



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

ORÇAMENTO DE VENDAS PARA A MARCA “PALADIN”

Ruben José do Fetal Ribeiro
Mestrado em Controlo de Gestão
2012/2014
Outubro de 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

ORÇAMENTO DE VENDAS PARA A MARCA “PALADIN”

Orientadores

Rosa Maria Correia Nunes

Coorientador

Alexandre Miguel Fernandes Gomes da Silva

Orientador externo:

João Manuel Barbosa Rodrigues Pilão

Mestrado

Controlo de Gestão

2012/2014

Outubro de 2014

Na realidade, viver como um homem significa escolher um objetivo e dirigir-se para ele com toda a conduta, pois não ordenar a vida a um fim é sinal de grande estupidez.

Aristóteles

Dedicatória

A todos que amo, pelo apoio incondicional que tem demonstrado por mim,
pelas palavras incansáveis de motivação.

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Rosa Maria Correia Nunes e coorientador Professor Doutor Alexandre Miguel Fernandes Gomes da Silva pelo acompanhamento, disponibilidade, ajuda e apoio incansável ao longo de todo o projeto, um muito obrigado.

Ao coordenador externo, João Manuel Barbosa Rodrigues Pilão, pela orientação, apoio e noções, bem como a motivação de desenvolvimento do Projeto.

À minha namorada Joana Lisa de Oliveira Coelho, por todo o apoio, encorajamento, compreensão, auxílio e cooperação no desenrolar de todo o projeto.

Aos meus pais, irmãos, sobrinho, cunhada e família da namorada, pelo apoio, compreensão e das palavras de incentivo;

Aos amigos mais próximos pelo auxílio e apreensão;

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e à Mendes Gonçalves, S.A., que proporcionou todo o incentivo ao projeto.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste projeto.

Resumo

As organizações do presente são cada vez mais complexas, assim como as actividades que desempenham, e para fazerem face a um ambiente, cada vez mais, dinâmico e exigente são obrigadas a utilizar novos instrumentos no controlo de gestão de forma a se adaptarem e posicionarem de maneira mais rápida, eficaz e eficiente. O presente projeto procura implementar um orçamento de vendas numa empresa como auxílio no combate às incertezas que a rodeiam e como forma de demonstrar como o mesmo é um instrumento fulcral na tomada de decisão.

Palavras-chave

Orçamento, Orçamento Vendas, Estratégia, Planeamento e Previsão.

Abstract

Nowadays organizations are becoming increasingly complex, as well as their activities, and of to respond the dynamic and demanding environment require the new tools in management control in order to adapt and to grow position faster, effectively and efficiently. This project seeks to implement a sales budget in a company as an aid to combat uncertainties that surround them and how this kind of instruments is crucial in decision making.

Keywords

Budget, Budget Sales, Strategy, Planning and Forecasting.

Índice

1	Introdução	1
	Capítulo I	2
2	Enquadramento ao Projeto	3
	2.1 Enquadramento do Projeto	3
	2.2 Âmbito do Projeto	3
	2.3 Objetivo e Metodologia do Projeto	4
	2.4 Principais Contributos	6
	Capítulo II	7
3	Enquadramento Teórico	8
	3.1 Estratégia	8
	3.2 Planeamento Estratégico	9
	3.3 A Importância do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Orçamento	11
	3.4 Planeamento e Controlo	13
	3.5 Orçamento	14
	3.6 Participação no Desenvolvimento do Orçamento	17
	3.7 Processo de Orçamentação	19
	3.8 Vantagens da Orçamentação	22
	3.9 Críticas e Limitações aos Orçamentos	23
	3.10 Modelos de Orçamentação	26
	3.10.1 Beyond Budgeting	26
	3.10.2 Orçamentação Tradicional vs Beyond Budgeting	29
	3.10.3 Limitações do Beyond Budgeting	30
	3.10.4 Rolling Budgets	30
	3.11 Orçamentação vs Previsão	33
	3.12 Previsão de Vendas	34
	Capítulo III	37
4	Metodologias	38

4.1	Estudo de Caso	38
4.2	Investigação-Ação	40
Capítulo IV.....		43
5	Fase Diagnóstico do Projeto	44
5.1	Apresentação da Empresa Mendes Gonçalves, S.A.	44
5.2	Estrutura da Governação.....	45
5.3	Negócio e Principais Mercados.....	45
5.4	Visão, Missão e Valores.....	45
5.5	Principais Objetivos	47
5.6	Recursos da Empresa	48
5.6.1	Recurso Humanos	48
5.6.2	Sistema de Informação.....	48
5.6.3	Recursos Financeiros	49
5.7	Principais Processos de Qualidade	49
5.8	Análise SWOT da Empresa Mendes Gonçalves, S.A.	50
Capítulo V.....		53
6	Desenvolvimento Experimental do Projeto.....	54
6.1	Descrição do Projeto.....	54
6.2	Objetivo do Projeto	54
6.3	Descrição da Evolução do Projeto	55
6.4	Evolução das Vendas da Maionese Paladin	56
6.4.1	Estatística – Regressão.....	57
6.4.2	Estatística – Regressão Linear Simples	57
6.5	Orçamento de Vendas	88
6.5.1	Tabela de Produtos	88
6.5.2	Pressupostos.....	90
6.5.3	Volume de Negócios.....	91
6.5.4	Previsão para Vendas da Maionese para 2014.....	93

6.5.5	Comparação da Previsão para Vendas da Maionese para 2014 com os Valor do Orçamento – Volume de Vendas	95
6.5.6	Plano de Produção	96
6.5.7	Custo das Existências Vendidas e Matérias Consumidas	98
6.5.8	Profits and Losses	102
6.5.9	Justificação do Projeto	104
6.5.10	Limitações do Projeto e Futuras Etapas.....	106
7	Conclusão	107
8	Bibliografia.....	108
9	Anexos	114

Índice de Figuras

FIGURA 1 – DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA AO LONGO DOS ANOS	8
FIGURA 2 – CICLO DO PLANEAMENTO	10
FIGURA 3 – EMPRESA SEM PLANO ESTRATÉGICO	12
FIGURA 4 – EMPRESA COM PLANO ESTRATÉGICO	12
FIGURA 5 – FLUXO DE DADOS NUM SISTEMA DE ORÇAMENTAÇÃO PARTICIPATIVO	17
FIGURA 6 – FLUXO DE DADOS NUM SISTEMA DE ORÇAMENTAÇÃO PARTICIPATIVO BASEADO EM DE GARRISON E NOREEN, 2004	18
FIGURA 7 – PROCESSO DE ORÇAMENTO	20
FIGURA 8 – INTER-RELAÇÕES DO ORÇAMENTO	21
FIGURA 9 – PREVISÃO VS ORÇAMENTAÇÃO	33
FIGURA 10 – PREVISÃO DE VENDAS – DEPARTAMENTOS DE ORGANIZAÇÃO	35
FIGURA 11 – PREVISÃO DE VENDAS – HORIZONTES PREVISIONAIS	36
FIGURA 12 – CAR PROCESS MODEL (BASEADO EM DAVISON ET AL. 2004; SUSMAN E EVERED 1978)	42
FIGURA 13 – ANÁLISE SWOT	51
FIGURA 14 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS - PALADIN	59
FIGURA 15 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS UNIDADES - PALADIN	60
FIGURA 16 – TABELA DE SOMA DE VALOR LÍQUIDO FATURA – MOLHOS PALADIN	61
FIGURA 17 – TABELA DE SOMA DE UNIDADES VENDIDAS – MOLHOS PALADIN	61
FIGURA 18 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN AZEITE	62
FIGURA 19 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS– PALADIN AZEITE	63
FIGURA 20 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN KETCHUO	64
FIGURA 21 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN KETCHUP	65
FIGURA 22 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN MAIONESE	66
FIGURA 23 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN MAIONESE	67
FIGURA 24 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN MOLHO INGLÊS	68
FIGURA 25 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN MOLHO INGLÊS	69
FIGURA 26 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN MOLHOS	70
FIGURA 27 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN MOLHOS	71
FIGURA 28 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN MOLHOS FONDUE	72
FIGURA 29 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN MOLHOS FONDUE	73
FIGURA 30 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN MOLHOS SALADAS	74
FIGURA 31 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN MOLHOS SALADAS	75
FIGURA 32 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN MOSTARDA	76
FIGURA 33 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN MOSTARDA	77
FIGURA 34 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN PIRI-PIRI	78
FIGURA 35 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN PIRI-PIRI	79
FIGURA 36 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN SUMO DE LIMÃO	80
FIGURA 37 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN SUMO DE LIMÃO	81
FIGURA 38 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN SUSHI	82
FIGURA 39 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN SUSHI	83
FIGURA 40 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN TEMPEROS	84
FIGURA 41 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN TEMPEROS	85
FIGURA 42 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS – PALADIN TRIPACK	86
FIGURA 43 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS – PALADIN TRIPACK	87
FIGURA 44 – TABELA DE PRODUTOS	89
FIGURA 45 – PRESSUPOSTOS	90
FIGURA 46 – VOLUME DE NEGÓCIOS	92

FIGURA 47 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – VENDAS LÍQUIDAS 2014 – PALADIN MAIONESE	93
FIGURA 48 – GRÁFICO DE REGRESSÃO LINEAR – UNIDADES VENDIDAS 2014 – PALADIN MAIONESE	94
FIGURA 49 – COMPARAÇÃO - PREVISÃO DE UNIDADES VENDIDAS	95
FIGURA 50 – COMPARAÇÃO - PREVISÃO DE UNIDADES VENDIDAS – INVESTIMENTO EM MARKETING	95
FIGURA 51 – PLANO DE PRODUÇÃO	97
FIGURA 52 – CUSTO DAS EXISTÊNCIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	98
FIGURA 53 – PROFIT AND LOSSES	103

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

BB – Beyond Budgeting

BBRT – Beyond Budgeting Roundtable

CEO – Chief Executive Officer

EN – Norma Europeia

EQM – Erro Quadrático Médio

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ISO – International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Padronização

MKT – Marketing

NP – Norma Portuguesa

PH – Potencial Hidrogeniónico

P&L – Profit and Losses

REQM – Raiz do Erro Quadrático Médio

RB – Rolling Budget

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

1 Introdução

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do Projeto Final, inserido na parte não lectiva do Mestrado em Controlo de Gestão, e tem como objetivo descrever as várias etapas e dificuldades na elaboração de um orçamento para a Marca Paladin da empresa Mendes Gonçalves, S.A..

O orçamento é um ponto essencial na estratégia de uma empresa para atingir os objetivos decorrentes da estratégia, depois de uma análise às opções estratégicas e aos seus próprios objetivos, o orçamento é elaborado. Mesmo que sua implementação seja complexa ele pode trazer benefícios que cooperarão para reduzir a margem de equívoco, a redundância de informações e a maximização de proveitos da empresa.

