

Tendências da **gestão** **orçamental** nas empresas

Sob o efeito da globalização, as organizações são obrigadas a agir num ambiente cada vez mais agressivo, em função da diversificação de negócios, da internacionalização ou da inovação tecnológica de processos. Por isso, é fundamental disporem de mais e melhor informação para apoio às suas decisões operacionais e estratégicas.

Por Ana Bela Teixeira, Nuno Delicado Teixeira e Pedro Pardal

A globalização, a abertura dos mercados e as inovações tecnológicas constantes provocaram alterações profundas na actividade económica. Actualmente, os negócios processam-se a alto ritmo, surgindo diversas oportunidades associadas a elevados níveis de risco, vendo-se o gestor confrontado com múltiplas opções, necessitando escolher a que lhe garanta um crescimento mais sustentado do negócio.

Deste modo, e face às mudanças constantes no meio empresarial e nas necessidades da procura, a empresa moderna deverá estar orientada para o mercado, exigindo um sistema de informação rigoroso e adequado, que lhe permita monitorizar devidamente a sua actividade e o meio envolvente onde está inserida.

Assim, preocupações como a rentibilidade de clientes, o valor gerado por projecto, actividade ou canal de distribuição, são fundamentais para os gestores dos nossos dias, devendo a Gestão Orçamental adaptar-se a esta nova realidade, com o objectivo de tornar-se um verdadeiro instrumento de apoio à decisão. Nesse sentido, queremos destacar duas áreas importantes na recolha e organização da informação para a tomada de decisão:

- Gerir a informação financeira por segmentos;
- Gerir com base nas actividades.

Gerir a informação financeira por segmentos

Objectivos: Em virtude da incerteza sempre presente no contexto empresarial, o acesso à informação e a rapidez de actuação tornaram-se factores críticos de sucesso nas empresas dos nossos dias.

Como tal, a Gestão Orçamental tem procurado instrumentos que lhe permitam verificar onde se cria e se destrói valor no negócio. Deixou de se centrar na optimização dos custos para passar a ter como prioridade a análise da rentabilidade dos segmentos onde actua, sendo que, segmento é uma “unidade organizacional cuja informação é relevante divulgar como suporte para a avaliação do desempenho e tomada de decisão” (Lourenço, 2001).

Sendo assim, é cada vez mais frequente verificarmos que o processo orçamental das empresas tem tendência a desagregar a informação por mercados, produtos ou serviços, por unidades de negócio ou centros de responsabilidade, etc. Isto porque a estrutura organizacional e a circulação da informação devem ser cada vez mais flexíveis, por forma a permitirem uma resposta mais rápida e adequada.

Hoje, a empresa pretende saber o valor gerado e não apenas os níveis de consumos de recursos porque custos baixos não são sinónimos de bons resultados assim como custos elevados não provocam obrigatoria-

O
P
T
I
M
I
Z
A
Ç
Ã
O



Ana Bela Teixeira

- Docente na Escola Superior Ciências Empresariais (IPS)
- Mestre em Ciências Empresariais (ISCTE)
- TOC nº 53 356



Nuno Miguel Delicado Teixeira

- Docente na Escola Superior Ciências Empresariais (IPS)
- Mestrando em Gestão de Empresas (ISCTE)
- TOC nº 53 109



Pedro Nuno Coelho P. B. Pardal

- Docente na Escola Superior Ciências Empresariais (IPS)
- Mestrando em Contabilidade (ISCTE)
- TOC nº 42 775

mente maus resultados. O que se pretende saber é qual a margem de contribuição com que cada segmento contribui para o resultado da empresa (Jordan et al, 2002).

Desta forma, segmentando a informação, procura-se determinar quais os segmentos que geram valor e quais os que destroem valor, consumindo recursos, diminuindo a margem e o resultado global.

