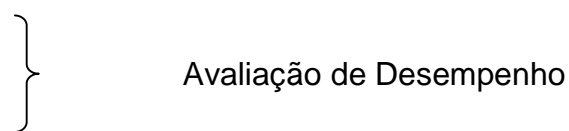


Controlo de Gestão é o conjunto de instrumentos que visam motivar os gestores a atingir os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilidade.

- * Instrumentos postos à disposição do gestor
- * Trata da implementação dos objectivos estratégicos da empresa
- * Compatibiliza a estrutura organizacional e os *centros de responsabilidade*

Centros de Responsabilidade

- Centros de Custo
- Centros de Resultados
- Centros de Investimento



CUSTOS

Custo = sacrifício de recursos com vista a atingir determinados objectivos (representa utilização de recursos).

Classificação dos Custos

1. Quanto à relação com o nível de actividade
2. Quanto à relevância do custo

1. Quanto à relação com o Nível de Actividade

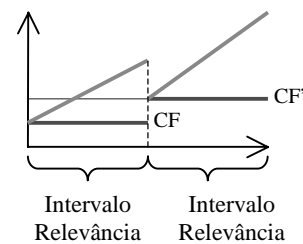
Nível de actividade = Volume de actividade → a medida de output difere de empresa para empresa: indústria = unidades produzidas; comercial = unidades vendidas.

Expo: rádio = número de spots publicitários.

* **Custos Variáveis** – relação com o nível de actividade (aumento/redução) e não com o consumo de recursos.

* **Custos Fixos** – não variam com o nível de actividade, mas variam com o tempo. Custos só são fixos num determinado período de tempo e num determinado intervalo de relevância (corresponde a uma determinada capacidade instalada, ou seja, quando aumenta a capacidade instalada, aumentam os custos fixos).

Explos: renda do aluguer de um imóvel, prémio de seguro, amortização de equipamento, manutenção periódica do equipamento, custos do período.



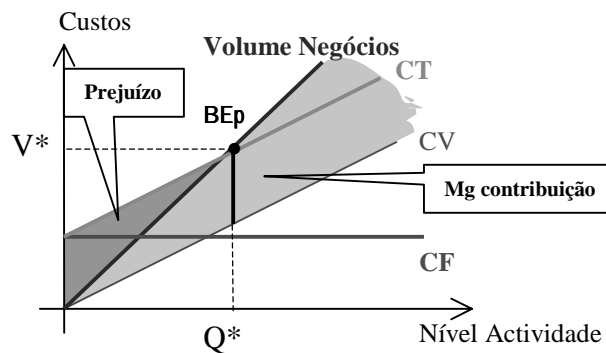
Quando atinge a capacidade máxima:

- Não produz mais, logo não vende mais
- Recorre ao *outsourcing* = aposta que o aumento da procura é sazonal e não se vai manter no futuro
- Aumenta capacidade (exemplo: compra outra máquina) = aposta que o aumento da procura se vai manter no futuro

MODELO C-V-L¹

Break-Even point = nível de actividade em relação ao qual os proveitos gerados cobrem os custos suportados (quer fixos, quer variáveis), sendo consequentemente lucro igual a zero.

$$(P_{unit} - CV_{unit}) \times Q - CF = 0 \quad \text{ou} \quad Mg \text{ Contribuição} = CF$$



Break-Even point em Quantidade: $Q^* = \frac{CF}{P_{unit} - CV_{unit}}$

Break-Even point em Valor: $V^* = Q^* \times P_{unit}$

Que tomada de decisão?

- *Perspectiva Macro* (da empresa como um todo): saber qual o seu ponto morto de vendas, permite que construa a sua estratégia comercial.
- *Perspectiva Micro*: qual o máximo desconto que pode fazer, qual o preço mínimo que pode praticar – permite o posicionamento comercial (perspectiva de transacção comercial).

Multiproduto

♦ *Mix-Médio*: peso % de cada produto no total da produção

	Q	mix-médio
X		
Y		
Total	Σ	100%

¹ Custo-Volume-Lucro

- ◆ *Break-Even point* para a empresa como um todo

$$P_{unit} = P_x \times \% + P_y \times \% \quad (\text{m\u00e9dia ponderada})$$

$$CV_{unit} = CV_x \times \% + CV_y \times \%$$

- ◆ *Break-Even point* para cada produto, utilizando o mix-m\u00e9dio como ponderador

- ◆ *Margem de Seguran\u00e7a*: mede o n\u00edvel de risco da empresa.

$$MS = \frac{V_{real}}{V^*} - 1 = \% \text{ que as vendas podem descer at\u00e9 entrar em lucro nulo}$$

Se positiva (>0) significa que est\u00e1 a cobrir todos os CF, ou seja, est\u00e1 a vender acima do *break-even point*.