O projeto pretende demonstrar com base na literatura existente como é que o orçamento é determinante para a implementação de ideias e objetivos traçados pelas empresas, e como este é fundamental para o sucesso delas. Numa fase inicial do trabalho iremos fazer uma explanação do projeto, realizando depois o seu enquadramento teórico, ao que se seguirá uma explicação das metodologias a utilizar no decorrer do mesmo. Por último iremos elaborar uma fase de diagnóstico e desenvolvimento experimental do projeto a implementar.

A escolha do tema em questão decorre, não somente do interesse por parte do autor pelo assunto, como também do reconhecimento quanto à importância da investigação e posterior implementação na empresa.

Capítulo I

2 Enquadramento ao Projeto

2.1 Enquadramento do Projeto

A relevância do orçamento no seio das organizações é vista como uma vantagem competitiva, pois ajuda-as na tomada de decisão. O orçamento é uma ferramenta fundamental na imposição da estratégia pretendida pela organização.

A definição desejável de orçamento é a tradução de planos estratégicos em quantidades mensuráveis que, por sua vez, expressam os consumos de recursos que serão necessários para atingir os objectivos de longo prazo. Neste contexto, o orçamento funciona como um plano de acção e antecipa o retorno a longo prazo de um determinado período, nomeadamente através das demonstrações financeiras futuras da organização. Face ao exposto podemos dizer que um orçamento é uma ferramenta adaptável para a gestão usar para atingir seus objetivos estratégicos. (Harvard Business School 2004)

2.2 Âmbito do Projeto

As organizações atuais são cada vez mais complexas, assim como o são as atividades desenvolvidas pelas mesmas. Para fazerem face ao ambiente dinâmico e competitivo onde se inserem, as organizações são obrigadas a utilizar instrumentos de controlo de gestão mais rigorosos. Os instrumentos ajudarão as empresas a adaptarem-se e posicionarem-se de maneira rápida, eficaz e eficiente e desta forma permitir-lhe-ão ganhar uma vantagem competitiva face aos concorrentes, isto é, as organizações, a grande maioria das vezes, focam-se apenas na ponta do iceberg, ignorando o que se encontra por debaixo dele, vendo as sombras mas não o que as produz. Um dos instrumentos que possibilita à empresa ganhar competitividade é a elaboração do orçamento.

O orçamento ajudará as empresas a tomarem consciência dos gastos e proveitos associados aos seus objetivos e permitirá uma antecipação dos resultados das suas ações.

Os orçamentos são projetados para ajudar uma organização a adaptar-se ao ambiente onde está se inserida e visa prever os seus resultados nos períodos seguintes. Segundo Otley (1994) o orçamento tem desempenhado o centro das atenções na maior parte dos sistemas de controlo de gestão das organizações. Recentemente, tem havido uma preocupação significativa com os orçamentos (Hansen et al., 2003). Sendo assim, entendemos que o orçamento é a pedra fulcral do processo do sistema de controlo de gestão em quase todas as organizações, porque só se entende o que se conhece o orçamento contribui para isso, criando metas mensuráveis e permitindo, ao mesmo tempo, criar indicadores de controlo das mesmas.

Assim, o orçamento tem como função manter o controlo do negócio, identificando os recursos e os compromissos indispensáveis para se alcançar os objetivos da organização, auxiliando também a tomada de decisão.

2.3 Objetivo e Metodologia do Projeto

A empresa em análise é do ramo alimentar, sendo o seu objectivo social o fabrico e comércio de molhos alimentares, vinagres e temperos, e denomina-se Mendes Gonçalves, S.A.. Este trabalho tem como principal objetivo a implementação do sistema de orçamentação na empresa em análise para a sua principal marca, a Paladin. Pretende-se também avaliar quais as principais vantagens que tal ferramenta de controlo de gestão transporta.

A primeira fase do trabalho irá consistir numa revisão da literatura referente aos pareceres de autores relevantes sobre o tema de orçamentação, bem como sobre vantagens, limitações e pontos significativos que se pretende ter em atenção na implementação da ferramenta.

Na segunda fase do trabalho irá realizar-se uma análise da empresa. Entender a perceção estratégica da empresa e os seus objetivos será crucial para o desenvolvimento desta fase. É também necessário conhecer as

capacidades e recursos da empresa, pois a implementação desta ferramenta visa a otimização dos recursos.

Numa terceira fase apresentar-se-á uma proposta para implementação do orçamento e por último expor-se-ão as conclusões/sugestões do projeto.

Neste estudo adotar-se-á a metodologia de investigação ação, esta metodologia foi desenvolvida por Brandão (1985) e Thiollent (1997). Neste tipo de metodologia, o aluno desempenha um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas apresentados, exigindo uma relação contínua entre o aluno e a empresa investigada. Kaplan (1998) destaca que esta abordagem tem permitido que os investigadores ajudem as organizações a implementar novos conceitos e a solucionar problemas. Uma outra vantagem apontada é que os pesquisadores não ficam restritos apenas à compreensão dos seus próprios conceitos, mas possuem também a possibilidade de aperfeiçoá-los e, assim, melhorar cada vez mais o desempenho das organizações.

A metodologia em questão possibilita a identificação dos problemas, a estruturação de medidas de análise e a implementação de soluções conjuntamente com as partes interessadas (administradores, gestores, diretores e colaboradores). As observações e os registos utilizados e a análise do estudo serão desenvolvidos conjuntamente com a administração no processo de implementação de sistema de custeio de produtos e planeamento de previsão de vendas.

No que diz respeito à configuração do estudo, destaca-se a fase de diagnóstico dos fatores que se relacionam com o problema, recolha de informações sobre o respetivo estudo, discussão de uma teoria e aplicação de uma metodologia que satisfaça às necessidades da organização. De realçar que a implementação de soluções será feita com a colaboração com as partes interessadas no processo.

Podemos então concluir que esta metodologia tem como principal enfoque a análise da empresa, em seguida procede-se à implementação do orçamento na marca Paladin, verifica-se se este está de acordo com o esperado, e vai-se melhorando até se encontrar o orçamento final, para o ano seguinte.

2.4 Principais Contributos

Tendo em conta a enorme competitividade e atendendo a percepção da continuidade da conjuntura adversa, é essencial que as organizações encontrem ferramentas que lhes permitam assegurar a eficiência e a sua sustentabilidade a longo prazo.

A orçamentação é claramente uma ferramenta que o possibilita, por forma às organizações poderem evoluir e serem mais competitivas nos diversos mercados em que se encontram.

Capítulo II

3 Enquadramento Teórico

3.1 Estratégia

Não existe consenso dos vários estudiosos para a apresentação de uma só definição de estratégia como podemos concluir a citação seguinte “as definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspetos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso” Isabel Nicolau (2001, p.3).

Figura 1 – Definições de Estratégia ao Longo dos Anos

Autores	Definições
Chandler (1962, p.13)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objectivos.
Ansoff (1965, p.52)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Porter (1980, p.9)	Estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (1988, p.14)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

IAPMEI (2001)	A formulação e implementação de estratégias empresariais é um processo de gestão visando a tomada de decisão a médio e longo prazos envolvendo decisões relativas à definição de negócios (produtos, serviços, clientes alvo, posicionamento, etc.), objetivos de desenvolvimento e, muito em especial, a fatores críticos de sucesso.
João Paulo Marques (2012)	Estratégia é o conjunto das ações e decisões da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Fonte: do Autor

Esta diversidade de definições de estratégia, umas mais restritas outras mais abrangentes, centram-se em primeira instância no que diz respeito ao futuro das empresas e em segundo lugar é importante que na gestão das organizações os procedimentos de definição dos objetivos e a forma como os alcançar, bem como a sua execução, não podem ser desligados, mas devem ser reflectidos como um conjunto de processos integrados (Isabel Nicolau, 2001).

Podemos então concluir, que a estratégia é fundamental para as organizações, pois auxilia na tomada de decisão e na perseguição dos seus objectivos. Além disso, a estratégia transporta vantagem competitiva e sem a sua existência de uma organização dificilmente sobreviverá.

3.2 Planeamento Estratégico

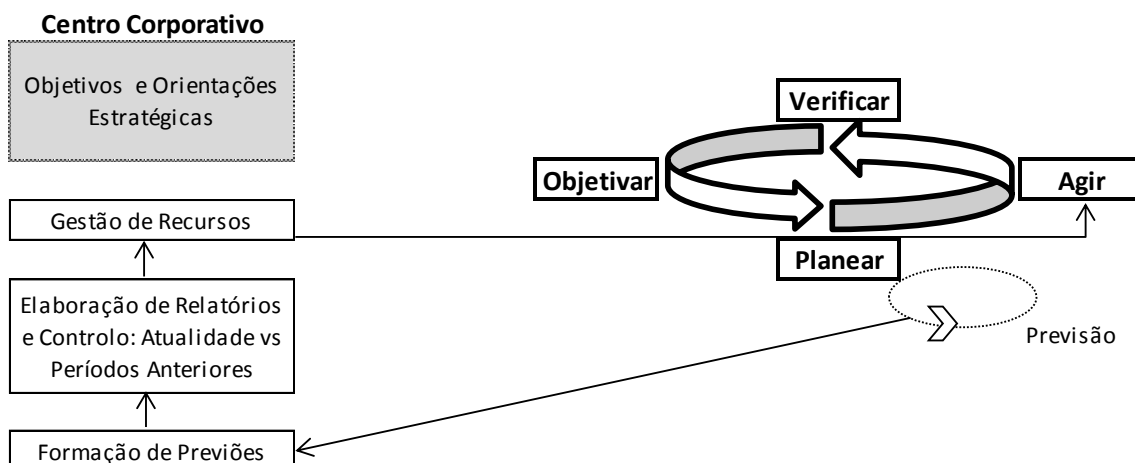
O planeamento estratégico é o processo que conduz à decisão sobre os objetivos da organização e das estratégias para os atingir (Carvalho da Neves, et al., 2011).

Segundo Hope (2009) a constante e contínua mudança está a dar lugar ao imprevisível, pelo que é necessário planear. A perspectiva futura é cada vez

mais imprevisível, os funcionários são mais exigentes, o ritmo da inovação é cada vez maior e está constante mutação, os preços estão cada vez mais competitivos. Para lidar com essas mudanças, os *Chief Executive Officer* (CEO) precisam implementar sistemas que fornecem aos gestores capacidade de tomar decisões rápidas e precisas, para isso necessitam de substituir os ciclos de planeamento anual por ciclos mais curtos apoiados por ferramentas de previsões e controlo que permitam aos gestores prever tendências de mercado, muito antes dos seus concorrentes para conseguir desta forma vantagem competitiva. Para Wildavsky (1975) o planeamento é o controlo do futuro.

O ciclo de planeamento tem quatro etapas: Verificar, objetivar, planejar e agir (ver figura 2).

Figura 2 – Ciclo do Planeamento



Fonte: adaptado Jeremy Hope, 2009

Em cada um das etapas a empresa deve responder a várias questões, conforme se ilustra a seguir.

- **Verificar.** A organização começa por responder a perguntas como: onde estamos agora? Como é o futuro a curto prazo?
- **Objetivar.** O próximo passo é o objetivar. Será que estamos na trajetória correta para atingir as nossas metas? A nossa estratégia precisa mudar?