Definição e identificação de segmentos: As bases e estrutura de relato interno por segmentos devem ser adaptadas em função das características de cada empresa procurando responder de forma eficiente às necessidades da gestão, nomeadamente em determinar informação atempada e relevante para a sua tomada de decisão. A tipologia de segmentos a adoptar pode ser de diversa ordem e deve competir aos gestores definir qual a mais adequada.

Contudo, é possível actualmente encontrar orientações no normativo nacional e internacional que possibilitam às empresas a definição e identificação da sua estrutura de segmentos, como é o caso da Norma Internacional de Contabilidade (IAS) n.º 14 (Revista 1997) e da Directriz Contabilística n.º 27 (2000). Embora estas normas se destinem a regular a apresentação de informação por segmentos nas Demonstrações Financeiras, possuem um conjunto de conceitos e regras que poderão ser adoptados internamente pelas empresas, essencialmente no que toca à aferição de materialidade dos segmentos e à identificação de quais deverão ser relatáveis. Assim, as empresas poderão definir a sua tipologia de segmentação tendo como referência as bases propostas pela IAS n.º 14, nomeadamente:

- Por área de negócio, através da identificação de produtos ou serviços individualizados, ou grupos relacionados de produtos ou serviços.
- Por área geográfica, considerando a possibilidade de segmentar pela localização dos clientes ou dos activos.

A IAS n.º 14 apresenta como critério base para a identificação dos segmentos, a análise de riscos e retornos a que estão sujeitos. Desta forma um segmento de negócio ou geográfico deve ser individualizado se apre-

sentar níveis de risco e retorno diferentes de outros segmentos. Porém, nada impede que a empresa realize cruzamento de informação, aplicando em simultâneo mais do que uma base de segmentação, num esquema de apresentação matricial.

A elaboração da estrutura de relato interno por segmentos deve assim iniciar-se na identificação da base de segmentação a adoptar, sendo o processo completo de elaboração assente em três grandes fases (Teixeira, 1998):

- Selecção da base de segmentação e identificação dos segmentos a relatar tendo em consideração a sua materialidade e relevância;
- Determinação da metodologia de custeio a aplicar aos segmentos;
- Definição do formato e do conteúdo da informação a divulgar.

Materialidade e relevância da base de segmentação – A IAS n.º 14 define regras específicas para aferir sobre a materialidade dos segmentos e a sua identificação como relatáveis. A norma estabelece como requisitos para a identificação de um segmento relatável, que a maioria dos seus réditos deverá ser obtida a partir das vendas a clientes externos, e cumulativamente ultrapasse pelo menos um dos seguintes limites quantitativos:

- Os réditos devem ser iguais ou maiores que 10 por cento dos réditos totais;
- Os resultados devem ser iguais ou superiores a 10 por cento do valor absoluto maior dos seguintes:
 - Lucro total dos segmentos com lucro;
 - Prejuízo total dos segmentos com prejuízo.
- O activo deve representar 10 por cento ou mais dos activos totais dos segmentos.

Os segmentos que não cumprirem nenhum dos critérios apresentados, não terão relevância material podendo a sua informação financeira ser apresentada de forma agregada. Recorde-se, porém, que numa lógica de relato interno, os gestores devem proceder a uma análise de relevância aos segmentos não identificados como relatáveis pelo requisitos da IAS n.º 14. Por exemplo, a identificação na estrutura interna de relato, de segmentos cujos réditos derivem maioritariamente de ope-

rações com outros segmentos, é informação geralmente de extrema importância para os analistas e decisores internos, em virtude de representarem unidades operacionais da empresa ou grupo de empresas, com poder autónomo de decisão sobre recursos, tendo em vista a realização de vendas ou prestações de serviços “internamente”.

