos superiores.

Orçamento Participativo: é um tipo de orçamento em que tanto os meios como os objectivos são negociados.

No orçamento participativo, os chefes e subordinados tomam em conjunto as decisões dentro dos limites definidos pelos constrangimentos organizacionais, enquanto que no orçamento declarativo o chefe é quem toma decisões e os subordinados têm, apenas, de aceitar.

Há ainda a considerar os seguintes tipos de orçamentos:

Orçamento de Base Zero (*Zero base budgeting*): "é o processo de planeamento e orçamentação que exige que cada secção justifique todas as despesas e que a unidade organizacional (unidade de decisão) opere eficiente e eficazmente com um dado nível de recursos" (Caiado 1992:318).

² Esta secção baseia-se em Mergerin, J. (1991:111-112).

O orçamento de Base Zero teve o seu início nos anos 60 e difere-se do orçamento tradicional na medida em que este é elaborado de acordo com a estrutura existente, enquanto que aquele, parte da rediscussão das estimativas e meios existentes, começando de zero, isto é, sem os departamentos actuais, o pessoal afecto, as funções, as actividades, etc.

Orçamento Baseado em Actividade³: é um tipo de orçamento que centraliza a sua atenção no custo das actividades necessárias à produção e venda de bens e serviços, decompondo os custos indirectos em centros de custos por actividades homogéneas. Os gestores utilizam o critério de *causa-efeito* para identificar os direccionadores de custos de cada um dos centros de custos indirectos.

O orçamento baseado em actividade é facilitado pela adopção do *sistema de custeio baseado em actividade*, que deve ser implementado seguindo as seguintes etapas:

- (i) identificação do produto ou serviço escolhido como objecto de custo;
- (ii) identificação das actividades a desenvolver, normalmente por meio de entrevistas;
- (iii) Identificação dos factores que determinam os custos de cada actividade (cost drivers). Podem ser: unidades compradas, empacotadas, expedidas etc.;
- (iv) alocação dos custos às actividades;
- (v) determinação dos coeficientes de imputação;
- (vi) imputação dos custos aos produtos.

O orçamento baseado em actividade proporciona as seguintes vantagens às organizações:

- ✓ capacidade de elaborar um orçamento mais realista;
- ✓ melhoria na identificação de recursos necessários e, como tal, na determinação dos custos reais dos produtos;
- ✓ associação dos custos à produção;
- ✓ vinculação mais clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional;
- ✓ percepção do que o pessoal realmente faz ao nível dos departamentos, o que permite uma melhor definição dos padrões de medição e avaliação do seu desempenho.

³ Esta secção baseia-se em Horngren, Foster e Datar (2000:133-134).

8. Fases da Gestão Orçamental

A implementação da gestão orçamental ao nível das organizações é feita tendo em conta as seguintes fases:

8.1. *Fixação dos objectivos e o estabelecimento dos meios para o seu alcance*

A fixação dos objectivos da organização pode mostrar até que ponto o poder de decisão é centralizado ou descentralizado. Numa organização onde o poder de decisão é centralizado, os objectivos são definidos ao nível do topo e impostos aos níveis executivos ou de base, sem possibilidade de discussão e negociação. A gestão cimeira estabelece também os meios com os quais as direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade irão realizar as suas actividades, de modo a atingir os objectivos.

Todavia, quando o poder de decisão é descentralizado, os objectivos definidos ao nível do topo podem ser discutidos e negociados. Isso permite aos executores (direcções, departamentos ou centros de responsabilidade) exporem as suas opiniões a respeito da exequibilidade ou não dos objectivos e estabelecerem os meios com os quais irão realizá-los.

Os objectivos gerais da organização podem ser a maximização dos lucros totais e dos lucros por acção, o aumento da quota do mercado e a maximização do valor da empresa. Os objectivos específicos são definidos ao nível das áreas funcionais da empresa. Para aqueles objectivos gerais, o Departamento Comercial e Marketing pode ter como objectivos específicos os seguintes: aumentar as vendas, expandir as vendas para novos mercados, etc. Já o departamento de produção pode ter como objectivos: aumentar a quantidade e a qualidade dos produtos, pesquisar e desenvolver novos produtos, etc.

A maneira como os objectivos são definidos é importante no que toca ao senso de missão na empresa. Ou seja: haverá maior propensão ao cumprimento dos objectivos discutidos e negociados, se comparados aos impostos. Nos primeiros, o pessoal sente-se motivado a cumpri-los pois, encara-os como seus. Os objectivos impostos são estranhos ao pessoal; não o motivam, o que, à partida, põem em causa as reais possibilidades do seu cumprimento.

Em regra, para a elaboração dos orçamentos combinam-se as modalidades descendente e ascendente e alcança-se um orçamento no qual só os meios é que são discutidos e negociados (orçamento consultivo) ou, um orçamento em que tanto os meios, como os objectivos são negociados (orçamento participativo).

Uma vez definidos os objectivos, as direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade fazem as suas propostas de orçamento que são, posteriormente submetidos à gestão cimeira para aprovação. Aprovadas as propostas, segue-se a fase de elaboração de um documento único – orçamento geral (Anexo 1). A elaboração de um orçamento geral, em regra, obedece as seguintes etapas⁴:

Etapa 1: Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas representa o ponto inicial de elaboração do orçamento uma vez que a produção e os níveis de estoque dependem do nível de vendas previsto. O orçamento de vendas depende do programa de vendas e da política comercial que for definida para o ano em questão. Por seu turno, o programa de vendas – quantidades que se prevê vender – depende do nível de demanda previsto para o período. Se no *sistema técnico-económico* as empresas produziam aquilo que lhes apetecia, porque havia mercado para toda a produção, actualmente têm de ir ao encontro das expectativas dos consumidores. Assim, o programa de vendas mostra, em última análise, essas expectativas.

Etapa 2: Orçamento de Produção (em unidades)

O orçamento de produção é preparado após terem sido orçadas as quantidades a vender. O total das unidades de produto acabado depende do plano de vendas e das variações esperadas nos níveis de estoques:

⁴ Esta secção baseia-se em Horngren, Foster e Datar (2000:127-131), Franco, V. e Pereira, C. (1994:470-474) e Caiado, A. (1992:366-377).

$$\begin{array}{rcccl} \text{Produção orçada} = & \text{Vendas orçadas} + & \text{Estoque final pretendido} - & \text{Estoque inicial de} & \\ \text{(unidades)} & \text{(unidades)} & \text{de produtos acabados} & \text{produtos acabados} & \\ & & \text{(unidades)} & \text{(unidades)} & \end{array}$$

Para as empresas cujo produto não é estocável (a energia hidráulica, por exemplo) e para as de prestação de serviços, a produção orçada é sempre igual às vendas orçadas.

Etapa 3: Orçamento de uso e aquisição de Materiais Directos

A decisão sobre o número de unidades a serem produzidas é a chave para calcular o uso de materiais directos. Neste caso, o total das unidades a serem adquiridas depende do plano de produção (que vai definir o total das unidades a serem produzidas) e das variações esperadas nos níveis de estoques.

As unidades a serem adquiridas são integradas no orçamento de compras. Nas compras há que ter em conta os gastos de encomenda e os gastos de retenção, ou seja, quando e quanto encomendar de cada vez para que o custo total seja mínimo. É preciso, portanto, verificar se o mercado é estável; se todas as vezes que se encomendar determinada quantidade de materiais, os fornecedores estarão em altura de satisfazer a encomenda. Caso contrário, valerá a pena manter altos estoques para evitar, desta modo, paragens por falta de materiais.

Etapa 4: Orçamento de Mão-de-Obra Directa

Os custos da mão-de-obra dependem da faixa salarial, dos métodos de produção e dos planos de contratação de pessoal. Assim, há que determinar: o número de pessoas que a empresa precisa para o período (por áreas funcionais ou centros de responsabilidade), suas qualificações, faixa salarial, etc.

Etapa 5: Orçamento dos Custos Indirectos de Produção

No orçamento dos custos indirectos de produção constam os custos com: a mão-de-obra indirecta (exemplo, salário do guarda da fábrica), água e luz, a amortização do equipamento fabril, portanto, custos comuns aos diversos produtos. O total destes custos depende de como cada custo indirecto varia com o direccionador de custos escolhido, que podem ser, por exemplo, as horas de mão-de-obra.

Depois de elaborados os orçamentos de (i) *uso e aquisição de materiais directos*, (ii) *da mão-de-obra directa* e (iii) *dos custos indirectos de produção*, elabora-se o orçamento dos custos de produção, no qual se determina, para cada produto, o respectivo custo industrial unitário.

Etapa 6: Orçamento de Estoques Finais

Dispondo daquelas custos unitários, pode-se elaborar o orçamento de estoques finais de produtos acabados. De igual forma, a partir do orçamento do custo das compras é possível elaborar o orçamento de estoques de matérias.

No custeio variável⁵, as existências finais de produtos acabados são valorizadas ao custo variável unitário de produção enquanto que no custeio total⁶ as mesmas são valorizadas ao custo unitário total de produção (tendo em conta os critérios valorimetricos: FIFO⁷, LIFO⁸, HIFO⁹, etc.).

⁵ O custeio variavel é um sistema de custeio no qual apenas os custos variáveis industriais constituem custos dos produtos, e os custos fixos de produção são custos do período em que ocorrem. Para mais detalhes, veja Pereira e Franco (1994:149-153).

⁶ O custeio total é o que considera todos os custos industriais como custos dos produtos. Para mais detalhes, veja Pereira e Franco (1994:145-149).

⁷ FIFO é um critério valorimetrico que significa First In, First Out, ou seja, as existências saem ao custo do lote mais antigo, em armazenagem.

⁸ LIFO é um critério valorimetrico que significa Last In, First Out, ou seja, as existências saem ao custo do lote mais recente, em armazenagem.

⁹ HIFO é um critério valorimetrico que significa Highest In, First Out, ou seja, as existências saem ao custo de entrada (aquisição) mais alto.

Num sistema *just-in-time*¹⁰, a empresa não tem existências finais de matérias directas, pois as matérias chegam exactamente no momento em que são necessárias para a produção, o que reduz significativamente os custos de manutenção e manuseio dos estoques, bem como o seu risco de obsolescência.

Etapa 7: Orçamento de Custos de Produtos Vendidos

O orçamento de custos de produtos vendidos é elaborado com base nas quantidades a serem vendidas (retirados do orçamento de vendas) e do custo unitário dos produtos acabados (retirados do orçamento de produção). Para aqueles bens não estocáveis como é o caso da energia hidráulica, o custo dos produtos vendidos é igual ao custo de produção. Neste caso, os custos dos produtos vendidos seriam retirados directamente do orçamento de produção.

Etapa 8: Orçamento de Outros Custos (não de produção)

O orçamento de outros custos refere-se aos custos relativos à pesquisa e desenvolvimento, marketing, distribuição, custos administrativos, atendimento ao cliente e outros, etc. É importante para a empresa fazer a previsão de quanto vai gastar com as campanhas de publicidade e propaganda, na promoção de produtos e com os intermediários (por exemplo: custos com agentes de venda situados numa praça diferente da da empresa, transporte, etc.).

Porque o ciclo de vida do produto passa por quatro fases¹¹ (introdução, crescimento, maturação e declínio), é necessário quantificar o quanto se vai gastar com a investigação, que poderá levar à introdução de novos produtos ou ao aprimoramento dos produtos já existentes, antes de atingirem a sua fase de declínio.