- **Planear.** A terceira etapa é o plano. Quais ações que são precisas implementar para melhorar o nosso desempenho? Qual o impacto que estas ações têm sobre o nosso desempenho?
- **Agir.** O quarto passo é agir. Como devemos executar os planos estratégicos?

Todo este ciclo é elaborado com o compromisso de melhorar, por isso o plano estratégico deverá ser construído por toda a organização, e todos em conjunto definem os objetivos, metas e ações para atingir, e por consequência é obrigação de todos tornar o plano estratégico bem-sucedido.

Mas a chave para o seu sucesso é que sendo este elaborado por todos na organização, as pessoas comprometem-se e esforçam-se mais para melhorar o seu desempenho de forma a alcançar os objetivos propostos, pois sentem-se envolvidas no planeamento e na estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1996) só atingimos aquilo que medimos, por isso o planeamento e o controlo são fundamentais para as empresas.

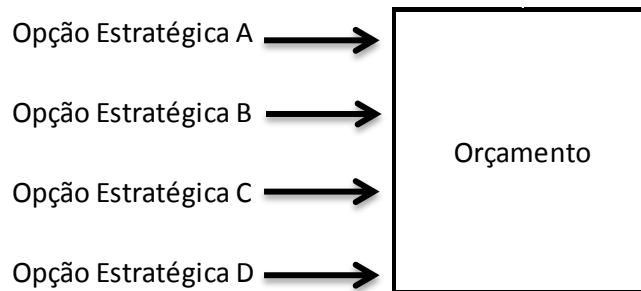
3.3 A Importância do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Orçamento

O desenvolvimento de um plano estratégico é fulcral para a empresa poder elaborar o seu orçamento, pois é essencial saber a estratégia definida pela empresa, que moldará o orçamento, empresa, que moldará o orçamento, uma vez que este é feito para o ano ou anos seguintes (Anthony e Govindarajan, 1998). O orçamento é mais útil quando faz parte integral da análise estratégica organização (Horngren, Foster e Datar, 2000).

A figura que se segue representa uma empresa sem plano estratégico definido, e quando tal acontece esta é forçada a considerar um grande número de opções estratégicas quando pretende elaborar o seu orçamento, o que poderá levar a diversos resultados disfuncionais resultantes da sobrecarga de informação, consideração inadequada de algumas alternativas estratégicas, negligência em alguma escolha, e por consequência poderá levar a uma

dificuldade na tomada de decisão sobre a alocação dos recursos da empresa. Um dos grandes benefícios do planeamento estratégico é o de facilitar decisões de alocação de recursos de acordo com as opções estratégicas fundamentais para a empresa.

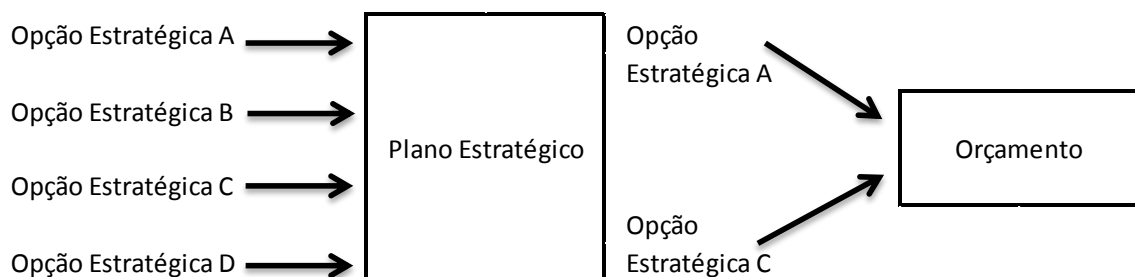
Figura 3 – Empresa sem Plano Estratégico



Fonte: Anthony e Govindarajan, 1998

A figura abaixo representa uma empresa com plano estratégico definido, verifica-se que o processo de planeamento estratégico pode ajudar a estreitar o número de opções estratégicas, de tal forma que as decisões de alocação de recursos podem ser realizadas durante o processo de orçamentação (Anthony e Govindarajan, 1998).

Figura 4 – Empresa com Plano Estratégico



Fonte: Anthony e Govindarajan, 1998

Quer o plano estratégico quer o processo de orçamentação envolve planejar, no entanto, o tipo de planeamento é diferente em ambos processos. O processo de orçamentação foca-se, geralmente, no ano seguinte, enquanto o planeamento estratégico destina-se a um período mais extenso. O plano estratégico precede aos processos de orçamentação (Anthony e Govindarajan, 1998).

Segundo Anthony e Govindarajan (1998), outra diferença entre um plano estratégico e um orçamento é que o primeiro é essencialmente para a estruturação das linhas de produtos ou outros programas, sendo que o último é importante na definição dos centros de responsabilidade.

3.4 Planeamento e Controlo

Para Garrison e Noreen (2004) o conceito de planeamento e controlo são muitas vezes confundidos. Na verdade, o planeamento e controlo são dois conceitos bastante distintos. O planeamento envolve a elaboração de objetivos e preparação de diversos planos e orçamentos de forma a atingir os objetivos traçados. Controlo envolve as medidas tomadas pela administração para aumentar a probabilidade dos objetivos definidos na fase do planeamento sejam atingidos e que todas as partes da organização estejam a trabalhar em sintonia e na mesma direção para a obtenção desses objetivos. Para ser totalmente eficaz, num bom sistema de orçamentação deverá existir tanto o planeamento como o controlo. Um bom planeamento sem controlo eficaz é tempo perdido.

Para Burns, et al. (2013), o planeamento descreve e demonstra quais as opções e alternativas estratégicas de uma organização para obtenção dos seus objetivos, sendo que estes objetivos dentro das organizações poderão ter diferentes formas e raramente são estáticos ao longo dos anos. Por sua vez o controlo mostra como é que as organizações procuram garantir que os seus planos iram ser cumpridos e respeitados.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000), a ferramenta mais utilizada nas organizações para o planeamento e controlo, é o orçamento, pois este fornece

uma perspetiva futura, permitindo às organizações anteciparem-se e corrigirem potenciais problemas antes que estes aconteçam.

3.5 Orçamento

Para Garrison e Noreen (2004) o orçamento é um plano detalhado para utilização de recursos financeiros e outros recursos ao longo de um período de tempo específico, este plano representa o futuro em termos quantitativos. O orçamento global é um resumo dos planos da empresa, que estabelece objetivos concretos para vendas, produção, distribuição e atividades financeiras. Geralmente culmina com orçamento de *cash-flow*, demonstração de resultados e balanço, isto é, o orçamento é um processo abrangente, que representa os objetivos da administração para o futuro e como estes devem ser realizados para que sejam atingidos. O orçamento é um plano financeiro que considera as receitas e despesas (Burns, et al. 2013).

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000), o orçamento é a expressão quantitativa do que foi proposto no plano de ação pela organização para um determinado período, e coopera desta forma na sua coordenação e implementação. O orçamento poderá compreender aspetos financeiros e não financeiros. As organizações geralmente seguem o seguinte ciclo de orçamentação:

- Planeamento do desempenho da organização, a administração terá de concordar quanto ao que é esperado e objetivado, assim como os vários diretores dos departamentos existentes na organização;
- Elaboração de um quadro de referência, um conjunto de expectativas específicas contra as quais os resultados reais podem ser comparados;
- Identificação das variações do plano, e caso seja necessário, definir ações corretivas;
- Planear novamente, tendo em conta o *feedback* e a mudança condições.

Para Anthony e Govindarajan (1998), o orçamento é uma ferramenta importante para as organizações especialmente na ajuda do planeamento e

controlo a curto prazo, e representa as receitas e despesas para esse ano. Um orçamento tem as seguintes características:

- Estima o lucro potencial da organização;
- Apresenta-se, em termos monetários, embora o valor monetário possa ser apoiado por valores não monetários (unidades ou produzidos);
- Geralmente tem duração de um ano;
- O orçamento tem que ser assumido como um compromisso de gestão, os administradores/diretores, concordam e aceitam os objetivos orçados;
- A proposta de orçamento é revista e aprovada por uma autoridade superior à que desenvolve o orçamento;
- Uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado em condições específicas;
- Periodicamente, o desempenho financeiro real é comparado com o orçado, e as variações resultantes desta comparação são analisadas e explicadas.

Segundo Garrison e Noreen (2004) existem duas etapas específicas do processo de orçamentação, que são, a preparação e realização do orçamento, numa primeira fase, e controlo do mesmo realizado numa fase posterior. Para Burns, et al. (2013) o processo de orçamentação é a uma simples tradução entre o que é planeado para números, examinando o impacto de um evento ou de um processo no futuro.

Para Anthony e Govindarajan (1998), a preparação do orçamento tem quatro finalidades: afinar o plano estratégico; ajudar a coordenar as diversas atividades da organização; atribuir responsabilidade aos gestores, definindo os montantes que estes estão autorizados a gastar, e para informá-los sobre o que se espera do seu desempenho; e obter um compromisso, que é uma base para avaliar o desempenho de um gestor e da organização.

Segundo Carvalho das Neves, et al. (2011), o orçamento é um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e de ação.

Com o passar do tempo, e o aumento da complexidade das atividades das organizações, o orçamento passou a ter, com algumas adaptações, a função de orientar o negócio (Johnson e Kaplan, 1987).

Segundo a Harvard Business School (2004), o processo de orçamentação pode causar *stress* e conflito e pode demorar muitas horas a ser elaborado. Mas os bons orçamentos valem a pena o tempo despendido, assim como os problemas que este pode causar.

Um orçamento bem realizado pode ser a diferença entre sucesso financeiro e a insolvência, ou incapacidade da organização em expandir-se de atuar na sua capacidade máxima.

O processo orçamentação obriga a estimar quanto, de cada produto ou serviço que se irá produzir e vender, o custo desses produtos/serviços, o prazo médio de recebimento e de pagamento, as despesas gerais e os impostos. Esses números dão uma previsão do que acontecerá a nível nos meses ou anos seguintes. Um bom orçamento ajuda os gestor a avaliar se a organização terá recursos financeiros suficientes para sobreviver ou para seguir a estratégia planeada.

Para as grandes empresas, previsão e orçamentação fornece um benefício similar, e o resultado orçamentado para cada unidade produzida e para a organização como um todo, é um mecanismo poderoso no sistema de controlo de gestão. Um orçamento é também um plano de ação que orienta as organizações a seus objetivos estratégicos.