Outros critérios de gestão poderão condicionar a identificação de segmentos relatáveis para além do estabelecido pela norma. Por exemplo, segmentos com resultados excepcionais nos critérios apresentados mas que não terão qualquer importância em termos futuros, não deverão ser apresentados uma vez que a sua informação não será relevante. Por outro lado, segmentos com valores actuais reduzidos que terão peso no futuro, deverão ter a sua informação financeira devidamente identificada de modo a que os gestores possam acompanhar a sua evolução. Podemos dar como exemplo o caso de um produto em fase de lançamento. Outro dos requisitos importantes da IAS n.º 14, prende-se com a materialidade do conjunto dos segmentos seleccionados como relatáveis, e que deverão representar uma parte significativa da exploração da empresa. Para tal, a norma estabelece que o valor dos réditos externos pertencentes aos segmentos identificados para relato,

Réditos de clientes externos >= 75%
Réditos total consolidado ou individual da empresa

Apresentação da informação financeira por segmentos: O apuramento de resultados por segmentos deve ser feito numa lógica de contribuição, partindo-se do princípio que a empresa opera em segmentos que contribuem para os seus resultados. Assim, evidencia-se o valor gerado em cada um deles (Teixeira, 1998). Para tal, deverá ser utilizado o custeio directo, atribuindo a cada um dos segmentos apenas os custos e proveitos que lhe digam respeito.

Outro cuidado a ter na apresentação da informação financeira por segmentos é identificar claramente quais os custos controláveis e não controláveis pelo gestor, não devendo ser este avaliado sobre rubricas que não detém qualquer poder de decisão. Assim, há duas regras essenciais a respeitar na informação financeira por segmentos:

Devem ser atribuídos a cada segmento apenas os custos directamente relacionados com a sua actividade;

Devem ser claramente identificados os custos sobre os quais os gestores deverão ser responsabilizados.

De seguida, é apresentado um modelo de Demonstração de Resultados a aplicar na informação por segmentos (Teixeira, 1998):

Rúbricas	Total Geral	Segmento A	Segmento B	Segmento C
Volume líquido de negócio				
Custos variáveis do volume de negócios				
Margem bruta				
Custos variáveis, administrativos e comerciais				
Margem de contribuição para custos fixos				
Custos fixos Programados				
Margem de contribuição de actuação				
Outros custos fixos (não controláveis no segmento)				
Margem de contribuição por segmento				
Custos fixos comuns		-	-	-
Resultado líquido antes de impostos		-	-	-

têm de constituir no mínimo 75 por cento do rédito total consolidado ou do rédito individual da empresa. Caso este limite não seja cumprido, devem ser identificados como relatáveis outros segmentos, mesmo que não tenham satisfeito o limite mínimo de 10 por cento nos testes anteriormente referidos, até se perfazer os 75 por cento dos réditos totais.

Da observação do quadro apresentado, verificamos a seguinte classificação dos custos:

- Variáveis;
- Fixos, directamente imputáveis aos segmentos ou programados;
- Fixos, directamente imputáveis aos segmentos, mas não controláveis no segmento;
- Fixos comuns aos diferentes segmentos.

Ao nível da avaliação do desempenho nos diferentes segmentos, tiramos a seguinte conclusão:

- A classificação entre custos variáveis e fixos permite facilmente realizar a análise do risco económico de cada segmento, analisando o ponto crítico, a margem de segurança e o comportamento dos diferentes tipos de custos face à evolução do volume de negócios;
- A contribuição de actuação, permite-nos identificar os excedentes criados que resultam directamente da acção do gestor uma vez que apenas inclui os custos controláveis;
- A contribuição por segmento inclui igualmente os custos fixos não controláveis no segmento mas que são directamente imputáveis a cada um. Assim, conhecemos a contribuição por segmento para o resultado total, depois de retiramos ao volume de negócios os custos relacionados.

Avaliação de desempenho na informação por segmentos: Sempre que possível deverão ser apurados por segmento os seguintes elementos:

- Proveitos criados e consumos necessários à actividade;
- Activos e Passivos directamente relacionados com a exploração do segmento em análise (Activo económico).