Etapa 9: Orçamento de Investimentos e Desinvestimentos

Para que a empresa produza e venda os seus produtos, precisa de máquinas, equipamentos administrativos, edifícios, viaturas e outros meios de trabalho (activos fixos). Nesta etapa, quantificam-se os investimentos em activos fixos e os desinvestimentos previstos para o

¹⁰ *Just in time* é um sistema no qual os materiais chegam exactamente a medida em que são necessários.

¹¹ Para uma discussão mais pormenorizada, veja Kotler e Armstrong (1998:224-228).

período do orçamento, em função das necessidades de cada secção ou departamento, para o cumprimento do seu plano de actividades.

Etapa 10: Demonstração de Resultados Previsional

A demonstração de resultados previsional resulta dos orçamentos atrás referidos e mostra o resultado que se espera alcançar para um nível específico de actividade. Nela, são incorporados os proveitos retirados do orçamento de vendas (ou do orçamento de outros proveitos) e os custos retirados dos orçamentos do custo dos produtos vendidos, dos custos de Pesquisa & Desenvolvimento/Projecto, dos custos de marketing, etc.

Etapa 11: Orçamento Financeiro

Uma vez feito o orçamento operacional que culmina com a elaboração da demonstração de resultados previsional, elaboram-se os orçamentos de tesouraria, orçamento financeiro e o balanço patrimonial previsional.

O orçamento de tesouraria deverá ser elaborado tendo em conta, apenas, os recebimentos e os pagamentos do período orçamentado, uma vez que nem todos os custos constituem pagamentos, da mesma forma que nem todos os proveitos constituem recebimentos do período. Há que considerar, ainda, os pagamentos e recebimentos que resultam da situação patrimonial da empresa no princípio do ano, como por exemplo:

- Recebimentos provenientes de vendas a prazo;
- Pagamentos aos fornecedores, resultantes de compras a crédito, etc.

Para uma melhor elaboração do orçamento de tesouraria, torna-se importante indicar quais os prazos de pagamentos (nas compras dos materiais, por exemplo) e recebimentos (nas vendas de produtos, por exemplo) previstos nos orçamentos que originam fluxos de tesouraria (Caiado 1992:366).

No orçamento financeiro se prevêem as necessidades de financiamento ou a aplicação do excesso de tesouraria, recorrendo, não só a informação sistematizada no orçamento de tesouraria, mas também às situações de aplicações de tesouraria e de financiamentos no início do ano.

O balanço patrimonial previsional é elaborado tendo em conta o balanço no início do período e as alterações que resultam das actividades planeadas e quantificadas no orçamento. Assim, por exemplo, o valor das disponibilidades é obtido no orçamento financeiro (ou eventualmente no orçamento de tesouraria), os créditos (ou clientes) nas previsões da facturação a prazo; o imobilizado é determinado através da soma do valor dos investimentos previstos, subtraindo os abates previstos (desinvestimentos) e as amortizações acumuladas (Caiado 1992:377).

Depois de elaborado o orçamento geral, segue a fase de implementação ou execução orçamental por parte das direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade. A elaboração do orçamento e a sua execução por si só não garantem o alcance dos objectivos definidos. É preciso verificar continuamente se o que foi planificado está a ser executado adequadamente, ou seja, é preciso fazer o controlo orçamental.

8.3. Controlo Orçamental

O controlo orçamental “é um sistema de usar cifras-alvo, estabelecidas em um orçamento para controlar as actividades gerenciais, comparando o desempenho real com o programado” (Megginson, Mosley e Pietri Jr 1986:430).

O controlo orçamental surge, assim, como um instrumento de acompanhamento dos objectivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito activo no processo de gestão orçamental. De facto, o controlo orçamental não representa um fim em si. Representa, antes de mais, um importante instrumento de gestão, que liga o presente e o futuro e que leva o gestor a preocupar-se mais com este do que com aquele. Por esta razão, o gestor é obrigado a:

- ✓ estabelecer objectivos atingíveis e escolher planos de acção exequíveis, o que envolve diagnósticos mais aprofundados sobre as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como os pontos fortes e fracos da organização;

acções correctivas sejam realizadas em tempo real, o que pode influenciar positivamente o alcance dos objectivos.

Controlo a posteriori: é aquele que consiste essencialmente numa medição de resultados, ou seja, numa avaliação das “performances”. Tem o inconveniente de não permitir a correcção de erros no período orçamental.

Para que o controlo orçamental seja eficaz são necessárias quatro condições:

- ✓ a continuidade do controlo: a função de controlo exerce-se de forma continuada, ao contrário da função de planificação, e a sua periodicidade depende fundamentalmente da complexidade do sistema em que se baseia;
- ✓ a rapidez na obtenção dos resultados, ou seja, o prazo que decorre entre a data da medição e da leitura dos resultados pelo gestor deve ser suficientemente curto, de modo que as acções correctivas possam ser oportunas;
- ✓ o registo das informações ao nível dos centros de responsabilidade;
- ✓ a coerência do plano orçamental com o plano contabilístico: a coerência é indispensável para permitir a comparação entre os valores orçamentados e os valores reais. Por exemplo, os custos de cada departamento devem ter o mesmo desenvolvimento (natureza), tanto no orçamento como na contabilidade analítica, pois de outra forma, tornar-se-ia mais difícil e lento o cálculo dos desvios e, por conseguinte, o controlo da execução do orçamento.

Mesmo que o controlo orçamental reúna as condições acima indicadas, depara-se com as seguintes limitações:

- tende a tornar-se estático, não reflectindo as condições que se vão modificando; e a confundir sintomas com as causas dos problemas;
- mede, apenas, itens facilmente mensuráveis, ou seja, aspectos de desempenho que são prontamente conversíveis em termos monetários. No entanto, os aspectos como o desempenho gerencial e os planos para o desenvolvimento da organização podem ser ignorados porque a realização nestas áreas não é facilmente conversível em termos financeiros; não consegue prever as flutuações da conjuntura, as transformações

- ✓ acompanhar as actividades, comparando permanente ou periodicamente as realizações com as previsões, o que permite diagnosticar até que ponto as previsões foram optimistas (pessimistas) ou as realizações estiveram aquém (além) das expectativas e porquê; e
- ✓ conceber acções correctivas, recorrendo a planos contingenciais com novas ideias, novos métodos e recursos alternativos (Jordan, Neves e Rodrigues, s.d.:85).

É no controlo orçamental onde se faz a medição e registo da actividade real e a sua comparação com a orçamentada. Com base nos resultados da comparação, procede-se à análise das causas dos desvios apurados e tomam-se decisões correctivas com vista a eliminar futuros desvios resultantes do mesmo tipo de causas.

Quando o controlo é feito ao nível da autoridade superior, que tendo delegado parte dos seus poderes, não é menos responsável, está-se perante o *controlo de verificação* (Mergerin 1991:20). É um controlo típico das empresas com estrutura centralizada.

Quando se realiza ao nível do centro de responsabilidade respectivo, trata-se de um *autocontrolo*. O autocontrolo permite a auto-regulação da trajectória que conduz aos objectivos do centro de responsabilidade, e é característico de empresas com uma estrutura descentralizada (Mergerin 1991:20).

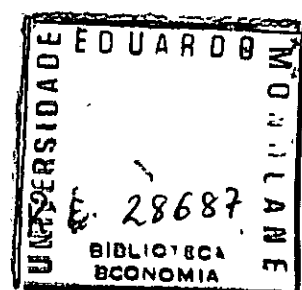
De uma maneira geral, distinguem-se três etapas de controlo orçamental¹²:

Controlo a priori ou *antecipado*: é aquele que precede a acção e tem por fim aperfeiçoar e preparar a acção.

Este controlo permite aos superiores hierárquicos delimitar as fronteiras da sua delegação, simulando o funcionamento do seu próprio domínio de responsabilidades, constituído por várias unidades às quais delegaram uma parte dos seus poderes de decisão.

Controlo durante a acção: é o que fornece, de maneira quase permanente, as informações necessárias para conduzir as acções até ao seu termo. Tem a vantagem de permitir que as

¹² Esta secção baseia-se em Mergerin, J. (1991:171).



incontroláveis no mercado, a evolução do ambiente, etc. (Megginson, Mosley e Pietri 1986:432); e

- nem sempre é um adequado instrumento de avaliação do desempenho dos gestores na medida em que, por exemplo: (i) muitas das variáveis que afectam os resultados de determinado gestor podem estar totalmente fora do seu controlo ou do seu poder de decisão; (ii) os desvios encontrados ao nível do seu centro de custo podem depender da sua "habilidade" de fazer orçamentos do que da sua capacidade de gestão (Jordan, Neves e Rodrigues, s.d.:113).

8.3.1 *Análise das causas dos desvios apurados e tomada de decisões correctivas*

A análise dos desvios que resultam da comparação entre os valores reais e os valores orçamentados não é um fim em si. Os desvios são um meio de avaliar desempenhos e um "sinal de alerta" para o que vai mal ao nível das direcções, departamentos ou centros de responsabilidade e, como tal, permite aos responsáveis descobrir os pontos de distorção na realização dos seus objectivos e conduzir acções correctivas adequadas às situações.

Das principais causas dos desvios, destacam-se as seguintes:

- ✓ o volume (quantidade do item orçamentado);
- ✓ o mix (composição interna do elemento orçamentado);
- ✓ a eficiência ou produtividade (a forma como os recursos podem ser utilizados);
- ✓ o câmbio; e
- ✓ o preço (Jordan, Neves e Rodrigues, s.d.:90).

Os desvios podem ser analisados através de dois tipos de controlo, que são: o controlo sistemático e o controlo por excepção.

No *controlo sistemático* são analisados todos os desvios verificados enquanto que no *controlo por excepção* analisa-se um número limitado de desvios (desvios significativos), definindo-se, para tal, os limiares de tolerância abaixo dos quais os desvios serão considerados normais e, acima dos quais passam a ser significativos e relevantes.

O controlo dos desvios por excepção (i) economiza tempo e dinheiro; (ii) evidencia os pontos determinantes, ou seja, aqueles que requerem maior e especial atenção e (iii) evita a dispersão e a confusão resultante da não hierarquização dos problemas.

As acções correctivas podem consistir, por exemplo, na realocação (retirada dos recursos dos departamentos ou sectores menos produtivos para os mais produtivos), mudança de fornecedor dos materiais, mudança das formas de remuneração do pessoal, etc. Se determinada empresa paga horas extras ao pessoal fabril e se constatar, das análises da produção, que grosso modo da produção é realizada fora das horas normais, então isso pode ser sintoma de um problema, que o orçamento pode demonstrar. Uma das acções correctivas seria passar a não pagar horas extras mas sim dar prémios aos trabalhadores em função do volume de produção realizada nas horas normais, ou seja, implementar uma espécie de *salário-peça*.

8.3.2 Os Sistemas de Informação, os Recursos Humanos e a Gestão Orçamental

Para que o controlo orçamental seja eficaz, ou seja, para que haja continuidade no controlo, rapidez na obtenção dos resultados e registo das informações ao nível dos centros de responsabilidade, as organizações devem estar apetrechadas de sistemas de informação eficazes. Existem *softwares* que ajudam a controlar o orçamento como é o caso do SAP R/3¹³, todavia, deve-se ter o cuidado de implementar um sistema orçamental coerente com os restantes sistemas de informação da empresa.

Na implementação da gestão orçamental deve-se ter em conta os recursos humanos. Ou seja, deve-se sensibilizar as pessoas de modo a perceberem que a gestão orçamental não é um meio de controlá-las. É, antes de mais, um meio de auxílio para o exercício das suas funções. É preciso, também, que decorram acções de formação para que as pessoas conheçam os sistemas informáticos em que se vai apoiar a gestão orçamental. Caso contrário, seria difícil implementá-la com sucesso.