Em síntese, para a conceituada Harvard Business School (2004), as características de um bom orçamento são:

- Ser a tradução de planos estratégicos em quantidades mensuráveis, que expressam os recursos que serão necessários;
- Antecipar o retorno financeiro de um determinado período;
- Funcionar como um plano de acção;
- Ser adaptável a cada empresa para ajudar a gestão a atingir seus objetivos estratégicos

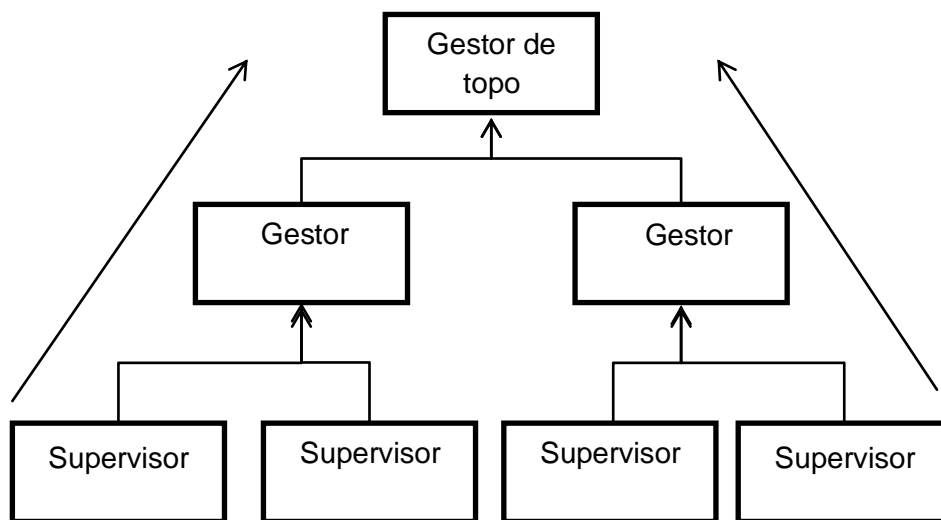
Podemos concluir então, citando Carvalho da Neves, et al. (2011), que o que interessa em termos de gestão é atingir eficazmente os seus objetivos tendo em conta os meios de que se pode dispor e para conseguir isso, objetivos, planos de ação e orçamentos devem ser elementos inseparáveis.

3.6 Participação no Desenvolvimento do Orçamento

De acordo com Garrison e Noreen (2004), o sucesso de orçamento é determinado em grande parte, pela forma como este é desenvolvido. Os casos de maior sucesso no desenvolvimento de um programa de orçamentação acontecem quando as partes interessadas são elementos ativos na sua preparação do mesmo, em contraste, com o que acontece os programas de orçamentação são impostos pela administração ou por superiores hierárquicos.

A elaboração dos orçamentos em modo participativo está ilustrada nas figuras seguintes

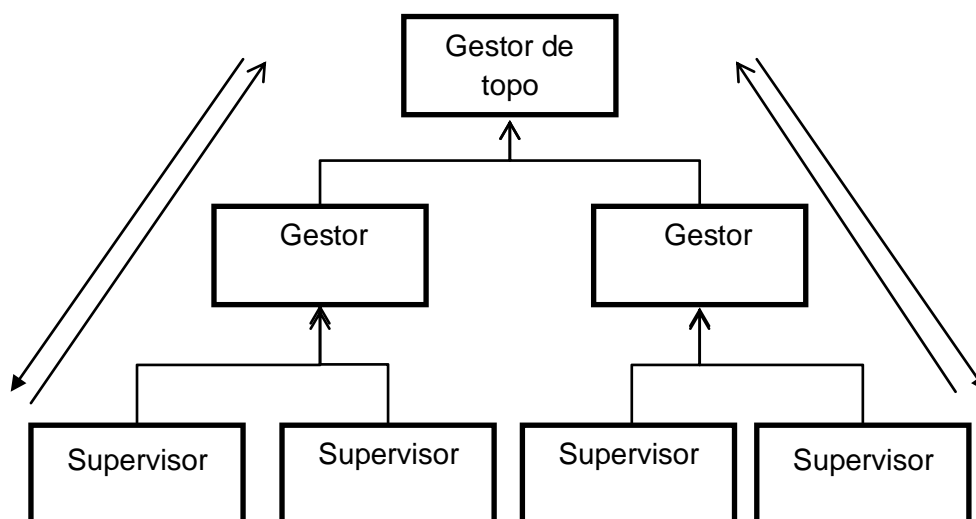
Figura 5 – Fluxo de Dados num Sistema de Orçamentação Participativo



Fonte: adaptado de Garrison e Noreen, 2004

O fluxo de dados num sistema de orçamentação participativo é efectuado dos níveis mais baixos para os níveis mais altos de responsabilidade hierárquica. Cada pessoa tem a responsabilidade para o controlo de custos e terá de preparar as suas próprias estimativas de orçamentação, e submeter ao próximo nível de gestão. Estas estimativas são revistas e consolidadas com estes, e por consequência enviadas para o nível a cima na organização.

Figura 6 – Fluxo de Dados num Sistema de Orçamentação Participativo baseado em de Garrison e Noreen, 2004



Fonte: do Autor

A figura acima representa o que entendemos por sistema participativo, ou seja, em primeiro lugar a estratégia e objectivos são passados para toda a organização de forma clara e em linguagem adequada a todos os interessados, e em seguida os vários membros da organização têm a responsabilidade para operarem de forma a alcançar os objetivos propostos.

Segundo Garrison e Noreen (2004), as vantagens de um sistema de orçamentação participativo são:

- Todos os membros da organização poderão dar a sua opinião e participar no processo de orçamentação, as suas opiniões são julgadas e avaliadas pela gestão de topo;
- Os orçamentos elaborados pelos gestores podem ser mais precisos e confiáveis do que os orçamentos preparados pelo gestor de topo, pois são os gestores médios que lidam e conhecem melhor o dia-a-dia das atividades desempenhadas na organização;
- A motivação geralmente é maior quando são os próprios colaboradores que traçam os seus objetivos;
- Se um gestor não é capaz de cumprir o orçamento que tenha sido imposto, o gestor pode sempre dizer que o orçamento não era razoável

ou era irrealista e, portanto, era impossível de cumprir. Com um orçamento participativo, essa justificação não poderá ser referida.

Para Garrison e Noreen (2004), o sucesso de cada programa de orçamentação depende do gestor considerar o orçamento como parte vital das atividades da empresa ou se o gestor o julga supérfluo e desnecessário. O sucesso de um orçamento depende muito do apoio de pessoas que ocupam lugares chave na organização, pois só assim o orçamento é encarado de forma séria.

No entanto, esta ferramenta não é o remédio para colmatar todas as fraquezas da organização (Horngren, Foster e Datar, 2000). Nem, o orçamento poderá ser usado como fonte de pressão sobre os empregados ou utilizado de maneira a apontar alguém se algo não corre conforme esperado, pois desta forma o orçamento criará hostilidade e não será bem recebido no seio da organização (Garrison e Noreen, 2004).

Segundo Garrison e Noreen (2004), o orçamento deve ser encarado como o algo positivo, como uma “arma”, que aponta e estabelece os objetivos, mede resultados, e identifica as áreas/sectores que necessitam de um esforço extra ou de maior atenção para conseguirem atingir os objetivos propostos. O orçamento deverá ser demonstrado como algo motivador para os colaboradores, de tal forma que os objetivos estabelecidos sejam superados. Muitos gestores interpretam o orçamento como algo que ajuda a escolher e alcançar objetivos (Horngren, Foster e Datar, 2000).

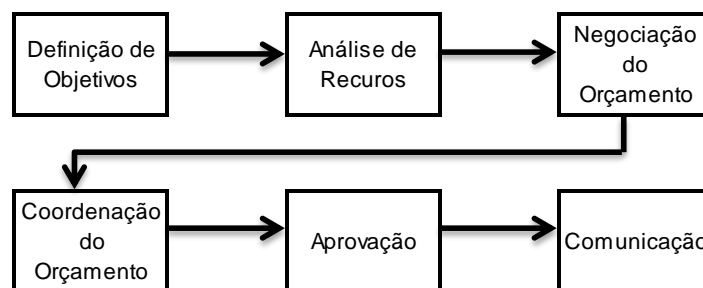
3.7 Processo de Orçamentação

Segundo Burns, et al. (2013), o processo de criar um orçamento difere de organização para organização, e é adaptado ao que estas necessitam, porque o que é relevante para uma organização pode não o ser para outra.

De acordo com Burns, et al. (2013), o processo de orçamento tem seis passos:

1. Definição de objetivos, cada organização tem uma estratégia e é partir desta estratégia que irá definir os objetivos e maneiras que ajudarão alcançá-los.
2. Analisar recursos, este passo é essencial para a criação do orçamento, pois só depois de analisar e conhecendo bem os recursos existentes na organização é que se pode elaborar o orçamento.
3. Negociação do orçamento, nesta fase do processo de orçamentação depende de organização para organização. Em determinadas organizações são os gestores de topo que alocam os recursos, sem que mais ninguém participe na elaboração deste, este método de criação do orçamento é conhecido por Orçamentação *Top-Down*. No entanto, numa organização, onde existe uma negociação com todos os departamentos, participando estes ativamente na elaboração do orçamento, este método de orçamentação é conhecido por Orçamentação *Bottom-Up*.
4. Coordenação do orçamento, analisados os recursos e a estratégia e tendo os objetivos percebidos e aceites, poder-se-á determinar os recursos que são necessários na organização, alocando-os de forma eficaz. Nesta fase é necessário considerar orçamentos por departamento.
5. Aprovação, nesta fase também depende do tamanho e da natureza da organização, pois numa pequena organização passa apenas pelo dono/administrador desta, já numa organização de maior dimensão a aprovação será feita por uma comissão.
6. Comunicação, esta é a fase em que se transmite, o orçamento aprovado, aos administradores.