Factor Restritivo

✓ Calcular $MCFR^2 = \frac{MC}{FR}$

Limita\u00e7\u00f5es do Modelo C-V-L (*break-even point*):

- * Pressup\u00f5e a manuten\u00e7\u00e3o dos CF³ e do CVunit\u00e1rio⁴ ao longo do tempo (pressup\u00f5e que o CVunit\u00e1rio \u00e9 proporcional \u00e0 quantidade – ignora descontos de quantidade)
- * Assume a inexist\u00eancia de economias de escala
- * Pressup\u00f5e a manuten\u00e7\u00e3o do mix-m\u00e9dio dos produtos em Modelo Multiproduto
- * Assume que a procura \u00e9 inel\u00e1stica (ou seja, insens\u00edvel ao pre\u00e7o e ignora descontos para vender mais)

Qual a import\u00e2ncia desta classifica\u00e7\u00e3o de custos na actividade da empresa?

Atrav\u00e9s do modelo CVL, permite responder a quest\u00f5es como:

- Qual o n\u00edvel de actividade a partir do qual a empresa n\u00e3o apresentar\u00e1 preju\u00edzos?
- Que lucros poder\u00e3o ser obtidos se forem vendidas x unidades?
- Quanto \u00e9 que se ganha por cada unidade vendida?
- Quantas unidades ter\u00e1 a empresa que vender para obter o resultado pretendido?

² Margem de Contribui\u00e7\u00e3o por Factor Restritivo

³ **Custos Fixos** apenas se mant\u00eam fixos para um determinado per\u00edodo de tempo, num determinado intervalo de relev\u00e2ncia, sem altera\u00e7\u00f5es da capacidade instalada.

⁴ **Custo Vari\u00e1vel unit\u00e1rio** – est\u00e1 sujeito a varia\u00e7\u00f5es por ac\u00e7\u00e3o de um *efeito progressivo* atrav\u00e9s da utiliza\u00e7\u00e3o de horas extraordin\u00e1rias pagas mais que proporcionalmente; e de um *efeito degressivo* atrav\u00e9s de economias de escala, efeito aprendizagem.

2. Quanto à relevância do Custo

* **Custos Relevantes:** custos futuros esperados que têm influência no processo de decisão. Custos que variam na comparação de alternativas. A relevância do custo parte do pressuposto que não se podem alterar custos passados porque são afundados. Assim sendo, analisa apenas custos futuros, uma vez que custos passados são irrelevantes.

* **Custos de Oportunidade:** é a contribuição para o lucro de que se “abre mão” pela não utilização de um recurso limitado na sua melhor opção de uso, ou seja, é o que deixo de ganhar por escolher essa alternativa. Aparece quando se tem restrições na utilização de recursos (exemplo: restrições de capacidade).

Situações em que se aplicam estes conceitos:

a) Decisões de Investimento

- *Investimento:* qualquer forma de aplicação de recursos, geralmente com o objectivo da sua recuperação integral e, adicionalmente, de um excedente ou remuneração.
- *Objectivo:* tentar determinar à priori se o investimento deve ser efectuado.

Categorias de Cash-Flow:

- * Cash-Flow de Investimento: saldo entre despesas de investimento e receitas a ele imputáveis.
 - * Cash-Flow de Exploração: provenientes de receitas e despesas de exploração.
 - * Cash-Flow do Valor Residual: saldo entre as receitas de venda dos equipamentos e despesas associadas (exemplo: se a máquina tiver de ser desmontada).
- Irrelevância dos custos passados em decisões de substituição de equipamento (interessa comparar a máquina de hoje com a que vou ter no futuro).

b) Análise da Rentabilidade do produto/cliente

- Quando tem rentabilidades negativas em produtos/clientes em decisões de manter/dispensar (custos relevantes)

c) Determinação de preços mínimos/máximos

- Tomada de decisão de preços mínimos/máximos
- Preços são afectados por capacidade excedentária e/ou factores restritivos (custo oportunidade)

$$PV \text{ min} = C.Variaveis + C.Oportunidade$$

d) Decisões de Outsourcing

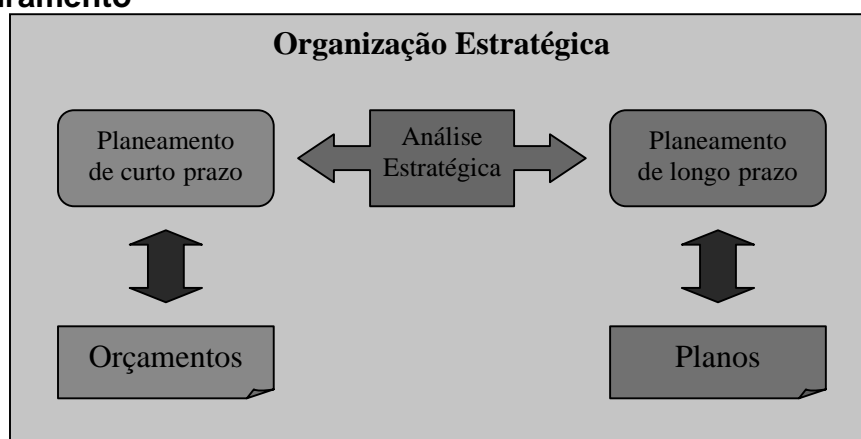
- Decisões de outsourcing (custos/proveitos de oportunidade)