¹³ System, Application and Product in data processing. R/3 é a versão (release) 3.

9. Críticas à Gestão Orçamental

Desde que começou a ser implementado, o orçamento proporciona uma série de vantagens, que contribuem para a tomada de decisões racionais e oportunas pelos gestores, e, como tal, para a melhoria do seu desempenho, das áreas funcionais e das organizações como um todo. Ainda assim, existem aqueles que criticam o orçamento tradicional. As razões e as propostas daqueles são apresentadas a seguir (tabela 2).

Tabela 2: Críticas ao orçamento tradicional

Críticas ao Orçamento Tradicional	Propostas de Mudança
Confiança excessiva na extrapolação de tendências passadas.	Vincular o orçamento explicitamente à estratégia.
Cortes percentuais fixos na tabela, quando as versões anteriores de um orçamento fornecem “resultados inaceitáveis”.	Utilizar os orçamentos baseados em actividade para orientar os sectores com vista à redução dos custos.
Os orçamentos examinam áreas funcionais isoladas, como se elas fossem independentes.	Adoptar o enfoque interfuncional, em que as interdependências entre as áreas de actividade da cadeia de valor sejam reconhecidas.
Atribuição, de modo míope, de grande importância a um horizonte fixo como, por exemplo, um ano. Alcance de metas anuais de custo visto como principal tarefa a ser cumprida.	Modelar o ciclo orçamentário ao objectivo do orçamento. Os eventos que vão além do período actual são reconhecidos como importantes quando avaliam as acções actuais. É dada importância primordial à criação de valor.
O orçamento preocupa-se com aspectos financeiros de eventos do período orçamentário.	Balancear os aspectos financeiros e não-financeiros (como qualidade e tempo).
Os orçamentos não são usados até ao fim do período para a avaliação do desempenho.	Sinalizar aos empregados a necessidade do melhoramento contínuo do desempenho (como aumento da receita e redução de custos), dentro do período orçamentário.

Fonte: Adaptado de Hongren, Foster e Datar (2000:137).

De facto, a base para a elaboração e implementação de um orçamento não deve ser, apenas, o orçamento anterior. Os orçamentos devem estar ao serviço dos objectivos, dos meios para o seu alcance e da estratégia, e traduzir, efectivamente, compromissos, por parte dos gestores ou responsáveis operacionais, de atingir aqueles. Possuindo a empresa diversas áreas funcionais interdependentes, o orçamento deve permitir ou reforçar a coordenação horizontal entre aquelas, assegurando, desta forma, a coerência entre os seus objectivos e planos de acção.

Pelo facto de o orçamento preocupar-se mais com aspectos financeiros, pode ignorar outros factores importantes como a qualidade dos produtos, tempo de execução das actividades, o desempenho gerencial, e pode confundir sintomas com as causas dos problemas. Por exemplo, um desvio negativo no volume de vendas pode não ser um problema da estratégia de vendas adoptada pela empresa, mas sim da qualidade dos produtos. Os problemas seriam da área de produção e não da de vendas.

Deste modo, é importante que o gestor garanta que o orçamento seja, de facto, um instrumento de gestão, que traga à empresa um conjunto de informações úteis à tomada de decisões e não mais um documento administrativo-burocrático.

PARTE II: O SISTEMA DE GESTÃO ORÇAMENTAL NA HCB, SARL

10. Apresentação da Empresa

A construção da Hidroeléctrica de Cahora Bassa, a quinta maior Central eléctrica do mundo e a maior de África, teve o seu arranque em 1969 após assinatura de um acordo entre Portugal e a África do Sul.

A Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL (HCB) nasceu num período conturbado da história dos países que dela são accionistas: Moçambique e Portugal. De facto, quando foi constituída a 21 de Junho de 1975, Moçambique caminhava a passos largos para a independência nacional e Portugal dava os primeiros passos para a democracia.

A HCB, foi construída com o objectivo de gerir a barragem construída no Zambeze, que fornece energia abundante à África do Sul (através da ESKOM – sociedade sul-africana de produção e distribuição de electricidade), ao Zimbabwe e à Moçambique.

Para além da produção de energia hidráulica, a HCB realiza outras actividades como: (i) a manutenção das linhas de energia e equipamentos; (ii) a segurança das estruturas da barragem; (iii) a segurança técnica das instalações; (iv) a conservação civil e geotécnica e a (v) gestão hidro-ambiental. Realiza também, actividades que beneficiam as populações da vila de Songo nas áreas de saúde, educação, desporto e transporte de passageiros e de carga.

A empresa tem a sua sede na vila do Songo, distrito de Cahora Bassa (Tete) e possui escritórios em Maputo, Lisboa, Tete-cidade e Harare. Em Songo funcionam as seguintes direcções: Direcção Geral do Songo (DSG), Direcção dos Serviços de Manutenção (DSM), Direcção dos Serviços Operacionais (DSO), Direcção dos Serviços Hídricos e Ambiente (DSH), Direcção dos Serviços Gerais (DSG) e a Direcção dos Serviços de Pessoal (DSP). Em Maputo funciona a Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão, a Direcção dos Serviços Financeiros, a Direcção Comercial e Marketing, os Corpos Sociais, o Secretariado, a Auditoria e o Departamento de Aprovisionamentos (Anexo 2).

Na HCB existem sete administradores que respondem pelos interesses accionários. Para além daqueles, cada direcção possui um director e um director-adjunto. A empresa tem actualmente 724 trabalhadores dos quais, 3,7% possui nível de licenciatura, mestrado ou doutoramento, 1,4%, o bacharelato, 10,7%, o médio e os restantes (81,5%), os níveis básico e elementar. Quarenta e nove por cento dos trabalhadores estão afectos à Direcção dos Serviços Gerais enquanto que 2%, estão nos escritórios de Lisboa (Anexo 3).

O capital social da empresa é de 5.000.000.000.000,00 meticais (cinco mil milhões de contos), dos quais 4.083.003.000.000 meticais (equivalente a 4.083.003.000 acções) são detidos pelo Estado português (cerca de 82%) e o restante (cerca de 18%), pelo Estado moçambicano¹⁴.

A energia da HCB é vendida aos seguintes clientes: a ESKOM que consome cerca de 50% da produção da empresa, a ZESA (zimbabweana), 41% e a Electricidade de Moçambique, 9%. A empresa debate-se com o problema da desactualização das tarifas de fornecimento de energia à ESKOM. A título de exemplo, em média apenas 17% do total das receitas provêm das vendas realizadas à ESKOM, enquanto que 72%, das vendas à ZESA (KPMG 2001:85).

Segundo uma pesquisa¹⁵ realizada sobre as empresas que operam em Moçambique, a HCB ocupou consecutivamente o primeiro lugar, em 1999 e 2000, e o segundo, em 2001, em termos de volume de negócios, com 2.082.970.000.000,00, 2.695.692.000.000,00 e 7.454.860.000.000,00 meticais, respectivamente. No mesmo período, a empresa ocupou o primeiro lugar em termos de volume de activos, com activos equivalentes a 32.872.454.000.000,00, 41.172.048.000.000,00, e 55.490.054.000.000,00 meticais, para os anos de 1999, 2000 e 2001, respectivamente.

¹⁴ Segundo os Balanços da empresa.

¹⁵ Pesquisa realizada pela KPMG, cujos resultados foram publicados na revista das *100 maiores empresas de Moçambique*, Edições 2000, 2001 e 2002.

11. Fases da Gestão Orçamental na Empresa

Na Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL a gestão orçamental foi implementada pela primeira vez em 1975/1976, e é feita obedecendo as seguintes fases:

11.1. *Fixação dos objectivos*¹⁶

A fixação dos objectivos constitui a primeira fase da gestão orçamental. É nesta fase que o conselho de administração define as políticas e objectivos gerais previstos para o ano seguinte, normalmente entre Setembro e Outubro de cada ano. Os objectivos gerais definidos para o ano de 2003, são, de entre outros, os seguintes:

- Viabilizar económica e financeiramente a empresa;
- Estabelecer um novo pacto social e clarificar a estrutura accionária;
- Solver os compromissos de médio e longo prazo;
- Remunerar os accionistas;
- Finalizar o estudo de viabilidade da linha para o Malawi e concretizar os contractos de vendas e parcerias.

Estes foram comunicados às direcções que, por sua vez, definiram os seus objectivos específicos, dos quais se destacam, para algumas, os seguintes:

Direcção dos serviços de Pessoal

- Reduzir o número de efectivos em 10% até ao final do ano;
- Rejuvenescer o efectivo estrangeiro através da contratação de jovens qualificados;
- Melhorar as condições salariais dos trabalhadores associadas ao aumento da produtividade;
- Promover acções ou cursos de formação em diferentes áreas, dentro ou fora do país, abrangendo um universo de pelo menos 25% do efectivo;
- Reduzir o absentismo ao nível das direcções.

Direcção do Planeamento e Controlo de Gestão

- Fornecer ao conselho de administração informações úteis e cada vez mais pormenorizadas para a tomada de decisões;

- Elaborar doze relatórios durante o ano, sendo quatro trimestrais e oito mensais;
- Coordenar as diversas actividades realizadas pelas direcções que estejam ligadas à elaboração, implementação e controlo do orçamento;
- Estabelecer padrões de desempenho objectivos para cada direcção e/ou departamento, de modo a tornar possível a sua avaliação.

Departamento dos Aprovisionamentos

- Reduzir os níveis médios de estoques em cerca de 15%;
- Continuar a privilegiar o mercado nacional, desde que se verifiquem condições idênticas às dos fornecedores estrangeiros, em qualidade e preços.

11.2. Elaboração do Orçamento Anual¹⁷

A elaboração do orçamento constitui a segunda fase da gestão orçamental. Desde a fundação da empresa até ano de 2001, a elaboração do orçamento bem como o seu controlo eram unicamente da competência da Direcção dos Serviços Financeiros (DSF). A partir de 2001, com a criação da Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão, o processo de orçamentação decorre da seguinte forma:

Primeiro: A direcção de Planeamento e Controlo de Gestão (PCG), solicita a todos os departamentos e direcções para fazerem as suas propostas de orçamento. Para tal, a direcção de PCG envia mapas para preenchimento, visando a previsão dos custos de funcionamento e investimentos para o ano seguinte (Anexo 4). Isto ocorre normalmente em Outubro de cada ano.

Segundo: Em resposta à solicitação da direcção de PCG, as diferentes direcções e departamentos fazem as propostas de orçamento, expressando a previsão dos seus custos de funcionamento e dos investimentos a realizar. Sendo as direcções constituídas por centros de responsabilidade, então as propostas apresentadas por aquelas representam, antes de mais,

¹⁶ Esta secção baseia-se no Orçamento da empresa (2003:5-12).

¹⁷ Entrevista com Maria de Lurdes Faria, responsável pela direcção do PCG.

uma previsão dos custos e investimentos ao nível destas. Por exemplo, a Direcção dos Serviços Gerais (DSG) têm uma proposta de orçamento que resulta das propostas individuais dos centros de responsabilidade como a Serralharia, a Carpintaria e a Produção de materiais.

A proposta de orçamento das remunerações aos trabalhadores é elaborada pela Direcção dos Serviços de Pessoal (DSP), na medida em que esta é responsável pelo recrutamento, selecção e afectação dos recursos humanos, bem como pela determinação das remunerações a pagar.

As direcções submetem as suas propostas à direcção de PCG, entre Outubro e princípios de Novembro de cada ano.