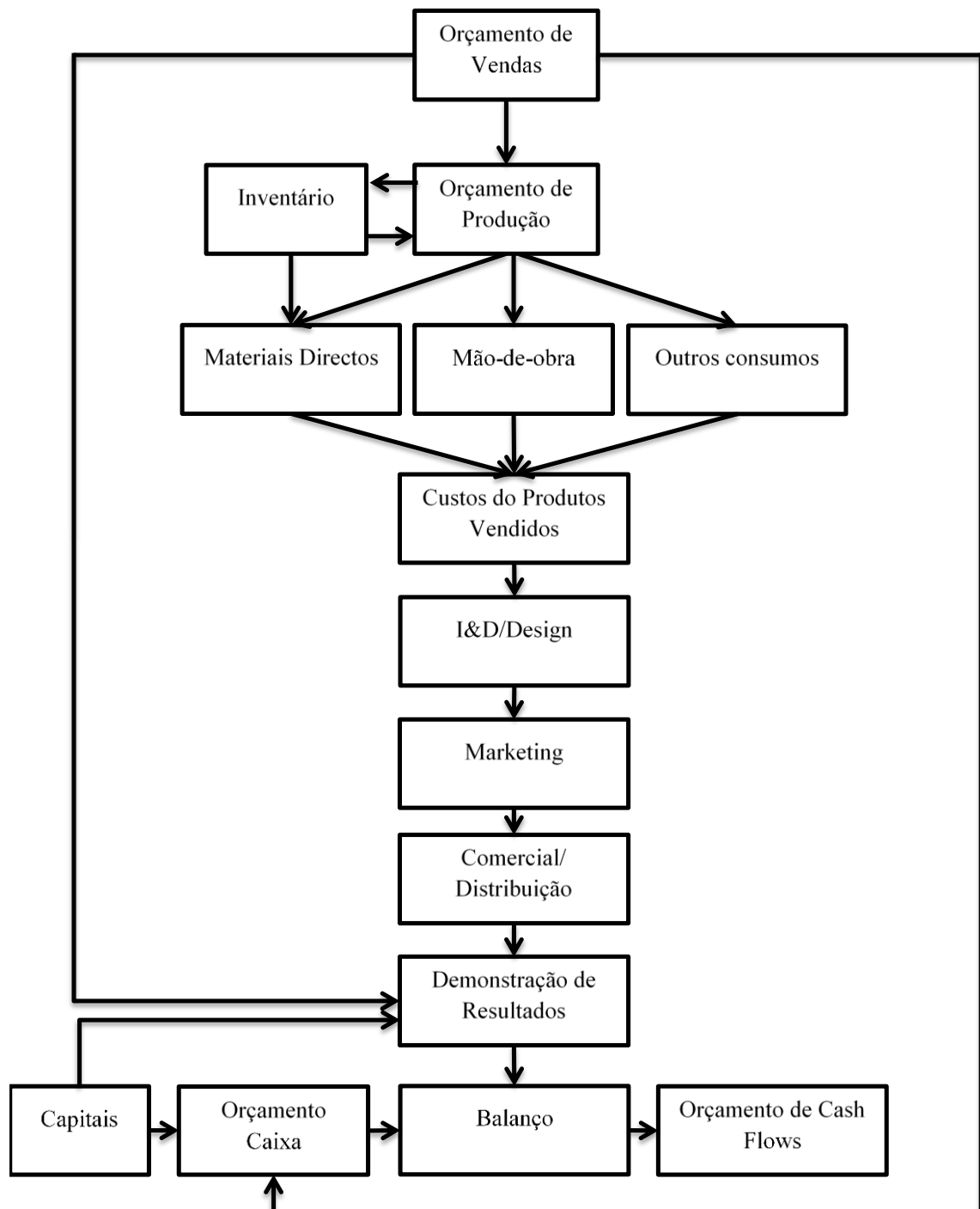
Figura 7 – Processo de Orçamento



Fonte: adaptado de Burns et al, 2013

Para Garrison e Noreen (2004) um orçamento global consiste num conjunto de orçamentos que se relacionam entre si, formando no final o orçamento da organização.

Figura 8 – Inter-Relações do Orçamento



Fonte: adaptado de Garrison e Noreen, 2004

A figura acima ilustra que só com um conjunto de orçamentos é que se consegue elaborar o orçamento final da organização, iniciando-se o processo pelo orçamento de vendas, que ajuda a determinar quanto uma organização terá de produzir, isto é, o orçamento de produção só poderá ser feito depois de concluído o orçamento de vendas. Terminado o orçamento de produção poder-se-á elaborar o orçamento de matérias-primas, mão-de-obra e outros consumos, que combinados com o orçamento de vendas e com administrativo conseguir-se-á determinar o orçamento de tesouraria, e por último balanço e demonstração de resultados respetivamente.

Para Burns, et al. (2013), o orçamento de vendas é muito importante pois ajuda a planear padrões de produção e está muitas vezes ligado a fatores chave dentro da organização. Já para Garrison e Noreen (2004), um orçamento de vendas é um cronograma onde se evidencia as vendas para um determinado período.

Segundo Burns, et al. (2013), o orçamento de produção considera as unidades a produzir e não os seus custos. Este, como já foi dito, só poderá ser elaborado a partir dos dados provenientes do orçamento de vendas, assim sendo, o orçamento de produção faz a ponte entre o inventário atual e o pretendido, e o orçamento vendas.

Para Garrison e Noreen (2004), o orçamento *cash-flow* ou de tesouraria é um plano detalhado das origens e das aplicações monetárias para um dado período de tempo específico. De acordo Burns, et al. (2013), os meios financeiros são o coração de qualquer organização.

3.8 Vantagens da Orçamentação

Para Garrison e Noreen (2004), as organizações que realizam um programa de orçamentação têm várias vantagens. Alguns dos benefícios provenientes de um programa de orçamentação são:

- Os orçamentos fornecem um meio de comunicação dos planos de gestão para toda a organização;

- Os orçamentos “obrigam” os gestores a pensarem e a planearem no futuro da organização, pois na ausência de um orçamento, muitos gestores despendem todo o seu tempo a lidar e a resolver os problemas que lhe são apresentados diariamente;
- O processo de orçamentação previne a alocação de recursos em alguns sectores da organização, de modo a que estes recursos possam ser consumidos e alocados de forma a acarretar mais benefícios para a organização;
- O processo de orçamentação pode revelar potenciais problemas antes que eles ocorram;
- Os orçamentos globais auxiliam a coordenar as atividades de toda a organização, integrando os planos dos vários departamentos. Os orçamentos ajudam a garantir que todos estão a “puxar” na mesma direção;
- Os orçamentos estabelecem metas e objetivos que podem servir *benchmarks* para avaliar o desempenho da organização.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000), os orçamentos são uma das principais ferramentas encontradas na maior parte do sistema de controlo das organizações. Quando administrados com sabedoria, os orçamentos contemplam planeamento, incluindo a implementação do plano de ação, fornecem os critérios de desempenho e promovem a coordenação e a comunicação dentro da organização. No entanto, os orçamentos devem ser cuidadosamente e inteligentemente administrados pela organização.

3.9 Críticas e Limitações aos Orçamentos

Hansen et al. (2003), analisam que a insatisfação com o orçamento ocorre em duas frentes: nos que desejam abandonar totalmente a orçamentação e naqueles que pretendem melhorar o processo orçamental. Hope e Fraser (2003 b) relatam vários estudos envolvendo empresas

européias que abandonaram os orçamentos sem comprometer o sucesso empresarial.

De acordo com Carvalho da Neves, et al. (2011), aquando da elaboração de um orçamento deve-se estar atento às dificuldades deste processo, exind de um grande número de responsáveis um forte envolvimento, quer no âmbito do seu próprio departamento, quer na interação com os outros.

Carvalho da Neves, et al. (2011), defende que uma aplicação adequada do processo orçamental facilita e garante qualidade ao trabalho dos gestores, para tal tem que existir coordenação de tempo e de processos.

Os processos orçamentais devem ser definidos numa linguagem comum, para que todos os envolvidos no processo o entendam. Outra limitação do orçamento é o detalhe excessivo, isto é, os orçamentos devem concentrar-se apenas sobre os aspetos fundamentais, e como se trata de um exercício de previsão, não necessita de uma precisão ao cêntimo (Carvalho da Neves, et al., 2011).

Para Carvalho da Neves, et al. (2011), uma das grandes limitações dos orçamentos é que este não tem qualquer sentido sem objetivos que motivem os gestores a conceberam planos de ação ambiciosos. Sem objetivos e sem plano de ação a elaboração de um orçamento torna-se a transposição dos números do ano anterior ajustados pela inflação prevista.

A ausência de negociação de um orçamento é outra das limitações apontadas por Carvalho da Neves, et al. (2011), ou seja, esta situação verifica-se quando os objetivos e os orçamentos são impostos, quando existe manipulação dos superiores hierárquicos para que estes sejam aceites e uma inexistência de reunião formal para aprovação dos orçamentos, provoca uma falta estímulo para fazer melhor.

Segundo Carvalho da Neves, et al. (2011), uma crítica aos orçamentos é que quando estes não são aceites pela administração, tendem a sofrer cortes “às cegas” para satisfazer as exigências impostas.

Por vezes, a elaboração de orçamento pode levar os gestores a protegerem-se com almofadas orçamentais, que os leva a sobrevalorizarem custos, subavaliarem proveitos, a ocultação de uma melhoria na produtividade, etc.

Um relatório elaborado por Neely et al. (2001), lista as 12 principais fraquezas do processo orçamental como:

1. A conceção de orçamentos é demorada;
2. Os orçamentos restringem a capacidade de resposta e muitas vezes são uma barreira à mudança;
3. Os orçamentos raramente são focados na estratégia e muitas vezes são contraditórios;
4. Os orçamentos adicionam pouco valor, especialmente tendo em conta o tempo necessário para prepará-los;
5. Os orçamentos concentram-se na redução de custos e não a criação de valor;
6. Os orçamentos fortalecem a autoridade e controlo vertical;
7. Os orçamentos não refletem as emergentes modificações que as organizações estão a adotar;
8. Os orçamentos incitam comportamentos viciosos;
9. Os orçamentos são desenvolvidos e atualizados muito raramente, genericamente ano a ano;
10. Os orçamentos são baseados em suposições, por vezes fundamentadas incorretamente;
11. Os orçamentos reforçam as barreiras departamentais, em vez de incentivar o compartilhamento de conhecimento;
12. Os orçamentos podem fazer com que o trabalhador se sinta subvalorizado.

E como Hope e Fraser (2003) afirmam que o atual ambiente competitivo é caracterizado pela imprevisibilidade. Esta situação eleva a importância da flexibilidade e adaptabilidade. Os autores alegam que a orçamentação é contrária a estas necessidades, porque uma vez estabelecidos, os orçamentos não se alteram, resultando em planos e metas que rapidamente estão ultrapassados.

Uma pesquisa sobre as organizações finlandesas descobriu que, embora 25 por cento das organizações estivessem a preservar o seu sistema de orçamento tradicional, 61 por cento estavam a modernizar ativamente o seu

sistema, e 14 por cento estavam a abandonar a orçamentação ou pelo menos a considerar o seu abandono (Ekholm e Wallin, 2000).

3.10 Modelos de Orçamentação

Os orçamentos são projetados para ajudar uma organização a se adaptar ao ambiente em que esta se insere e visam prever os seus resultados dos períodos seguintes. Segundo Otley (1994) o orçamento tem desempenhado o centro das atenções na maior parte dos sistemas de controlo de gestão das organizações. Mais recentemente, tem havido uma preocupação significativa com os orçamentos na prática (Hansen et al., 2003). O orçamento é a pedra fulcral do processo sistema de controlo de gestão em quase todas as organizações, mas, apesar de seu uso estar difundido, está longe de ser perfeito. O método alternativo ao processo orçamental tradicional foi investigado e relatado por Hope e Fraser (2003), e designado por *Beyond Budgeting* (BB).

Esse método surge para fazer face às críticas feitas ao processo de orçamentação tradicional: é dispendioso, é demorado na preparação e provoca efeitos disfuncionais. Além disso, impede as empresas de serem flexíveis e adaptáveis num ambiente de mudança contínua. Para resolver esse problema além do BB foi criado o *Rolling Budget* (RB).

3.10.1 Beyond Budgeting

O *Beyond Budgeting Roundtable* (BBRT), originário de Inglaterra, e está ao dispor das organizações que queiram implementar o modelo de gestão *Beyond Budgeting* e está a avaliar a sua implementação. Foi fundado como resposta à crescente insatisfação com o processo orçamental tradicional (Queirós, 2010).

As organizações que adotaram o modelo BB confirmam que o seu desempenho tem melhorado depois de abandonarem o processo orçamental, em troca de meios mais relativos e adaptativos de planear, avaliar o

desempenho, e controlar. O BB propõe mudar as organizações de hierarquias centralizadas para redes descentralizadas, é a combinação de uma boa organização e um desempenho eficaz que leva ao sucesso.