Assim, calcula-se não só a contribuição para o resultado de cada segmento, mas também o montante de investimento necessário à actividade da empresa nessa área específica do negócio. Deste modo, avaliamos não só a sua capacidade em cobrir os custos directamente relacionados com a sua exploração mas também se os excedentes criados são suficientes para financiar os investimentos realizados e os custos comuns não distribuídos.

Nesta sequência de ideias, o indicador que deverá ser utilizado na avaliação de desempenho na informação por segmentos é a Margem de Contribuição Residual (MCR) sendo que o custo do capital deverá ser definido pelos órgãos de topo, de acordo com a rentabilidade do sector e fontes de financiamento utilizadas. Para tal, o seu cálculo deve ser efectuado da seguinte forma:

MCR=Margem de Contribuição por Segmento - (Activo Económico x Custo Capital)

O produto do custo do capital pelo activo económico identifica-nos o valor mínimo que o segmento deve gerar para remunerar as fontes de financiamento utilizadas. Assim, através da MCR, verificamos se o segmento cria valor face ao volume de investimento necessário para exercer a sua actividade.

Quando a MCR for difícil de determinar, em virtude de não se conseguir identificar o activo económico associado a cada segmento, dever-se-á utilizar a margem de contribuição por segmento que contém todos os proveitos e custos relacionados com a área de negócio em análise.

Face ao exposto, onde se evidenciou a importância da divulgação da informação por segmentos, para que exista um verdadeiro apoio à tomada de decisão, consideramos fundamental que a elaboração do orçamento bem como o seu acompanhamento e controlo, sejam efectuados tendo por base as necessidades de informação da empresa ao nível da sua actuação no exterior e em simultâneo, ao nível do desenvolvimento dos seus processos internos, de forma a rentibilizar cada vez mais a sua actividade.

Gerir os segmentos com base nas actividades

Objectivos: Os sistemas tradicionais de apuramento de custo têm apresentado ao longo do tempo algumas dificuldades de aplicação, devido à distorção provocada pelos critérios de absorção dos custos das actividades de suporte normalmente denominados por custos indirectos, levando a atitudes de revolta e indiferença por parte dos gestores face ao processo orçamental.

É neste contexto que surge um novo sistema de Custeio Baseado nas Actividades (CBA) que responde com maior realismo ao apuramento dos custos dos produtos ou serviços, partindo do lema de que «as actividades consomem recursos e os produtos resultam das actividades.» (Rodrigues, 1992). Assim, o CBA pretende orientar a atenção dos gestores para as actividades de apoio que representam factos geradores de custos

muito importantes. Dentro delas destacamos as actividades de *marketing*, *design*, conservação e manutenção, planeamento e controlo, qualidade, compras, armazenagem, distribuição e serviços administrativos. Como tal, pretende-se determinar em que medida é que os produtos ou clientes consomem os recursos associados a essas actividades.

Metodologia de implementação: Para se aplicar este custeio devem ser aplicadas as seguintes fases de construção do modelo (Simon, 1993):

- Determinar a origem dos custos;
- Identificar as actividades;
- Atribuir os elementos de custos às actividades;
- Identificar os geradores de custos;
- Definir as unidades de medida;
- Agregar as actividades aos geradores de custos comuns;
- Formar o custo unitário do gerador;
- Atribuir o custo da actividade ao objecto de custo.