Terceiro: Uma vez feitas as propostas de orçamento e submetidas à direcção de PCG, esta faz o tratamento e compilação dos dados em mapas que são posteriormente enviados ao conselho de administração para análise e aprovação. Os mapas contêm a previsão (i) dos custos com os materiais, os fornecimentos e serviços externos (água, telefone, combustível, deslocações e estadias, de entre outros), as remunerações aos trabalhadores (salários, subsídios de férias, assistência médica e medicamentosa, horas extras, etc.), os impostos, encargos financeiros e outros custos (exemplo, renda, aluguer de transporte e máquinas, seguro); (ii) dos investimentos em activos fixos (imóveis, máquinas, viaturas, mobiliário e equipamento administrativo, etc.); e (iii) do aumento ou redução do pessoal.

As propostas podem ser aprovadas ou não. Quando as propostas são aprovadas, então os custos e os investimentos vão constar no orçamento anual, sem alterações. Todavia, quando não aprovadas, então comunica-se às direcções ou departamentos em causa para proceder à sua reformulação, reduzindo os custos de funcionamento ou os investimentos.

Nos casos em que não é possível fazer a redução ou corte de custos, em virtude de as actividades que se prevêm realizar exigirem a aquisição de determinados activos (investimentos) ou a realização de determinadas despesas, então as direcções ou departamentos devem explicar a relevância daqueles, no quadro dos seus objectivos específicos e dos objectivos gerais da empresa.

Depois de analisadas e aprovadas, as propostas de orçamento são novamente remetidas à direcção do PCG, normalmente entre finais de Outubro e meados de Novembro.

Quarto: A direcção do PCG, com as propostas aprovadas, começa a elaborar o orçamento anual integrando as políticas, os objectivos gerais da empresa, os objectivos específicos de cada direcção, as estratégias para a sua concretização, os pressupostos macro-económicos, os orçamentos operacionais e os orçamentos financeiros. Isto ocorre em finais de Novembro e/ou princípios de Dezembro.

A partir de 2001, o *orçamento operacional* passou a ser elaborado pela direcção de PCG. Contudo, o *orçamento financeiro* continua a ser elaborado pela DSF, que obtém dados junto da direcção de PCG.

O orçamento entra em vigor em 01 de Janeiro e tem efeito até 31 de Dezembro de cada ano.

11.3. Medição e Registo da Actividade Real e sua Comparação com os Respective Orçamentos

A medição e registo da actividade real e sua comparação com os orçamentos elaborados, constitui a terceira fase da gestão orçamental.

É da competência da DSF o registo da actividade real da empresa. Esta actividade consiste essencialmente na produção e venda de energia, e dá lugar a uma série de relações ou operações com diferentes agentes, como: Estado, clientes, trabalhadores, fornecedores, etc. As relações estabelecidas traduzem-se em documentos contabilísticos (facturas, cheques, recibos, vendas a dinheiro, etc.) e são registados num programa de contabilidade e gestão denominado SAP R/3.

Neste registo, os custos são imputados directamente às direcções, departamentos ou centros de responsabilidade, o que traz uma série de vantagens para a empresa, no momento da

11.4. *Análise das Causas dos Desvios Apurados e Tomada de Decisões Correctivas*

Tal como a comparação dos valores reais com os orçamentados, a análise dos desvios é da competência da direcção do PCG, em coordenação com as outras direcções.

Para tal, a direcção do PCG solicita, mensal ou trimestralmente, os responsáveis das direcções para explicarem as causas dos desvios verificados nos custos de funcionamento, nas vendas (como ocorreu aquando da paralisação do fornecimento de energia à ESKOM, em Novembro de 2002) e nos custos com os investimentos. Os desvios verificados nos custos com o pessoal não são explicados directamente por cada uma das direcções ou departamentos em que tenham ocorrido. A DSP é que tem a responsabilidade de orçar estes custos e explicar as razões dos mesmos serem elevados em determinada direcção, departamento e/ou centro de responsabilidade.

Os desvios, no seu conjunto ou individualmente, podem levar a uma variação positiva ou negativa nos resultados esperados. Os desvios nos resultados são analisados, apenas, no relatório anual e podem ser causados pelas variações:

- do preço de venda de energia, normalmente quando se faz o reajustamento das tarifas (não é frequente);
- de eficiência ou de uso, que tem a ver com a quantidade dos insumos que são aplicados na produção de energia (exemplo, combustíveis para os grupos geradores) por unidade de energia produzida. A explicação das variações de uso é da competência da Direcção dos Serviços Operacionais (DSO), que é responsável pelo processo de produção;
- dos preços dos insumos (por exemplo, o aumento dos preços de combustíveis durante o ano, pode aumentar os custos de produção).

Depois de se proceder à análise dos desvios, a direcção do PCG recomenda às diferentes direcções que tenham registado desvios consideráveis, a tomarem decisões correctivas, com vista a eliminar futuros desvios resultantes do mesmo tipo de causas.

realização do controlo dos orçamentos. Todavia, os proveitos não são imputados a uma direcção ou departamento específicos, porque todas participam, directa ou indirectamente, na produção de energia vendida. Assim, os proveitos são da empresa como um todo e não de uma área funcional específica.

O registo das operações de um determinado mês (por exemplo, Junho de 2003) é feito até o dia 10 do mês seguinte (Julho, neste exemplo), não se podendo, desde então, proceder a alterações naquele, caso seja necessário. As alterações ou regularizações só poderão ser feitas no mês seguinte. Posto isto, no dia 11 de cada mês começa-se a trabalhar com os dados do mês anterior para efeitos de comparação e análise dos desvios. Isto obriga a que o DSF tenham os registos das operações em dia, de modo a garantir que as análises periódicas (mensais ou trimestrais) sejam feitas com informação completa.

Cabe à direcção de PCG a comparação da actividade real com a actividade orçamentada. Para tal, esta direcção elabora anualmente 12 relatórios, oito dos quais, mensais (Janeiro, Fevereiro, Abril, Maio, Julho, Agosto, Outubro e Novembro) e quatro, trimestrais (em Março, Junho, Setembro e Dezembro). Constam dos relatórios, os mapas de comparação: (i) dos custos de funcionamento (Anexo 5); (ii) dos investimentos; e (iii) dos aprovisionamentos. Além dos mapas comparativos, os relatórios apresentam uma secção descritiva, na qual se explicam os indicadores constantes naqueles, e as causas dos desvios verificados nas direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade.

Uma vez feita a medição e registo da actividade real e sua comparação com os respectivos orçamentos procede-se a análise dos desvios.

12. Análise da Gestão Orçamental na Empresa

A análise da gestão orçamental implementada pela empresa vai cingir-se, de entre outros, nos seguintes aspectos:

- fixação dos objectivos e estabelecimento dos meios para o seu alcance;
- forma de elaboração do orçamento;
- tipo de orçamento;
- conteúdo dos orçamentos;
- tipo de controlo orçamental.

12.1. *Fixação dos objectivos e estabelecimento dos meios para o seu alcance*

Os objectivos gerais são fixados pelo conselho de administração e os específicos, pelas direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade, não havendo lugar a negociação. Ao fixar os objectivos gerais, o conselho de administração estabelece as linhas gerais de actuação da empresa e os limites dentro dos quais as diferentes direcções deverão tomar decisões num determinado período (normalmente um ano). As direcções, por sua vez, em função dessas linhas que incorporam objectivos e estratégias, fixam os seus objectivos de forma quantitativa e qualitativa.

Os objectivos das direcções consistem em declarações qualitativas de intenções, sendo poucos os que são apresentados em termos quantitativos. No orçamento de 2003 destacam-se alguns objectivos específicos apresentados em termos quantitativos, como sejam:

- DSP: “reduzir o número de efectivos em 10% até ao final do ano” e “promover acções ou cursos de formação em diferentes áreas, dentro ou fora do país, abrangendo um universo de pelo menos 25% do efectivo”;
- Departamento dos Aprovisionamentos: “reduzir os níveis médios de estoques em cerca de 15%”.

A quantificação dos objectivos permite o controlo do seu cumprimento. Se até ao final de 2003, a DSP reduzir o efectivo em apenas 7%, então não terá cumprido com um dos seus

objectivos. Do mesmo modo, o departamento dos aprovisionamentos não terá atingido um dos seus objectivos, se reduzir os seus estoques em apenas 8%.

A escolha dos meios para o alcance dos objectivos é da inteira responsabilidade das direcções, uma vez que estas é que melhor conhecem a complexidade das suas actividades e a necessidade de recursos para realizar essas mesmas actividades, e fazem-na através das propostas de orçamento, com as quais o conselho de administração pode concordar ou não. Isto significa que o poder de influência das diferentes direcções é maior na tomada de decisões (dentro dos limites estabelecidos pelo conselho de administração) bem como na definição de meios para o alcance dos objectivos.

12.2. *Forma de Elaboração do Orçamento*

O orçamento é o produto das propostas elaboradas pelas direcções e aprovadas pelo conselho de administração, dentro dos limites por este estabelecido.

A elaboração do orçamento caracteriza-se por:

- ✓ uma participação activa das direcções e dos centros de responsabilidade na elaboração do orçamento, através das propostas de orçamento;
- ✓ uma negociação destas mesmas propostas junto do conselho de administração, quando necessário (normalmente quando as propostas não são aprovadas e os gestores da direcção entendem que os cortes no orçamento podem afectar o seu normal funcionamento e a prossecução dos objectivos);
- ✓ uma vinculação do orçamento aos objectivos, apesar de, grosso modo, as propostas orçamentais de algumas direcções serem baseadas em meras extrapolações de tendências do passado;
- ✓ cortes percentuais quando as propostas de orçamento têm valores que estão muito acima dos valores reais ou orçados nos anos anteriores.

As duas primeiras características mostram que o processo de elaboração do orçamento da empresa combina as modalidades ascendente e descendente dando lugar a um *orçamento*

participativo, pois há uma negociação dos meios para o alcance dos objectivos e um poder de decisão delegado às direcções no que concerne à fixação de objectivos específicos e à elaboração de suas propostas de orçamento. A *modalidade descendente* ocorre quando o conselho de administração fixa os objectivos gerais e comunica-os às direcções enquanto que a *ascendente*, quando estas submetem as suas propostas de orçamento, para aprovação.

O orçamento participativo proporciona as seguintes vantagens:

- permite a comunicação entre os responsáveis das direcções, departamentos e/ou centro de responsabilidade, e entre aqueles e os seus subordinados (dando a conhecer objectivos, tomando decisões e acções correctivas);
- estimula e motiva os responsáveis e o pessoal a cumprir os objectivos das suas áreas funcionais e, como tal, da organização.

O facto de os responsáveis e o pessoal participarem directa e activamente na fixação dos objectivos das suas áreas funcionais e no estabelecimento dos meios para o seu alcance, através das propostas de orçamento, faz com que eles se identifiquem com aquele, pois vêem nele retractados os seus próprios objectivos.

- possibilita a discussão e a compatibilização dos diferentes objectivos, programas e actividades das direcções, departamentos e/ou centros responsabilidade, no momento em que é elaborado.

Na empresa, a produção de energia pela DSO depende em certa medida do número de paragens previstas nos grupos geradores para realizar actividades de manutenção. Então, os objectivos, os programas e as actividades daquela direcção são estabelecidos de harmonia com os da Direcção dos Serviços de Manutenção (DSM) e vice versa, na fase de elaboração ou de revisão do orçamento. Da mesma forma, porque as quantidades de energia a produzir são função do programa de vendas por clientes, os objectivos, os programas e as actividades da DSO são estabelecidos em conformidade com os da Direcção Comercial e Marketing (DCM).