A questão dos incentivos tem sido objeto de intenso debate quer dentro das organizações, quer em comunidades acadêmicas ao longo de décadas. Algumas pessoas acreditam apaixonadamente no poder de incentivos para melhorar o desempenho individual. Outros acreditam que uma organização que esteja bem estruturada e alinhada, tais "subornos" adicionais são desnecessárias, estes só são necessários para forçar as pessoas a fazer o que não fariam de outra maneira natural. Em outras palavras, eles são um substituto pobre e ineficaz para as boas práticas de gestão (Hope e Fraser, 2003 a).

Alfie Kohn (1993) chegou à conclusão que as recompensas apenas garantem apenas uma coisa: o cumprimento temporário. Quando se trata de produzir mudanças duradouras de atitudes e comportamentos as recompensas são surpreendentemente ineficazes, pois na falta delas os trabalhadores tendem a voltar aos seus antigos comportamentos. Quer isto dizer que os incentivos apenas mudam temporariamente o que os trabalhadores fazem. Kohn (1993) refere que as recompensas tendem a minar o interesse na própria tarefa.

Kohn, Argyris, Senge, e Pfeffer são muito críticos em relação aos incentivos aplicados aos indivíduos, preferindo-os aplicados à equipa de trabalho. Segundo Hope e Fraser (2003 a), recompensas devem ser baseadas no desempenho de toda a equipa e orientada para o sucesso competitivo. A partir desta perspetiva, a organização é vista como uma complexa rede de relações interdependentes, assim, todos participam nos lucros da organização não existindo a intenção de manipular resultados departamentais, mas demonstrar que todos estão no mesmo "barco", remando na mesma direção, e todos dependentes uns dos outros (Hope e Fraser, 2003 a).

Conforme o BBRT (2003), existem 12 princípios em que se baseia o modelo *Beyond Budgeting*, os quais estão divididos em dois grupos: os seis primeiros abrangem regras de descentralização e liderança, e os demais o processo de gestão e desempenho:

I – Princípios de Descentralização e Liderança

1. Governança - estabelece uma infraestrutura para transmitir princípios e valores, e não exerce um controle central por meio de regras e procedimentos.

2. Responsabilidade pelo desempenho - faz com que as pessoas se responsabilizem pelos números na procura de resultados competitivos, não apenas com reuniões de objetivos funcionais.

3. Empowerment - concede liberdade às pessoas e capacita-as para agir; não mantém controlo ou restrições sobre elas.

4. Estrutura / Organização - organiza uma rede interdependente de divisões orientadas para o cliente, e não uma hierarquia de funções e departamentos.

5. Coordenação - coordena interações cruzadas dos sistemas da empresa e não ações detalhadas dos orçamentos.

6. Liderança - desafia e treina pessoas, não as comanda e controla apenas.

II – Processo de Gestão e Desempenho

7. Quadro de objetivos - superar os concorrentes; não os orçamentos.

8. Processo estratégico - fazer um processo estratégico contínuo e inclusivo, não um evento anual de cima para baixo.

9. Gestão antecipada - usar sistemas de previsão para informar a estratégia e não as ações corretivas de curto prazo para manter-se no caminho.

10. Gestão de recursos - providenciar recursos para as operações a um custo justo, e não determinado a partir do centro e com uma afetação anual.

11. Mensuração e Controlo - fornecer informações rápidas e abertas e não vários relatórios pormenorizados de micro gestão.

12. Motivação e recompensas - com base num nível de desempenho competitivo e não em metas negociadas e fixadas antecipadamente.

O modelo tem doze princípios que foram derivados das experiências de mais de vinte e cinco organizações que, de uma forma ou de outra, substituíram o orçamento tradicional, por mecanismos de direção mais flexíveis. Os seus objetivos têm sido, não só para reduzir os custos de elaboração de orçamentos e implementar processos de planeamento mais adaptáveis, mas também para devolver a responsabilidade para a estratégia e a responsabilidade pelos resultados para as equipas mais próximas do cliente (Hope e Fraser, 2003 a).

O exemplo mais relatado na literatura de implementação do modelo BB é o caso do banco Sueco Handelsbanken. O banco abandonou o sistema orçamental nos anos 70 e tem obtido um retorno excepcional para os acionistas, superando constantemente todos os seus rivais na Europa. O banco aponta o seu modelo de gestão radicalmente descentralizado como a maior fonte da sua vantagem competitiva – hoje, metade dos funcionários do banco tem poder de aprovar empréstimos para clientes. A avaliação de desempenho é feita tendo em conta o desempenho de filiais, de outras regiões e de outros bancos (Hope e Fraser, 2003 a e b).

3.10.2 Orçamentação Tradicional vs Beyond Budgeting

Segundo o BBRT, o BB cria uma cultura de responsabilidade no trabalhador, acarretando desta forma uma motivação acrescida, níveis de eficiência na produtividade mais elevados e uma melhoria nos serviços prestados. Para além dos pontos referidos anteriormente, oferece um modo mais adaptável de gestão, onde os objetivos são repensados com frequência e ligados ao desempenho em comparação com os *benchmarks*, os concorrentes e os períodos anteriores.

O processo orçamental tradicional mostra a hierarquia concentrada como sendo uma das suas principais particularidades. Nele são fixados planos anuais e os gestores incitados a efetuar ações preestabelecidas. No sistema orçamental tradicional cada funcionário tem noção da sua missão. O orçamento incute à minimização dos custos e à contenção de gastos; descobre os pontos fracos e

consente o uso lógico dos meios disponíveis; suprime o otimismo e pessimismo exagerados e leva a uma inclusão concreta de todos os objetivos sectoriais da empresa (Queirós, 2010).

Poderemos então afirmar que o BB é mais motivador que o orçamento tradicional, no entanto transmite mais responsabilidade ao trabalhador. Como no BB o orçamento é revisto e repensado com mais assiduidade, que o orçamento tradicional, possibilita melhoria e um acompanhamento constante aos resultados pretendidos.

3.10.3 Limitações do Beyond Budgeting

Em casos extremos, a utilização do orçamento para forçar melhorias de desempenho pode levar a um colapso da ética corporativa (Hope e Frase, 2003 b).

A grande limitação do uso do BB é a incapacidade de fazer um planeamento adequado em ambientes de incerteza. O sistema BB indica que o planeamento vai melhorar apenas quando ele está desligado das funções de avaliação de desempenho integradas em sistemas tradicionais de controlo orçamental. Portanto, onde o sistema BB se centra é na mudança do sistema de avaliação de desempenho e descentralização do poder de decisão da empresa (Hansen et al., 2003).

Antle e Smith (1986) e Janakiraman et al. (1992) lançaram dúvidas sobre a sua prevalência e viabilidade na prática dos BB, pois a implementação de medidas de avaliação de desempenho relativa a *benchmarks* externos parece ser difícil para muitas empresas.

3.10.4 Rolling Budgets

Embora o orçamento seja um sistema de controlo importante para a maioria das organizações (Simons, 1995; Armstrong et al, 1996;. Ekholm e

Wallin, 2000), muitos gestores estão insatisfeitos com seus sistemas atuais e estão a considerar fazer mudanças (Comshare, 2001; Neely et al., 2001).

Como uma alternativa aos orçamentos anteriormente descritos, as empresas estão a começar a recorrer *Rolling Budgets* (RB). Estes são, frequentemente, criados a cada três meses, e pretendem manter o período orçamental inicial (Hope e Frase, 2003 b).

Rolling Budgets são orçamentos estabelecidos no início de um período contabilístico, e é continuamente alterado para refletir as variações que surgem devido à evolução dos mercados. (www.businessdictionary.com)

Rolling Budgets estão a ser adotados devido ao facto de as organizações serem obrigadas a olhar constantemente para o futuro, a rever as suas estimativas e a refazer os seus objetivos de forma a alcançar a sua estratégia.

Este tipo de orçamentos exige muito mais atenção por parte dos gestores do que quando uma organização produz um orçamento estático de um ano, já que algumas atividades de orçamentação, deveram neste caso ser repetidas a cada trimestre (www.accountingtools.com).

Podemos então concluir que os RB são orçamentos que são continuamente atualizados, no sentido de adicionar um novo período de orçamentação, quando o período de orçamentação mais recente é concluído. Os RB são orçamentos para o futuro.

Uma das mais-valias dos RB é que eles são atualizados com as últimas tendências económicas do trimestre mais recente. De sublinhar, que nos RB não existem metas de lucro antecipadamente fixadas, ou penalizações para quem não alcança tais metas, essas previsões contínuas podem permitir aos gestores antecipar as mudanças de desempenho mais cedo e melhorar as suas estratégias (Hope e Frase, 2003 b).

Exemplo de um Rolling Budget

A Empresa X adotou um horizonte de planeamento de 12 meses, e o seu orçamento inicial é de Janeiro a Dezembro. Depois de passar um trimestre, o período de Janeiro a Março é completado, por isso irá acrescentar-se no

orçamento para ano seguinte mais um trimestre, deste modo, assegura à organização um horizonte de planeamento de 12 meses, que agora se estende a partir de Abril do corrente ano para Março do próximo ano.

3.10.5 Rolling Budgets vs Orçamentos Fixos

Como anteriormente referido os orçamentos fixos, são tradicionalmente anuais, fornecendo um previsões para o período referido, ao invés que os RB são orçamentos flexíveis e estão sujeitos a alterações.

Verificando o nível de detalhe necessário para um orçamento fixo, este pode ser considerado um processo insuportável, especialmente pelo tempo que se imprime num orçamento deste género, sendo que a informação está constantemente desatualizada. No entanto, os orçamentos anuais fixos fornecem detalhes que podem ajudar por exemplo nos planos de incentivo de remuneração.

As organizações ao mudarem as previsões financeiras a cada trimestre ou até mesmo mensalmente podem obter daí benefícios, especialmente as que estão a constantes mudanças do ambiente empresarial. As previsões financeiras dos RB e o seu processo orçamentação também permite à organização reavaliar, com mais frequência, as áreas da empresa garantindo desta maneira que cada uma delas atinge as suas metas.

Se a organização se sente mais confortável com um plano de orçamento anual fixo, pode continuar com o processo, adotando ao mesmo tempo algumas medidas de RB para previsões financeiras.

Para Ekholm, et. al (2011), perante os níveis de incerteza atuais, as organizações necessitam de uma maior capacidade de flexibilidade, em detrimento de objetivos fixos. Mas, se a organização estiver focada em obter vantagem competitiva é mais útil recorrer ao orçamento fixo.

Em suma, e apoiando-nos no artigo de Ekholm, et. al (2011), que conclui que quanto ao nível de incerteza o orçamento fixo reage negativamente, tornando-se menos preciso à medida que a incerteza aumenta, enquanto que o

RB não foi possível estabelecer qualquer tipo de ligação, positiva ou negativa, com o nível de incerteza.

No que toca à estratégia os autores concluem que ambos reagem de forma positiva com o grau de exatidão e que se ambos os instrumentos fossem utilizados pela organização estes iriam complementar-se.