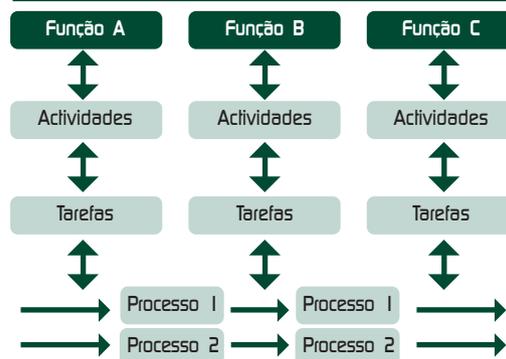
Assim, é possível atribuir os custos indirectos aos segmentos em função dos recursos consumidos nas actividades desenvolvidas, de acordo com a utilização que cada segmento faz dessas mesmas actividades, tornando os custos apurados mais próximos da realidade e, conseqüentemente, proporcionando informação para melhores decisões. Por outro lado, é possível acompanhar o custo das actividades proporcionando a oportunidade para racionalizar os serviços internos e obter-se uma maior eficiência de processos e custos operacionais mais reduzidos. Este custeio caracteriza-se ainda por considerar todos os custos variáveis uma vez que são resultado de algum gerador de custo, ou seja, de uma actividade decorrente das decisões dos gestores (Moreno, 1993). A importância da gestão baseada nas actividades: A gestão baseada nas actividades é fundamental porque permite evidenciar o funcionamento da organização bem como identificar os recursos necessários para os níveis de serviço pretendidos e as ineficiências existentes nos processos de trabalho. Em simultâneo, ao partir-se do princípio que os objectivos definidos são obtidos através

da realização de actividades, o conhecimento dos seus custos permite ao gestor verificar mais facilmente a evolução das acções desenvolvidas e medir o alcance do sucesso da organização com mais fiabilidade. Isto porque a informação extraída diz respeito exactamente ao que se faz e ao que consome os recursos, existindo uma grande confiança na atribuição dos valores aos segmentos definidos, sejam produtos, clientes, mercados, etc. (Brimson, Antos, 1994).

Para se realizar a identificação adequada das actividades numa organização, deveremos ter em consideração alguns conceitos fundamentais que nos guiam na definição de um sistema de informação centrado no CBA (Brimson, Antos, 1994):

- Actividades: são constituídas por um conjunto de tarefas que consomem recursos para produzir determinados *outputs*;
- Funções: representam um conjunto de actividades que estão relacionadas devido a um fim comum. Como exemplos temos: marketing, finanças, recursos humanos, produção e aprovisionamento;
- Processos: são constituídos por um conjunto de actividades relacionadas e interdependentes em virtude, dos *outputs* que trocam entre si. Um determinado acto inicia a primeira actividade que desencadeia a troca de *outputs* e de informação entre as restantes actividades directamente relacionadas com o processo de trabalho em questão;
- Tarefas: são as operações que realizam a combinação dos factores de trabalho e asseguram a execução das actividades.

Figura n.º 1: Esquema da interligação entre funções, actividades, tarefas e processos



Fonte: Elaboração própria

Deste modo, obtemos dois níveis diferentes de análise:

- Quando efectuamos a agregação das actividades em funções ou em processos de trabalho, verificamos as áreas que poderão estar a contribuir com maiores níveis de custos e a prejudicar a viabilidade económica da organização;
- Quando realizamos a decomposição das actividades em tarefas, visualizamos ao pormenor o modo como o trabalho é realizado, sendo o nível adequado para procedermos a alterações que optimizem a eficiência dos processos.

É igualmente importante que se identifiquem as actividades primárias e as actividades secundárias da organização. Isto porque as actividades primárias são as que estão directamente ligadas ao negócio da empresa sendo nessas que se deverão desenvolver as competências necessárias para se adquirirem vantagens competitivas; as actividades secundárias, destinam-se a apoiar as primeiras. Não sendo vitais para a organização deverão ser devidamente acompanhadas, verificando-se os níveis de custos associados e os benefícios de se realizarem internamente em prol de uma potencial subcontratação (Porter, 1985).