A terceira e quarta características mostram algumas das fragilidades do orçamento adoptado pela empresa. No orçamento, os custos orçados são custos das categorias funcionais ou das direcções e são determinados com base em gastos reais incorridos em períodos anteriores (extrapolação de tendências passadas). Deste modo, porque os custos orçados não têm a ver com as actividades a realizar, determinadas direcções, departamentos ou centros de responsabilidade podem ser providos de menos recursos enquanto as suas actividades exigem mais ou vice versa, pondo, assim, em causa o cumprimento dos seus objectivos.

12.3. *Tipo de Orçamento*

A gestão orçamental da HCB baseia-se num orçamento periódico (anual), sujeito a revisão a meio do ano, normalmente em Junho, e contempla os orçamentos operacionais e os financeiros. Como vantagem para a empresa, destaca-se o facto de o orçamento:

(i) forçar a existência de planeamento

Na verdade, quando as direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade fazem as propostas de orçamento, das quais constam as actividades a desenvolver e os recursos a utilizar, estão a planear.

Assim, todos participam no planeamento das actividades a realizar e dos recursos a utilizar, na definição dos seus objectivos, evitando, deste modo, imprevistos e desperdício de recursos e oportunidades de negócio;

(ii) possibilitar, na fase de controlo, análises periódicas sobre “como” e “onde” cada direcção ou departamento gasta os recursos disponibilizados

As análises periódicas asseguram que não se faça ao nível das direcções, gastos não orçamentados e investimentos não previstos, evitando-se, assim, desvios de aplicação dos recursos. Tanto os custos de funcionamento, como os custos com os investimentos a realizar devem ser os que constam do orçamento – são autorizados pelo orçamento – e no controlo compara-se, ao nível das direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade, os custos orçamentados com os reais.

Entretanto, o orçamento *periódico* traz as seguintes desvantagens para a empresa:

- ✓ Os gestores pensam apenas uma vez em cada ano sobre os doze meses seguintes, quando elaboram o orçamento entre Setembro e Dezembro de cada ano, o que é incompatível com o ambiente dos negócios, em constante mudança. Este facto é minimizado através da revisão orçamental que ocorre a meio do ano, onde os gestores analisam e perspectivam os últimos meses do ano em questão.

O facto de o orçamento ser a expressão monetária dos planos operacionais que derivam do plano estratégico (ou de longo prazo) da empresa, justifica que os gestores da HCB façam a actualização permanente do orçamento, para que não se percam de vista os objectivos gerais de longo prazo.

- ✓ O orçamento mostra apenas uma preocupação em atingir metas anuais de custos. As direcções acabam tendo como critério de avaliação o *custo mínimo*. Ter custos mínimos apenas não pode ser um objectivo em si mesmo, mas sim, um meio de atingir determinado objectivo como seja a maximização dos lucros.

No orçamento de 2002, por exemplo, a DSP operou abaixo dos custos orçados e por este critério considerar-se-iam alcançados os seus objectivos. Todavia, os objectivos não foram alcançados uma vez que consistiam, de entre outros, nos seguintes: a contratar uma pessoa qualificada para a direcção de PCG e outra, para a DCM; levar a cabo cursos de formação específicos às diferentes áreas, ao longo do ano. A direcção de pessoal não chegou a contratar o pessoal desejado para as direcções em causa e os cursos em muitas áreas só começaram em finais de Outubro. Os custos só foram baixos porque muitas acções não foram levadas a cabo.

Assim, o *orçamento contínuo* surgiria em alternativa ao orçamento periódico e obrigaria a que os gestores sempre tivessem um orçamento disponível para os doze meses seguintes, através da sua actualização mensal, integrando novos objectivos (ou objectivos revistos), dentro de uma estratégia sempre ajustada à dinâmica dos negócios.

Além do orçamento periódico (anual), a gestão orçamental da HCB baseia-se num *orçamento rígido*, ou seja, num orçamento elaborado para um determinado nível de actividade (que se prevê para determinado ano), não sujeito ao ajustamento à actividade real, na fase do seu controlo. Uma vez que a empresa produz um produto que se fornece em quantidades quase constantes para os seus clientes (ESKOM com 50 por cento da produção, ZESA com 41 por cento e a Electricidade de Moçambique com 9 por cento), a preços (ou tarifas) que não variam a curto prazo, o *orçamento rígido* poderia parecer o mais recomendado, pois não se preveriam variações significativas em termos de receitas para a empresa.

Todavia, é preciso ter em atenção que o *orçamento rígido* não explica ao pormenor ou com detalhe a causa dos desvios. Faz um controlo de eficácia, isto é, uma comparação que permite verificar, somente, se os objectivos de actividade foram atingidos (Mergerin, J.1991:176). Por exemplo, ao nível dos relatórios mensais e trimestrais de controlo, quando se comparam os custos orçados com os custos reais há uma abstracção quase que por completo em relação ao nível de actividade que gerou tais custos (quantidade direccionadora de custos), ou seja, dá-se ênfase apenas à comparação “custos reais *versus* custos orçados” sem tomar em linha de conta o nível de actividade real.

Este tipo de comparação não traz nenhuma informação pertinente sobre o rendimento dos factores, medido sob a forma de uma relação entre os *custos dos factores* e o *volume de actividade* de produção ou de venda, ou seja, não permite controlos de eficiência (Mergerin, J.1991:176). Assim, as causas dos desvios acabam sendo omitidas, não se podendo determinar com precisão as direcções, departamentos e centros de responsabilidade menos rentáveis, nem os recursos ociosos.

Para a avaliação das direcções directamente ligadas à exploração como a DSO, DSM e DSH, não basta este tipo de controlo. A relação custo dos factores *versus* volume de actividade é relevante para a determinação da sua *performance*. Todavia, para as outras direcções e departamentos como o PCG, a Auditoria, o Secretariado e os Corpos Sociais, o orçamento rígido pode ser adequado para fornecer informações que permitam a tomada de decisões

racionais, pois os custos destas não têm a ver com o nível de actividade ou de produção. São custos que, produzindo energia ou não, têm de ser incorridos.

Pelo facto da HCB ter implementado um orçamento rígido, depara-se com as seguintes dificuldades:

- ✓ Os gestores não penetraram profundamente nas causas dos desvios que são determinadas no seu orçamento, o que pode minar, de certo modo, a tomada de decisões coerentes e acertadas na resolução de problemas;
- ✓ O orçamento rígido não traz para a empresa informações pertinentes sobre o rendimento dos factores, na medida em que dificulta a avaliação da *performance* das direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade e, dentro destas, do pessoal envolvido e das chefias (por exemplo, qual é a produtividade do factor trabalho na DSO ?).

A paralisação no fornecimento de energia à ESKOM em Novembro de 2002 teve como consequência a redução das quantidades vendidas (redução do nível de actividade) e como tal, das receitas e dos custos de exploração (custos da DSO). Deste modo, os custos de funcionamento incorridos em Novembro (ou no IV Trimestre) foram baixos em comparação com os dos outros meses e orçamentados. Ora, pelo controlo orçamental existente, cujos modelos privilegiam a minimização dos custos (os mapas só comparam valores monetários), poder-se-ia considerar a redução de custos como algo de bom, pois significaria maior eficiência. Todavia, a redução nos custos resultou da diminuição das quantidades produzidas e vendidas a um dos clientes e não numa melhor aplicação dos recursos à produção.

Portanto, este modelo de controlo orçamental não fornece aos gestores informações mais adequadas para a avaliação do desempenho das direcções, departamentos e centros de responsabilidade e para a tomada de decisões racionais e oportunas.

O orçamento flexível *contorna* esta fragilidade do orçamento rígido. Sendo aquele feito ou ajustado de acordo com as mudanças no nível de actividade, facilmente explicaria a origem

dos desvios nos resultados previstos. Para implementar o orçamento flexível, a empresa teria de proceder da seguinte forma:

- Primeiro: Determinar a *tarifa* ou *preço* orçado de venda de energia por cliente, os *custos variáveis* orçados por unidade, e os *custos fixos* orçados. Tanto os custos variáveis como os fixos (mão-de-obra indirecta, amortização do equipamento, por exemplo) teriam como base os dados reais do período passado, ajustados à previsão dos aumentos de preços de insumos, dos investimentos e desinvestimentos em activos fixos, etc.

Normalmente as tarifas de energia aplicadas aos clientes tendem a ser constantes ao longo do tempo, o que facilita, de certo modo, a sua determinação para o orçamento flexível.

- Segundo: Determinar a *quantidade real de direccionadores de receita* (que é igual à quantidade real de direccionadores de custos). Repare-se que sendo a energia um produto não estocável, as quantidades produzidas são sempre iguais às quantidades vendidas.
- Terceiro: Preparar, mensal ou trimestralmente, o orçamento flexível das receitas e o orçamento flexível dos custos (que são baseados nas quantidades produzidas, na tarifa praticada por cliente, nos custos variáveis unitários orçados e nos custos fixos).

Esta etapa não significa fazer, mensal ou trimestralmente, um orçamento de raiz, ou seja, realizar todas as tarefas que antecedem a implementação do orçamento. Significa apenas que, ao fazer o controlo orçamentar, a direcção de PCG tenha em conta o nível de actividade real.

- Quarto: Comparar os valores orçados com os valores realizados e analisar os desvios, que podem ser de volume, de eficiência, de preço, etc.

Deste modo, se a empresa implementasse o orçamento flexível, teria que alterar os moldes em que apresenta os relatórios de controle, onde todos os custos periódicos são tratados sem distinção clara em fixos e variáveis. Ter-se-ia que alterar também a forma como os custos de funcionamento são repartidos pelos meses na elaboração do orçamento anual. Sendo os custos fixos específicos aos departamentos ou centros de custos, então seriam imputados aos meses na base dos duodécimos. O custo variável unitário seria o mesmo em todos os meses.

Ao nível da determinação dos custos de energia, usa-se actualmente o sistema de custeio total. Os custos são divididos em directos e indirectos. Os custos directos são os custos da DSO, DSM e DSH e os custos indirectos são os das outras direcções ou áreas. Os custos de produção de energia vão variando ao longo do tempo. Ora, esta metodologia não permite a determinação pela empresa da margem de contribuição¹⁸, do *break-even point*¹⁹, da margem de segurança²⁰ e de outros indicadores que só o custeio variável permite.

Assim, a premissa básica para a implementação do orçamento flexível é a implementação do sistema de *custeio variável*. Ao optar por um orçamento flexível, os gestores da HCB deverão (i) dividir os seus custos em fixos (ou de estrutura) e variáveis. Depois, (ii) considerar como custos do produto (de energia) apenas os custos variáveis da DSO, DSM e DSH e todos os outros seriam custos do período.

Tornar-se-ia mais útil para a empresa comparar, por exemplo, os custos previstos de insumos para a produção de energia e os custos reais e determinar, desta forma, (i) as variações de eficiência ou de uso e o (ii) quanto é que ganha ou perde por Kilowatt vendido (margem de contribuição).

A implementação de um orçamento flexível permitiria aos gestores dispor de informação detalhada sobre: (i) as razões da não consecução dos objectivos planificados; (ii) a adequação ou não da sua estrutura de custos aos actuais níveis de produção e facturação; etc. Enfim, permitiria a tomada de decisões mais correctas em virtude da qualidade de informação que poderia gerar.

Para além de periódico e rígido, o orçamento da empresa é do tipo *orgânico*, ou seja, é elaborado tendo em conta as áreas funcionais e não as actividades propriamente ditas.

¹⁸ É a diferença entre o volume de vendas e os custos variáveis totais.