3.11 Orçamentação vs Previsão

Só é possível construir o orçamento de vendas depois de as prever. A previsão e a orçamentação são dois processos diferentes, embora se encontrem interligados. Não existe um bom orçamento sem que existam boas previsões. Estas serão responsáveis pelo orçamento ser a tradução monetária dos planos da gestão, isto é, o garante de que passos seguros serão tomados para realizar, em factos reais, os objetivos traçados. Mas, a previsão é apenas uma antevisão do que provavelmente irá acontecer, sem se poder afirmar que o *Forecaster* (aquele que prevê) não terá influências sobre as mesmas, pois este poderá tentar moldar as previsões de acordo com o que se pretende. (Anthony e Govindarajan 1998) As diferenças entre orçamentação e previsão encontram-se evidenciadas na tabela seguinte:

Figura 9 – Previsão vs Orçamentação

	Previsão	Orçamentação
Expressa em termos monetários	Pode ser ou não	Sempre
Período de tempo	Qualquer	Anual, o mais comum.
O <i>Forecaster</i> aceita responsabilidade pelo cumprimento dos resultados previstos	Não aceita	Aceita
As previsões são normalmente aprovadas pela autoridade superior	Não	Sim

A previsão é atualizada assim, que novas informações indiquem, que há uma mudança nas condições;	Sim	Normalmente, não.
As variações provenientes da previsão são analisadas formalmente ou periodicamente.	Não	Sim

Fonte: do Autor

De acordo com Anthony e Govindarajan (1998), o plano de previsão financeira é apenas uma ferramenta de planeamento, por seu lado o orçamento é uma ferramenta de planeamento e de controlo. Todos os orçamentos incluem elementos de previsão, por isso, não se poderá responsabilizar apenas aqueles que os elaboram por certos acontecimentos que afetam a sua capacidade de atingir os objetivos planeados. Se, no entanto, um *budgetee* (os que elaboram os orçamentos) puder mudar um orçamento a cada trimestre sem a aprovação formal (ou, se a aprovação formal for apenas superficial), trata-se de elaborar uma previsão, e não da construção de um verdadeiro orçamento. Este não pode ser usado para a avaliação e controlo, pois, até o final do ano, os resultados reais serão sempre igual ao orçamento revisto.

3.12 Previsão de Vendas

Para Caiado (2011) a previsão das vendas constitui o ponto de partida para o planeamento de toda a atividade futura da empresa. O estabelecimento destas previsões e a análise antecipada dos seus resultados são indispensáveis para a elaboração dos orçamentos e contas de exploração, para a gestão de compras, de pessoal e outros recursos da empresa. Não é possível atingir objetivos reais e precisos sem que antes tenham havido previsões cuidadas e tecnicamente bem elaboradas, por parte da gestão.

A previsão de vendas é essencial para toda a organização, incluindo para os que nela trabalham. Na figura seguinte mostra-se a importância para cada departamento da empresa.

Figura 10 – Previsão de Vendas – Departamentos de Organização

DEPARTAMENTO	IMPORTÂNCIA DE PREVISÃO DE VENDAS
Marketing e vendas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preços dos produtos; ✓ Campanhas de marketing e publicidade; ✓ Sazonalidade; ✓ Alterações no produto; ✓ Flutuações conjunturais; ✓ Fixar objetivo de vendas;
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação de contas de exploração; ✓ Orçamentos previsionais de custos e proveitos.
Compras e Produção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeamento e organização de aquisição de mercadorias, matérias-primas e equipamentos; ✓ Capacidade negocial com os fornecedores.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transporte; ✓ Armazenamento; ✓ Processamento de encomendas.

Fonte: adaptado de Caiado, 2011

Segundo Caiado (2011), alguns estudos empíricos têm mostrado que a maioria dos gestores e empresários são muito otimistas nas suas previsões e geralmente subestimam a incerteza em relação ao comportamento futuro do negócio da empresa, pois, a população geralmente é muito influenciada pelas más notícias e acontecimentos exogéneos, como as crises económica e políticas.

Quanto ao horizonte temporal, as previsões dependem quer dos objetivos da empresa quer da natureza dos produtos comercializados. Os horizontes podem ser de curto, médio e longo prazo, diminuindo o detalhe e certeza à medida que aumenta o tempo. Na figura seguinte faz-se a relação entre o horizonte temporal e as consequências/cuidados nas previsões.

Figura 11 – Previsão de Vendas – Horizontes Previsionais

Horizontes Previsionais	Descrição	Consequência
Curto Prazo	Estas previsões são feitas para períodos de tempo até 3 meses e estão associadas a produtos de grande consumo sujeito a oscilações sazonais e conjunturais de procura e oferta.	As vendas de produtos sazonais podem ser previstas com bastante precisão sempre que as oscilações de carácter sazonal não se alterem muito.
Médio Prazo	As previsões de médio prazo são normalmente estabelecidas para horizontes temporais de um ano e desempenham um papel fundamental na elaboração do plano orçamental e financeiro da empresa.	Uma previsão incorreta pode afetar fortemente o orçamento da empresa. Se for otimista, a sobrestimação das vendas pode traduzir-se em excesso de stock e desperdícios de recursos de materiais, financeiros e humanos. Se for pessimista, a empresa não consegue satisfazer as necessidades de mercado, tendo por isso, uma perda de oportunidade, o que geralmente pode afetar a sua imagem.
Longo Prazo	Estas previsões são realizadas para três ou mais anos dependendo do sector ou industria envolvida.	As previsões a longo prazo são úteis para a orientação da empresa no horizonte temporal mais alargado no que se refere à escolha dos seus investimentos e das suas opções estratégicas.

Fonte: adaptado de Caiado, 2011

Capítulo III

4 Metodologias

4.1 Estudo de Caso

De acordo com Becker (1999), o termo estudo de caso foi usado inicialmente por associação com os estudos médicos e psicológicos, onde o termo se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma dada doença.

Nas ciências sociais, o estudo de caso passou a ser considerado como uma forma de estudar e analisar intensamente, de forma exploratória, explanatória ou descritiva alguma unidade social, a qual pode ser identificada por meio de uma organização, um indivíduo isolado ou em conjunto, uma comunidade, um programa ou um projeto de desenvolvimento e até mesmo uma demonstração financeira de uma determinada empresa para um determinado período de tempo, cabendo ao pesquisador fazer referência a um acontecimento especial, uma mudança política, algum tipo de conflito, enfim, um fenômeno recente que mereça especial atenção. Neste sentido, Stake citado por Alencar (2000) defende que estudo de caso não é em si uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado.

O estudo de caso é o método de estudo quando o fenômeno em análise não é facilmente distinguível no seu contexto. O fenômeno em análise pode ser um projeto (Yin, 1993).

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (Yin, 2001).

A inclusão do contexto como uma parte importante de um estudo, cria um desafio técnico característico. Em primeiro lugar, a riqueza do contexto significa que o estudo que se seguiu provavelmente vai ter mais variáveis do que dados. Em segundo lugar, significa que o estudo não pode depender de um único método de recolha de dados, mas provavelmente será necessário usar

múltiplas fontes de evidência. Em terceiro lugar, mesmo que todas as variáveis relevantes sejam quantitativas, serão necessárias estratégias distintas para o projeto de pesquisa e para a análise. O desenvolvimento de técnicas e estratégias sob condições rigorosas é fundamental para o uso correto desta metodologia (Yin, 1993).

Entre as várias estratégias o estudo da teoria tem tido um papel explícito para analisar a evidência empírica do estudo de caso. Não surpreende desta forma o reavivar do interesse no papel da teoria, em fazer avaliações (Bickman, 1987; Chen, 1990; Chen e Rossi, 1989), que teve uma contrapartida contínua na concepção de estudos de caso. Os exemplos críticos mantêm a importância da teoria em estudos explicativos, e não apenas exploratórios ou descritivos, (Yin, 1981), bem como em estudos de casos múltiplos com base no projeto de replicação (Yin, 1981). Em geral, a teoria pode ser importante para estudos de caso de muitas maneiras, ajudando a:

- Em primeiro lugar selecionar os casos a serem estudados, seja na sequência de um único caso ou casos múltiplos;
- Especificar o que está a ser explorado quando se está a realizar estudos de caso exploratórios;
- Definir uma descrição completa e adequada quando se está a descrever de estudos de caso;
- Estipular teorias idênticas quando se está a fazer estudos de caso exploratórios;
- Generalizar os resultados para outros casos.

O estudo de caso exclui considerações de conveniência, logística, ou questões não essenciais. O bom uso da teoria vai ajudar a delimitar o estudo de caso para o seu projeto mais eficaz (Yin, 1993).

Estes estudos são um método de investigação apropriado quando se está a tentar atribuir uma relação causal - e não apenas querendo explorar ou descrever uma situação. A principal justificação para a utilização deste método prende-se com a necessidade de a investigação abranger tanto um determinado fenómeno como o seu contexto e também na hipótese de o caso conter importantes variáveis explicativas sobre o fenómeno ou os limites entre o fenómeno e o contexto não serem claramente evidentes (Yin, 1993).

4.2 Investigação-Ação

A utilização do método de investigação ação começou a popularizar-se para no estudo de sistemas de informação (Davison et. al, 2012).

Segundo Lindgren et. al (2004) e dado o objectivo deste trabalho ser o de desenvolver e testar os princípios que tornam os sistemas de gestão num apoio às organizações, de forma a refletirem um conhecimento técnico com orientação principal para a competência, selecionamos o método investigação-ação como nosso modo de investigação. O método investigação-ação tem sido descrito como "um método pós-positivista social de investigação científica ideal para o estudo das tecnologias em contexto humano" (Baskerville e Wood-Harper 1996, p.235).

O método investigação-ação combina a teoria com a intervenção do investigador para resolver problemas organizacionais imediatos (Baburoglu e Ravn 1992; Baskerville e Wood-Harper, 1998). Assim, o método investigação-ação visa vincular a teoria com a prática, do pensar ao fazer (Susman 1983). É um processo, tipicamente, iterativo com base em hipóteses de trabalho refinadas ao longo de ciclos repetidos (Davison et al 2004;. Susman e Evered 1978).

Sendo um método intervencionista, permite ao investigador testar uma hipótese de trabalho através da implementação, e em seguida, avaliar a mudança num ambiente real. Depois analisa-se as discrepâncias entre a hipótese e as mudanças ocorridas no ambiente real (Susman 1983), o investigador garante desta forma conhecimentos teóricos e práticos sobre o estudo.