De acordo com Michael Porter (1985), a cadeia de valor de uma organização poderá ser descrita genericamente da seguinte forma:

Assim, a importância da gestão baseada nas actividades centra-se nos seguintes pontos:

- Clarifica o consumo de recursos por cada segmento evitando a utilização de bases de repartição dos custos indirectos e a produção de informação pouco fiável;
- Permite efectuar uma gestão mais eficaz dos recursos porque o planeamento, as acções desenvolvidas e o controlo vão ao encontro da realidade de funcionamento de cada área e processo de trabalho;
- Identifica as actividades que criam e que destroem valor contribuindo para a filosofia de melhorias contínuas e para uma maior eficiência de processos;

Para finalizar e após se ter de forma sucinta caracterizado o modelo CBA e as vantagens de o associar à informação por segmentos, consideramos determinante para o sucesso de uma empresa que a gestão orçamental seja efectuada combinando a segmentação de informação com o modelo de apuramento dos seus custos através das actividades, resultando dessa decisão a Gestão Baseada nas Actividades.

Conclusão

Sob o efeito da globalização, as organizações são obrigadas a agir num ambiente cada vez mais agressivo, em função da diversificação de negócios, da internacionali-

Figura n.º 2: Cadeia de valor





zação ou da inovação tecnológica de processos. Por isso, é fundamental disporem de mais e melhor informação para apoio às suas decisões operacionais e estratégicas.

Esta crescente complexidade, provocada pela gestão de um número cada vez maior de áreas distintas de actuação, implicou a redefinição da gestão orçamental de forma a adequá-la à actual realidade empresarial. Assim, foram criados processos de orçamentação por segmentos, que permitem informação relevante para um melhor acompanhamento dessas áreas.

Por outro lado, este aumento das áreas de actuação originou uma maior complexidade de processos operacionais internos, bem como um maior peso da estrutura de apoio às suas actividades de exploração. Como consequência, o aumento do peso dos custos indirectos tornou-se uma realidade preocupante, pondo em causa a utilidade da informação obtida de acordo com os métodos tradicionais de apuramento de custos. Neste contexto, surge uma nova metodologia de apuramento de custos baseada nas actividades, cuja aplicação permite que os custos indirectos sejam atribuídos directamente às actividades que os originam sendo depois levados aos segmentos de acordo com a utilização que fazem dessas actividades. Deste modo, o método CBA facilita igualmente a gestão interna das actividades principais e de apoio, permitindo verificar a sua contribuição para a criação de valor.

Deste modo, a gestão orçamental não é um processo estático, devendo acompanhar as no-

vas tendências e realidades económicas. Compete aos gestores numa óptica de custo/benefício analisar as suas necessidades de informação, tendo presente que a inadequação do processo orçamental para a tomada de decisão implica a aproximação das organizações à fronteira do insucesso empresarial. ★

(Texto recebido pela CTOC em Setembro de 2005)

Bibliografia

- Brimson, James; ANTOS, John (1994); *Activity-Based Management – for Service Industries, Government Entities and Nonprofit Organizations*; John Wiley & Sons, Inc.
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística (2000); *Relato por Segmentos*; Directriz Contabilística nº 27.
- Freire, Adriano (1998); *Estratégia – Sucesso em Portugal*; Verbo.
- IASB – International Accounting Standards Board (1997); *Segment Reporting*; International Accounting Standard (IAS) nº14.
- Jordan, Hughes; Neves, João Carvalho; Rodrigues, José Azevedo (2002); *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*; 4ª edição; Áreas Editora.
- Lourenço, Isabel Costa (2001); *A informação Financeira por Segmentos*; ISCTE.
- Moreno, Carmona (1993); *Cambio Tecnológico y Contabilidad de Gestion*.
- Porter, Michael (1985); *Competitive Advantage*; The Free Press.
- Rodrigues, José Azevedo (1992); *Custeio Baseado na Actividade*; Revista Portuguesa de Gestão.
- Simon, Maria Cristina Camaleno (1997); *Deficiências e Imperfecciones del Modelo ABC*; Técnica Contable – La Revista del Profesional de la Contabilidad.
- Teixeira, Ana Bela (1998); *Análise de Performances de Segmentos*; INDEG.