¹⁹ É o ponto crítico das vendas, ou seja, o ponto onde o volume de vendas é igual aos custos totais.

²⁰ Representa o volume de vendas que vai para além do ponto crítico, ou seja, a diferença entre o volume de vendas e as vendas no ponto crítico.

Se a adopção de um *orçamento flexível* iria suprir as desvantagens do orçamento rígido, a adopção pela empresa de um *orçamento baseado em actividades* iria suprir as desvantagens de um orçamento tradicional (orgânico), como sejam:

- a confiança excessiva dos orçamentos nas extrapolações de tendências passadas; e
- o recurso a cortes percentuais fixos nas propostas orçamentais das direcções, departamentos e /ou centros de responsabilidade.

Para tal, os gestores cimeiros (o conselho de administração) teriam que²¹, primeiro, entrevistar ou inquirir os trabalhadores de todas as direcções, para colectar informações sobre as tarefas que eles realizam. Por exemplo, na DSG ter-se-iam actividades como produção de blocos, serração de madeira, análise das águas, conservação de acessos, de entre outras.

Uma vez determinado o número de actividades realizadas por direcção, departamento e/ou centro de responsabilidade, seleccionar-se-iam aquelas que se realizam com maior frequência. A seguir, teriam que estabelecer ou determinar os direccionadores de custos para aquelas actividades. Estes direccionadores incluiriam medidas como horas de mão-de-obra, número de peças produzidas, de entre outras. Num terceiro estágio, os gestores estimariam os custos unitários de cada uma dessas actividades e, posteriormente, se determinaria o custo de energia.

Assim, ter-se-ia, por exemplo, uma melhor compreensão das oportunidades de reduzir custos, através da redução dos custos unitários dos direccionadores de custos e não por meio de cortes percentuais fixos, como acontece actualmente, quando o conselho de administração não concorda com as propostas apresentadas pelas direcções.

²¹ As etapas referidas são adaptadas de Horngren, Foster e Datar (2000:108).

12.4. *Conteúdo do Orçamento*

O orçamento elaborado pela empresa contém, fundamentalmente:

- ✓ os objectivos gerais da empresa e os objectivos específicos de cada uma das direcções e as estratégias de actuação em diferentes áreas;
- ✓ os indicadores macro-económicos;
- ✓ o orçamento geral, onde se encontram os orçamentos operacionais e os orçamentos financeiros.

Os relatórios, periodicamente elaborados pela direcção do PCG e submetidas ao conselho de administração e aos responsáveis das diferentes direcções, são constituídos por:

- mapas de comparação de custos de funcionamento;
- mapas de comparação dos investimentos;
- mapas de rotação de pessoal;
- mapas de aprovisionamentos;
- análises dos desvios.

No mapa de comparação dos custos de funcionamento constam os seguintes custos: (i) custos com o pessoal, (ii) fornecimentos e serviços externos, (iii) custos com existências, (iv) outros custos, (v) amortizações e (vi) resultados extraordinários do exercício. Estes custos de funcionamento são orçados para um determinado nível de actividade inicialmente previsto.

No mapa de comparação dos investimentos constam os valores dos activos previstos para aquisição e os que foram realmente adquiridos até à data, uma vez implementado o orçamento. No mapa de rotação do pessoal, apresenta-se o número de entradas e saídas de trabalhadores nos quadros da empresa, em termos previsionais e reais. Nos aprovisionamentos podemos encontrar a previsão dos recursos materiais (existências) a adquirir e os que foram efectivamente adquiridos até a data.

Deste modo, em termos de conteúdo, o orçamento da HCB detém as peças que devem compor um orçamento completo, pecando apenas no tipo de controlo que se faz – controlo sem ajustamentos da produção orçada à actividade real.

Do conteúdo orçamentário pode-se constatar que:

- ✓ Os relatórios mensais e trimestrais apresentam apenas os aspectos financeiros de eventos do período orçamentário como, por exemplo, a magnitude da variação dos custos em termos absolutos e percentuais;
- ✓ Os dados históricos são relevantes na elaboração do orçamento, mas este se vincula mais à estratégia, como se pode depreender do facto de as propostas de orçamento das diferentes direcções só se elaborarem após o conselho de administração definir as políticas gerais, os objectivos e as estratégias de actuação. Nalgumas direcções (ou departamentos) como as de Aprovisionamentos, Auditoria, Marketing, há uma excessiva confiança nos dados históricos, sem, contudo, contrariarem a estratégia;
- ✓ Dá-se relevo a um horizonte fixo (o ano) e há uma preocupação em atingir as metas anuais de custo. As direcções acabam por ter como critério de avaliação o custo mínimo e não o *output* da sua actividade;
- ✓ Apesar de os orçamentos serem usados até ao fim (do ano) não chegam a proporcionar uma avaliação adequada do desempenho. Dizem apenas “quem gasta o que” e “em quê”. Não são apresentados no orçamento outros critérios de avaliação de desempenho que não sejam financeiros.

12.5. Tipo de Controlo Orçamental

A medição e registo da actividade real, a sua comparação com os respectivos orçamentos e a análise das causas dos desvios não são mais do que a efectivação do controlo orçamentário.

Este possui as seguintes características:

- é realizado *durante a acção*, ou seja, acontece ao mesmo tempo em que o orçamento é executado;
- é exercido de forma *continuada*, isto é, faz-se o controlo todos os meses (e trimestres), através de relatórios elaborados pela direcção de PCG e submetidos ao conselho de administração e a todas as direcções;
- os seus resultados são obtidos de forma rápida e por direcções, departamento e/ou centros de responsabilidade, beneficiando, desta forma, das informações fornecidas pela contabilidade analítica e da coerência entre esta e o plano orçamental (ao nível das rubricas).

Portanto, com o auxílio da contabilidade analítica, cada direcção, departamento ou centro de responsabilidade pode conhecer, a qualquer momento, o seu nível de cumprimento do plano, ou seja, o “quanto gastou” e “em que gastou”, sem que para tal necessite de reclassificar os dados reais para se adequarem aos orçamentados.

A coerência entre o plano orçamental e o plano contabilístico torna eficaz o processo de controlo e, como tal, permite uma adequada avaliação do desempenho financeiro das direcções, departamentos e dos centros de responsabilidade. Por exemplo, em 2002, o controlo orçamental permitiu que se constatasse que os custos com a manutenção de viaturas, em algumas direcções, eram demasiado elevados e não justificáveis, para a quantidade de viaturas existente, bem como atendendo ao último período em que as mesmas tinham beneficiado de manutenção. Permitiu também que se constatasse que os custos com os telefones eram elevados em algumas direcções, o que não se justificava tendo em conta o nível de actividade previsto.

A análise dos desvios é feita através de um *controlo por excepção*, ou seja, são objecto de análise para posterior acção correctiva os desvios significativos, ou seja, os desvios que

apresentam uma amplitude anormal. São considerados na empresa como desvios significativos os que vão para além dos 5%. Todavia, quando o desvio em termos absolutos envolve avultadas somas, mesmo que esteja abaixo daquela percentagem, é também objecto de análise.

O controlo orçamentário realizado traz, de entre outras, as seguintes vantagens:

- torna possível que as acções correctivas sejam realizadas em tempo oportuno e produzam efeitos no decorrer do período orçamentário, por se tratar de um controlo contínuo, realizado durante a acção. Por exemplo, nos custos com a manutenção de viaturas e telefone, o controle mensal e trimestral não só permitiu a constatação do facto de serem demasiado elevados, como também permitiu que as respectivas direcções fossem chamadas atenção em relação ao facto, e fizessem a contenção de custos nos meses seguintes.
- permite à empresa concentrar-se apenas naqueles desvios que, de facto, constituem problemas para a prossecução dos objectivos, evitando desperdício de tempo e recursos.

Os desvios mais relevantes nos custos funcionais no ano de 2002 eram, grosso modo, com as remunerações aos trabalhadores, em virtude de indemnizações por despedimento ou rescisões de contrato por mútuo acordo. Em fornecimentos e serviços externos, destacaram-se mais os trabalhos especializados, telefones, deslocações e estadias, manutenção de viaturas e equipamentos. Em outros custos destacou-se mais o aluguer de transporte (avião).

A gestão orçamental é um instrumento importante para a planificação, organização, direcção e controlo do funcionamento da organização, bem como para a tomada de decisões. Estas decisões podem ter a ver com os preços, os mercados, níveis de produção e de venda, responsabilidade do pessoal, introdução de novos produtos, entre outras.

Contudo, a gestão orçamental nem sempre responde com a mesma eficácia ou eficiência a todos os problemas que as organizações enfrentam, ou porque o hábito de planificar e

controlar por parte dos gestores não está disseminado, ou porque o tipo de orçamento e a forma de controlo não se adequam ao tipo de organização. Deste modo, a gestão orçamental pode ser implementada de várias formas, conforme o tipo de organização, sua dimensão, volume e tipo de actividade, etc.

A gestão orçamental é um instrumento importante para a planificação, organização, direcção e controlo do funcionamento da organização, bem como para a tomada de decisões. Estas decisões podem ter a ver com os preços, os mercados, níveis de produção e de venda, responsabilidade do pessoal, introdução de novos produtos, entre outras.

Contudo, a gestão orçamental nem sempre responde com a mesma eficácia ou eficiência a todos os problemas que as organizações enfrentam, ou porque o hábito de planificar e controlar por parte dos gestores não está disseminado, ou porque o tipo de orçamento e a forma de controlo não se adequam ao tipo de organização. Deste modo, a gestão orçamental pode ser implementada de várias formas, conforme o tipo de organização, sua dimensão, volume e tipo de actividade, etc.

13. Conclusões e Recomendações

Conclusões

A gestão orçamental é um *instrumento* importante para a planificação, organização, direcção e controlo do funcionamento da organização, bem como para a tomada de decisões. Estas decisões podem ter a ver com os preços, os mercados, níveis de produção e de venda, responsabilidade do pessoal, introdução de novos produtos, entre outras.

Contudo, a gestão orçamental nem sempre responde com a mesma eficácia ou eficiência a todos os problemas que as organizações enfrentam, ou porque o hábito de planificar e controlar por parte dos gestores não está disseminado, ou porque o tipo de orçamento e a forma de controlo não se adequam ao tipo de organização. Deste modo, a gestão orçamental deve ser implementada de várias formas, conforme o tipo de organização, sua dimensão, volume e tipo de actividade, etc.

Da análise da gestão orçamental na Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL cuja implementação data de 1975/1976, conclui-se que esta assenta num orçamento que se caracteriza por:

- a. dar grande importância a um horizonte fixo (orçamento periódico anual). Uma das grandes desvantagens deste tipo de orçamento reside no facto de não permitir que os gestores pensem nos doze meses seguintes e ajustem constantemente o orçamento às estratégias;
- b. basear-se num único nível de actividade que não é ajustado periodicamente à actividade real (orçamento rígido). Isto faz com que o orçamento não explique ao pormenor as causas dos desvios e nem apresente informação pertinente sobre o rendimento dos factores;
- c. ser um orçamento do tipo participativo, porque, enquanto que os objectivos gerais são definidos ao nível da gestão cimeira (conselho de administração), os objectivos

específicos bem como a escolha dos meios para o alcance de tais objectivos resulta de uma negociação e discussão entre o conselho de administração e os executantes (d Direcções, departamentos e/ou centros de responsabilidade).