ORÇAMENTOS

Orçamento Mestre = encadeamento lógico de todas as peças orçamentais, abrangendo impacto de *decisões operacionais* (recursos a utilizar para gerar proveitos) e *decisões financeiras* (existência de recursos financeiros suficientes para adquirir tudo o que pretende para cumprir as decisões operacionais).

- * Trabalho de previsão a 1 ano
- * Negociação entre superiores e inferiores hierárquicos – compromisso
- * Cada centro de responsabilidade deve fazer o seu orçamento e desenvolver propostas, cumprindo custos e gerindo proveitos. Por trás de um orçamento estão sempre planos de actividade.
- * Fazer um orçamento NUNCA é reconverter a realidade do ano passado multiplicando pela inflação, uma vez que isso pressupõe que as actividades futuras vão ser as mesmas que no ano anterior e porque tem incluídas ineficiências que serão perpetuadas e ampliadas.

Enquadramento



Etapas

1. Definição de objectivos estratégicos – compromissos
2. Desenvolvimento de *Planos de Actividade* – definição das actividades a desenvolver no próximo ano, quantificando os meios a consumir e os meios a sacrificar
3. Juntar os planos de actividade para formar o orçamento de cada centro de responsabilidade
4. Consolidação de orçamentos – juntar orçamentos de todos os centros de responsabilidade, garantindo que existem recursos financeiros suficientes
5. Termina quando se tiver atingido um equilíbrio entre os meios financeiros e os objectivos a atingir a nível operacional.

Dificuldades e obstáculos na elaboração do Orçamento-Mestre?

a) *Cortes Orçamentais ilógicos* = cortar com base no consolidado. Garante que no geral o objectivo é atingido, mas compromete a realização de vários planos de actividade. Leva a um ciclo vicioso, em que os orçamentos

individuais passam a ser ampliados na proporção da expectativa do corte efectuado.

Tem de ser analisado plano de actividade a plano de actividade.

b) Dificuldades de calendarização e de forma – Requisitos para um orçamento bem realizado:

- 1) realizar um calendário orçamental definindo as actividades a desenvolver e um prazo limite para a sua realização;
- 2) criar um formulário orçamental = documento que explica numa linguagem simples e acessível o que cada natureza contabilística inclui. Facilita a comunicação dentro da empresa (todos vão conseguir fazer um acompanhamento real dos planos de actividade) e facilita o trabalho de consolidação do controlo porque não há erros à partida nem desvios desnecessários à posteriori.

c) Ausência de objectivos ou objectivos anormalmente ambiciosos

d) “Slacks” – almofadas orçamentais = tendência natural de sobreavaliar custos e subavaliar proveitos, o que cria uma disfunção orçamental. Controlar tem de fazer análise de sensibilidade e para isso tem de ter bom conhecimento da forma de organização da empresa.

Que papéis pode desempenhar dentro da Organização?

- * É um instrumento de gestão – base para a tomada de decisão
- * É um instrumento de implementação da estratégia da empresa
- * É um instrumento de descentralização, pois proporciona autonomia na utilização de recursos, uma vez que só é necessário justificar quando os limites aprovados são ultrapassados → implica responsabilização
- * É um instrumento de comunicação e motivação (é necessário comunicar com os objectivos)
- * É um instrumento de avaliação (estratégias a atingir)

Objectivos:

- * Acompanhamento da actividade por parte do responsável de cada centro de actividade = avaliação de desempenho
- * Desenvolvimento de acções correctivas, caso a avaliação não corresponda

Limitações

- * *Atrasos*: informações oportunas versus informações exactas. Por vezes é preferível informações estimadas (mesmo que incompletas) do que informações exactas que dependem da contabilidade geral (atrasos)
- * *Inexistência de análises* = inexistência de uma adequada decomposição por causas (desvios → causas como preço mais alto, eficiência dos recursos, maior volume de actividade)

Avaliação de Fluxos

- ✓ *Óptica Económica* ou de resultados → conceito de custos/proveitos (antes de IVA)
- ✓ *Óptica Financeira* ou de compra/venda → conceito de despesa/receita (com IVA)
- ✓ *Óptica Monetária* ou de tesouraria → conceito de pagamentos/recebimentos (fluxos de caixa)