As duas primeiras características levam a que a gestão orçamental implementada pela empresa não seja eficaz na medida em que:

- em alguns momentos do ano o orçamento pode estar desajustado da estratégia, na medida em que só é revisto uma vez por ano (Junho);
- o orçamento periódico pode manietar a criatividade dos gestores que, ao levá-lo ao extremo, não farão previsões para além do período orçamentário, e deixarão de fora os objectivos que vão para além de um ano, minando, assim, a continuidade da empresa no negócio;
- o orçamento, ao não apresentar informações sobre o rendimento dos factores, faz com que não se disponha de informação suficiente para medir ou avaliar o desempenho dos gestores, dos seus subordinados, das direcções e da empresa como um todo.

Ainda assim, a gestão orçamental proporciona as seguintes vantagens para a empresa:

- cria um sentido de ordem nas actividades a realizar, evitando, assim, imprevistos e desperdício de recursos, ao forçar a existência do planeamento;
- coordena as actividades das diversas direcções, departamentos e centros de responsabilidade, compatibilizando as suas acções e objectivos, o que propicia a consecução dos objectivos;
- possibilita a comunicação dos objectivos;
- permite a motivação do pessoal, em virtude de sua participação directa na elaboração do orçamento.

Para que as organizações beneficiem das vantagens proporcionadas pela gestão orçamental, não basta apenas a sua implementação. É preciso que haja controlo. Os gestores da HCB realizam um controlo orçamental *durante a acção* e de *forma continuada* (mensal e trimestralmente), o que permite que as medidas correctivas sejam tomadas em tempo oportuno e, como tal, contribuam para o alcance dos objectivos.

Recomendações

Os gestores da HCB, ao tomar decisões que têm como sustentáculo o seu sistema de gestão orçamental, devem ter em conta as suas limitações intrínsecas. Estas limitações têm a ver com o facto de o orçamento: (i) tender a tornar-se estático ao longo do tempo, não reflectindo as condições que se vão modificando; e (ii) medir apenas itens facilmente mensuráveis, como o volume de vendas, produção, lucro, de entre outros.

Por outro lado, para torna-lo eficaz, os gestores da Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SARL deveriam rever o sistema de gestão orçamental que vêm utilizando, procedendo à alterações como:

- ✓ a introdução de um orçamento baseado em actividades de modo a que, de facto, os custos de energia tenham a ver com as actividades desenvolvidas pelas diferentes direcções. Isso permitiria uma melhor compreensão das oportunidades de redução dos custos, através da redução dos custos unitários dos direccionadores dos custos e não por meio de cortes percentuais fixos;
- ✓ a implementação de um orçamento contínuo, de modo a adequar permanentemente o orçamento às estratégias da empresa;
- ✓ a adopção de um orçamento flexível, de modo a que, de facto, se penetre nas causas dos desvios – não confundindo causas com sintomas de problemas – e se proceda a correcções adequadas. Isso propiciaria uma melhor avaliação do desempenho das direcções, dos gestores e seus subordinados;
- ✓ a apresentação de relatórios que vão para além da informação financeira, analisando aspectos como: (i) o impacto na produção, da paralização das máquinas e grupos geradores, para a realização das actividades de manutenção; (ii) o número de trabalhadores que beneficiou de promoção de um ano para o outro; (iii) o desempenho dos gestores e do pessoal por direcção, departamento e por centro de responsabilidade (através do cálculo da sua produtividade, por exemplo), etc.

A par das mudanças no sistema orçamental, é necessário que se continue a fazer um controlo durante a acção, de modo a determinar os desvios e proceder a sua correcção oportuna, caso se justifique, não perdendo de vista os objectivos previamente definidos.

14. Referências Bibliográficas

Caiado, A. 1992. *Contabilidade Analítica: Um Instrumento para a Gestão*, 3ª ed. Lisboa: Reis dos Livros;

Chiavenato, I. 2000. *Administração: Teoria, Processo e Prática*, 3ª ed. São Paulo: Markon Books;

Coughlin, P. e Langa, J. 1997. *Claro e Directo: Como Escrever um Ensaio*, 2ª ed. Maputo: Globo Tipografia Litografia, Lda;

De Oliveira, J. 2001. *Planeamento Estratégico: Conceitos e Metodologia Prática*, 15ª ed. São Paulo: Editora Atlas, SA;

Horngren, C.; Foster, G. e Datar, S. 2000. *Contabilidade de Custos*, 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora;

Horngren C. e Foster, G. 1991. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall International Editions;

Jordan, H.; Neves, J. e Rodrigues, J. s.d. *O controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Ricar;

Kotler, P. e Armstrong, G. 1998. *Princípios de Marketing*, 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil;

Megginson, L; Mosley, D. e Pietri Jr. 1986. *Administração: Conceitos e Aplicação*. São Paulo: Editora Harbra;

Mergerin, J. 1991. *A Gestão Orçamental: Como torná-la um Utensílio de Gestão*. Lisboa: Ediprisma – Edições em Gestão, Lda;

Pereira, C. e Franco, V. 1994. *Contabilidade Analítica*, 6ª ed. Lisboa: Editora Reis dos Livros;

KPMG. 2000. *As 100 Maiores Empresas de Moçambique: Ranking das Maiores Empresas*. Lisboa: Editando;

KPMG. 2001. *As 100 Maiores Empresas de Moçambique: Ranking das Maiores Empresas*. Lisboa: Editando;

KPMG. 2002. *As 100 Maiores Empresas de Moçambique: Ranking das Maiores Empresas*. Lisboa: Editando;

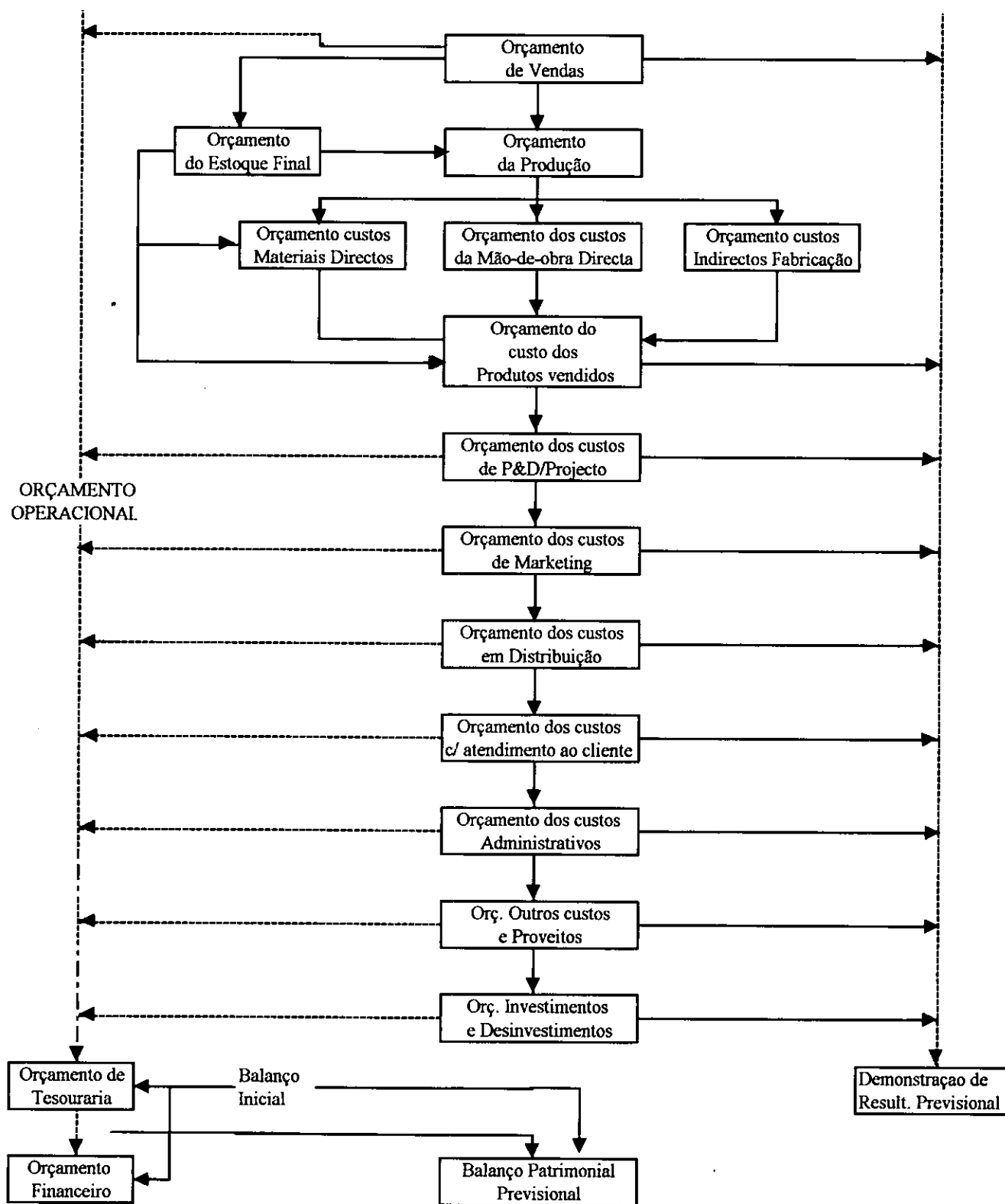
HCB. Orçamento de 2001 e 2002;

HCB. Balanços de 2001 e 2002;

HCB. Relatórios de Controlo Orçamental.

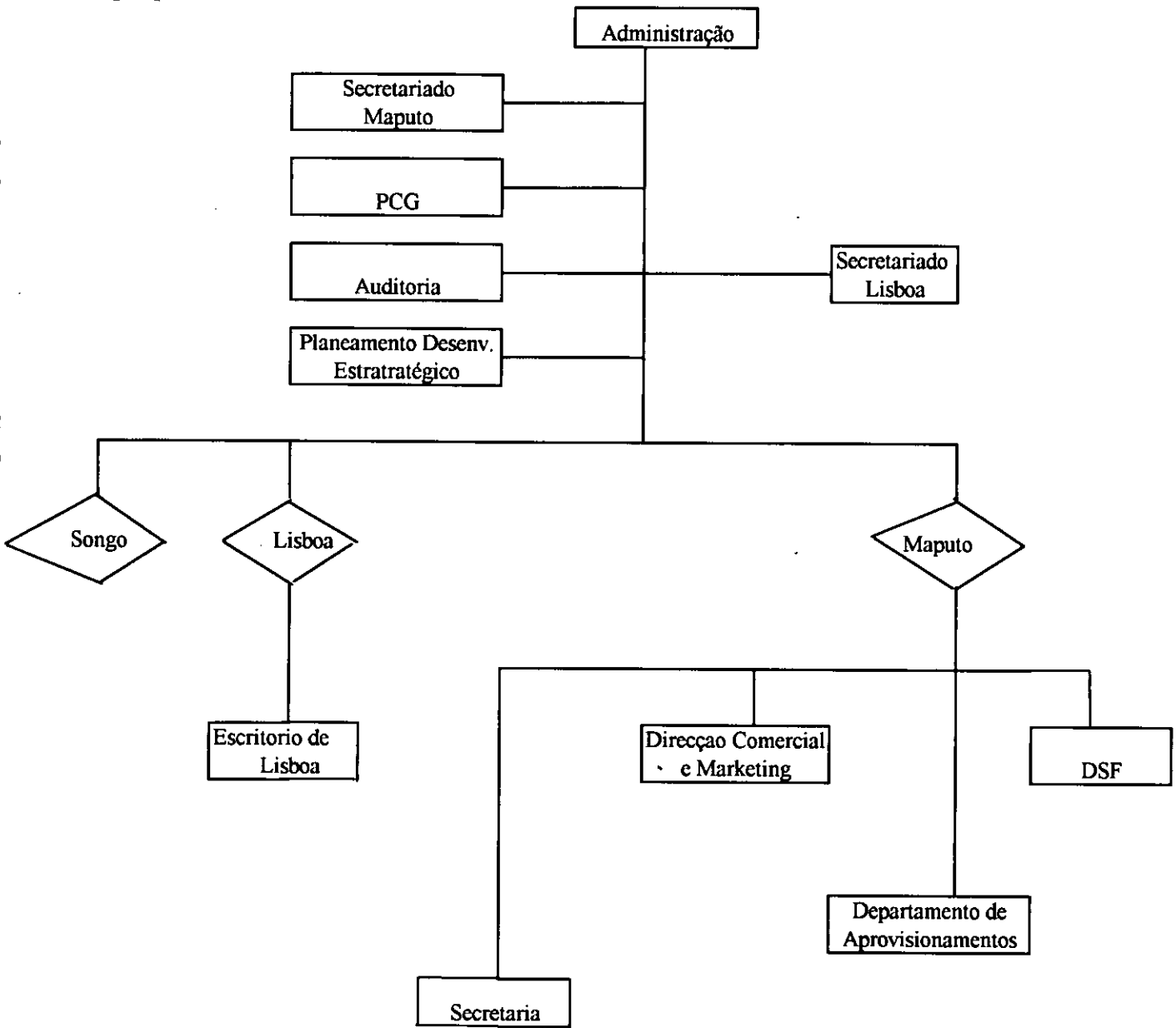
Anexos

Anexo 1. Diagrama do Orçamento Geral



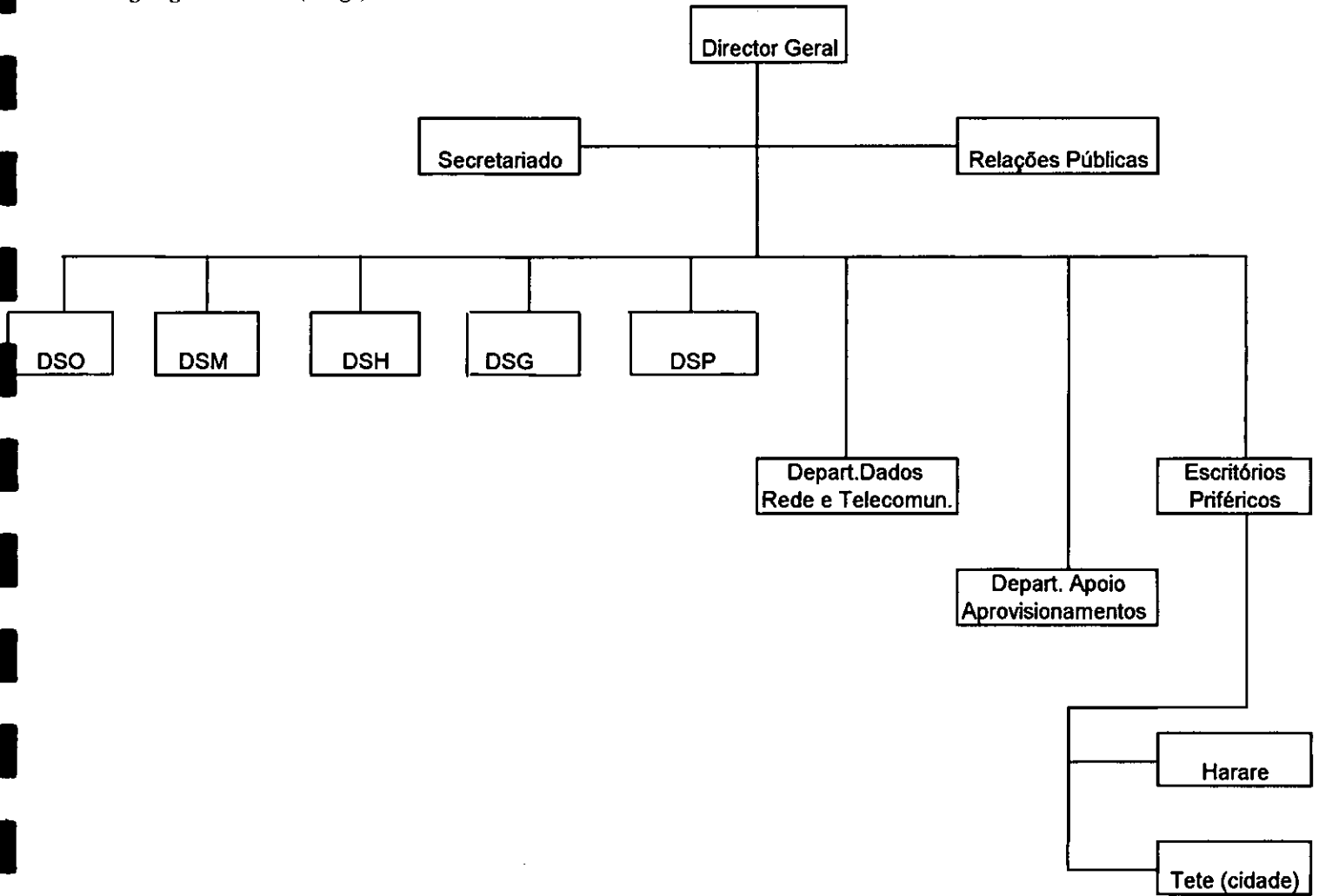
Fonte: Adaptado de Horngren, Foster e Datar (1997:128) e Caiado (1992:316)

Anexo 2. Organigrama Geral



Fonte: Ordem de Serviço nº 05/2001.

Anexo 2. Organigrama Geral (Songo)



Fonte: Ordem de Serviço nº 05/2001.

Anexo3. Tabelas do número de Tralhadores por Direcção e Segundo a sua formação

Número de Trabalhadores po Direcção

Direcção	Nº de Trabalhadores	% Trabalhadores
Direcção Geral do Songo	27	3.73%
Direcção dos Serviços Operacionais	83	11.46%
Direcção dos Serviços Hidricos e Ambiente	25	3.45%
Direcção dos Serviços de Manutenção	154	21.27%
Direcção dos Serviços Gerais	356	49.17%
Direcção dos Serviços de Pessoal	31	4.28%
Direcção dos Serviços Financeiros	13	1.80%
Departamento dos Aprovisionamentos	3	0.41%
Direcção Comercial e Marketing	1	0.14%
Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão	1	0.14%
Auditoria	1	0.14%
Secretariado	2	0.28%
Secretaria	12	1.66%
Escritórios Perifericos de Lisboa	15	2.07%
TOTAL	724	100.00%

Fonte: Relatório de Contas da HCB de 2002.

Número de Trabalhadores Segundo a sua Formação Académica

Formação	Nº de Trabalhadores	% Trabalhadores
Nível de Licenciatura, Mestrado e Doutoramento	27	3.7%
Nível de Bacharel	10	1.4%
Nível Médio	77	10.6%
Nível Basico e Elemantar	610	84.3%
TOTAL	724	100.0%

Fonte: Adaptado do Relatório de Contas da HCB de 2002.

Anexo 4. Proposta de Orçamento

DIRECCAO

CUSTO DAS EXISTÊNCIAS

Descricao	Janeiro	Fevereiro	Marco	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Combustiveis e Lubrificantes													
Material Construcao													
Peças e Sobressalentes													
Ferramentas e Utensilios Diversos													
TOTAL													

REMUNERACOES TRABALHADORES

Descricao	Janeiro	Fevereiro	Marco	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Salarios													
13 Vencimento													
15 Vencimento													
Subsidio Férias													
Subsidio Turno													
Isencao Horario													
Subsidio Risco													
Premio de Gestao													
Abono de Familia													
Indemnizacao Acid.Trabalho													
Indemnizacao Dispeditamento													
Viagens Férias													
Viagens Agregado Familiar													
Viagem Inicio Fim Contracto													
Despesas com a formacao													
Assist.Medica Medicam.													
Outras Rem.Trabalh.													
TOTAL													

ANEXO 4. Proposta de Orçamento (continuação)

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Água													
Electricidade													
Combustíveis													
Ferramentas e Utensílios													
Material do Escritório													
Manutenção e Reparação													
Deslocações e Estádias													
Serviços Especializados													
Honorários													
Publicidade e Propaganda													
Vigilância e Segurança													
Despesas de Representação													
Telefones, Fax e Internet													
Outros Fornec. Serviços													
TOTAL													

OUTROS CUSTOS

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Rendas e Aluguéis													
- Imóveis													
- Máquinas e Equipamentos													
- Transporte													
Seguros													
- Automóveis													
- Incêndio													
- Acidentes Pessoais													
- Responsabilidade Civil													
- Vida do Pessoal													
- Outros Complementos de Reforma													
- Compras													
Questizações													
Livros e Documentos Técnicos													
TOTAL													

Anexo 5. Mapas de Compação dos Custos de Funcionamento

DIRECCAO

CUSTOS TOTAIS

Descricao	Periodo				Acumulado			
	Valor		Desvio		Valor		Desvio	
	Orcado	Real	Absoluto	%	Orcado	Real	Absoluto	%
C.M.C.M.V.C								
Rem. Trabalhadores								
Forn. Serv. Externos								
Encarg. Financ.								
Impostos e Taxas								
Outros Custos								
Amortizacoes								
Res. Extraord. Exerc.								
TOTAL								

CUSTO DAS EXISTÊNCIAS

Descricao	Periodo				Acumulado			
	Valor		Desvio		Valor		Desvio	
	Orcado	Real	Absoluto	%	Orcado	Real	Absoluto	%
Combustiveis e Lubrificantes								
Material Construcao								
Peças e Sobressalentes								
Ferramentas e Utensilios Diversos								
TOTAL								

REMUNERACOES TRABALHADORES

Descricao	Periodo				Acumulado			
	Valor		Desvio		Valor		Desvio	
	Orcado	Real	Absoluto	%	Orcado	Real	Absoluto	%
Salarios								
13 Vencimento								
15 Vencimento								
Subsidio Ferias								
Subsidio Turno								
Isencao Horario								
Subsidio Risco								
Premio de Gestao								
Abono de Familia								
Indemnizacao Acid. Trabalho								
Indemnizacao Dispedimento								
Viagens Ferias								
Viagens Agregado Familiar								
Viagem Inicio Fim Contracto								
Despesas com a formacao								
Assist. Medica Medicam.								
Outras Rem. Trabalh.								
TOTAL								

Anexo 5. Mapas de Comparação dos Custos de Funcionamento (continuação)

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Descrição	Periodo				Acumulado			
	Valor		Desvio		Valor		Desvio	
	Orcado	Real	Absoluto	%	Orcado	Real	Absoluto	%
Água								
Electricidade								
Combustíveis								
Ferramentas e Utensílios								
Material do Escritório								
Manutenção e Reparação								
Deslocações e Estadias								
Serviços Especializados								
Honorários								
Publicidade e Propaganda								
Vigilância e Segurança								
Despesas de Representação								
Telefones, Fax e Internet								
Outros Fornec. Serviços								
TOTAL								

OUTROS CUSTOS

Descrição	Periodo				Acumulado			
	Valor		Desvio		Valor		Desvio	
	Orcado	Real	Absoluto	%	Orcado	Real	Absoluto	%
<u>Rendas e Aluguéis</u>								
- Imóveis								
- Máquinas e Equipamentos								
- Transporte								
<u>Seguros</u>								
- Automóveis								
- Incêndio								
- Acidentes Pessoais								
- Responsabilidade Civil								
- Viagens do Pessoal								
- Outros Complementos de Reforma								
- Compras								
Quotizações								
Livros e Documentos Técnicos								
TOTAL								