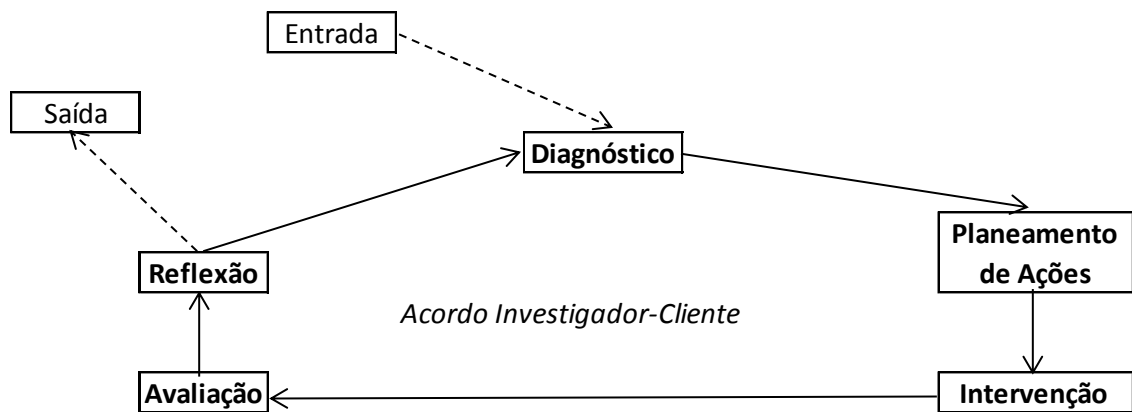
Além de permitir conhecimento através da experiência num ambiente real, os investigadores consideram a mudança como um resultado importante (Susman e Evered 1978). Estudar, apenas, um problema real, sem ajudar a resolvê-lo ou amenizá-lo é entendido como inútil. Por outras palavras, os investigadores deste método vêm-se como sendo responsáveis não só por auxiliar os profissionais no desenvolvimento teórico, mas também na aplicação de conhecimentos (Mathiassen 2002).

Embora haja uma variedade de abordagens sobre método investigação-ação (Baskerville e Wood-Harper, 1998), Susman e Evered elaboraram o método de investigação-ação canónica que é um dos mais amplamente adotado nas ciências sociais (Davison et al. 2004). Segundo Lindgren et al. (2004) este método formaliza as normas dum processo de pesquisa iterativa, rigorosa e colaborativa, descrevendo-se nas cinco fases seguintes:

- **Diagnóstico:** refere-se à identificação de problemas e as suas causas subjacentes. Durante esta fase, os investigadores e os profissionais trabalham em conjunto para formular uma hipótese de estudo para ser usado subsequente nas fases do ciclo de investigação-ação. Para Davison et al. (2012) nesta etapa desenvolve-se uma compreensão precisa e holística da situação da organização e dos seus processos.
- **Planeamento de ações:** é o processo que especifica as ações que podem melhorar o problema em causa. Esta fase serve para orientar as intervenções ou futuras implementações referentes às mudanças estratégicas necessários à organização (Davison et al., 2012).
- **Intervenção:** refere-se à implementação e intervenção sobre ações especificadas na fase de planeamento.
- **Avaliação:** implica a avaliação conjunta da intervenção de profissionais e investigadores. Segundo Davison et al. (2012) não é fácil avaliar rigorosamente a eficácia das intervenções.
- **Reflexão:** nesta fase do método de investigação-ação documenta-se e resume-se os resultados da aprendizagem. Estes resultados devem constituir contribuições de conhecimento quer para a teoria, quer para a prática, mas também são reconhecidos como pareceres temporários, que servem, ou não, de ponto de partida para um novo ciclo.

Da forma como interagem todas estas fases, surge um modelo de funcionamento que será seguido neste estudo, denominado Car Process Model, e ilustrado na figura abaixo.

Figura 12 – CAR Process Model (Baseado em Davison et al. 2004; Susman e Evered 1978)



Fonte: Davison et al., 2012

Capítulo IV

5 Fase Diagnóstico do Projeto

5.1 Apresentação da Empresa Mendes Gonçalves, S.A.

A empresa Mendes Gonçalves, S.A., atua na área da alimentação, mais precisamente, na produção de vinagres, temperos e molhos alimentares, laborando há mais de 30 anos. A sede da empresa é no concelho da Golegã.

Inicialmente a empresa apenas fabricava vinagres, no entanto devido a forte concorrência sentiu a necessidade de se expandir em termos de áreas de negócio para tornar-se mais competitiva e em 2002, começa a produzir temperos e molhos alimentares, sendo atualmente a empresa referência em Portugal neste sector.

“Com o tempo sentimos que, apesar termos muitos tipos de vinagres apresentados de diversas formas, a empresa continuava dependente de um monoproduto: o vinagre. Assim fazia sentido diversificarmos o negócio. Porque o vinagre é uma matéria-prima importante no fabrico dos molhos e porque na altura a esmagadora dos molhos eram importados, em 2002 decidimos iniciar a produção de molhos e outros temperos.”

(Carlos Gonçalves, Diretor Geral, Marketeer, Setembro 2013)

Além do fabrico das suas marcas, também fabrica segundo as instruções/receitas dos seus clientes, tanto retalhistas como grossistas, essencialmente da moderna distribuição. Salvo raras exceções como feiras temáticas em que participa, a Mendes Gonçalves, S.A. não comercializa os seus produtos (das suas marcas) diretamente ao consumidor final, passando os mesmos pelas empresas de distribuição em primeiro lugar. Esta maneira de comercializar distancia a empresa da possibilidade de criação de uma relação entre as suas marcas e produtos e os respetivos consumidores-alvo, quer estes sejam finais ou profissionais (Sílvia Costa, 2012).

A Mendes Gonçalves tem temperos dirigidos tanto ao consumo nos lares, como ao consumo industrial, diferenciando o produto, em grande parte, pelo tamanho das embalagens, (destinadas ao *Food Service*), mas também nalguns sabores e receitas (por exemplo, os ingredientes de uma maionese podem diferir, contendo mais ou menos óleo, por forma a obter uma consistência mais

adequada a uma utilização final ou para servir de preparado a um prato num restaurante) (Sílvia Costa, 2012).

5.2 Estrutura da Governação

A empresa Mendes Gonçalves, S.A. caracteriza-se por ser uma empresa familiar, sendo o Diretor Geral um dos fundadores da empresa e devido a tal fato a gestão está entregue à administração, passando todas as decisões fulcrais pelo Diretor Geral.

No que diz respeito ao controlo e supervisão para além da administração, são responsáveis os chefes de cada departamento existente na empresa, por estes departamentos estão distribuídos 170 trabalhadores.

5.3 Negócio e Principais Mercados

O volume de vendas, no passado ano de 2013, situou-se nos 20 milhões de euros, o seu mercado abrange os cinco continentes e coloca nele mais d 2.200 produtos, contando com 170 trabalhadores.

Este ano de 2014 espera-se um aumento de vendas na ordem dos 20% e no próximo ano de 2015 de 30%, onde o mercado dominante continua a ser o mercado nacional com um peso de 60% no volume de negócios. A exportação destina-se essencialmente para Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

5.4 Visão, Missão e Valores

Uma empresa, nos dias de hoje, não poderá ser competitiva se não conhecer o porquê da sua razão de existir, não souber onde pretende estar no futuro e não se comportar dentro de um quadro de valores reconhecidos como importantes pela sociedade. A Mendes Gonçalves, S.A. não é excepção e com

vista a informar os seus *stakeholders* sobre a sua missão, visão e valores definiu-as como se segue:

Visão

A Mendes Gonçalves, S.A. espera ser uma referência nacional, com reconhecimento internacional, na produção de temperos inovadores e adaptados aos mercados onde atuam.

Missão

A Mendes Gonçalves, S.A. é uma empresa portuguesa da Golegã, dedicada à produção de Temperos. Fazendo diferente, desde sempre, com inquietude, inovação e responsabilidade, criando valor para os acionistas, colaboradores e comunidade envolvente. Tendo em conta a multiculturalidade dos gostos, trabalham para a satisfação dos seus Clientes e Consumidores, de onde quer que venham, onde quer que estejam.

Valores

PROXIMIDADE E INFORMALIDADE

“A empresa Mendes Gonçalves, S.A. é uma empresa familiar que, apesar do seu crescimento, continua a primar por manter uma relação de proximidade tanto com os seus clientes e parceiros, como por cultivar essa mesma proximidade e informalidade junto dos seus colaboradores” (Site Oficial da Empresa).

CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

“A Mendes Gonçalves, S.A. define-se pela sua rapidez e fácil adaptação a novos cenários, o que é permitido pelas estruturas de decisão centralizadas, as operações reunidas em *insourcing* e a equipa jovem e flexível. Esta

adaptabilidade é valorizada pelos seus clientes (tanto nacionais, como provenientes de outros países com diferentes hábitos alimentares e legislações) e aplicam-se as fórmulas, *packaging* ou rotulagem de produto” (Site Oficial da Empresa).

QUALIDADE

“Contando já com várias certificações de qualidade, a Mendes Gonçalves, S.A. tem como base o rigor de todas as operações por forma a conferir um elevado nível de qualidade dos seus produtos, cuja exigência só é conseguida graças ao profissionalismo da sua equipa” (Site Oficial da Empresa).

INOVAÇÃO

“A vantagem competitiva da Mendes Gonçalves, S.A. é claramente o seu enfoque na Inovação, factor em que continuará a apostar internamente como eixo estratégico de diferenciação face ao mercado” (Site Oficial da Empresa).

PORTUGALIDADE

“Em termos de aquisição de matérias-primas, a Mendes Gonçalves, S.A. dá preferência aos produtos provenientes da zona, seguidos da região e país. Só depois são procuradas matérias-primas fora de Portugal. O figo é um bom exemplo, já que a MG acolhe grande parte da produção de figo da zona de Torres Novas para produção de vinagre. Por forma a reforçar este valor, a Mendes Gonçalves, S.A. criou o movimento de valorização do que é português “Gosto de Portugal”. A aposta nas exportações é mais um fator de reforço desta “portugalidade”, já que a empresa se propõe, por exemplo, a valorizar o vinagre nos 5 continentes” (Site Oficial da Empresa).

5.5 Principais Objetivos

A Mendes Gonçalves, S.A. tem como objetivo em 2015, subir o volume de negócios em 30%, a continuidade da implementação da sua marca, inovação

contínua e expansão do seu mercado em termos nacionais mas especialmente no que diz respeito à internacionalização.

5.6 Recursos da Empresa

5.6.1 Recurso Humanos

Tendo em conta a evolução emergente da empresa Mendes Gonçalves, S.A. nos últimos anos 10 anos a empresa poderia ter perdido alguma identidade, no entanto tal não se verificou, encontrando nos seus quadros, colabores com largo anos de trabalho na empresa e fortemente identificados com a cultura da empresa. Por isso, a empresa conta com colaboradores experientes nos vários departamentos, e esforça-se para fornece-lhes tudo o que estes necessitam para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

5.6.2 Sistema de Informação

Em termos de sistema de informação, a empresa Mendes Gonçalves, S.A., conta com um departamento informático que está atento a toda a contínua mudança que ocorre neste sector, desenvolvendo o tudo o que é necessário para facilitar a comunicação e o acesso à informação necessária para o desempenho das várias funções da empresa.

A empresa trabalha com SAP *Business One* e com o *Crystal Report*, mas a grande maioria do tratamento de informação para a gestão é feito em MS Excel, para onde se extrai a informação produzida pelos sistemas referidos.

Esta informação pode ser tratada diariamente, mas por norma é feita apenas mensalmente, à exceção do controlo da variação de vendas que é feito semanalmente assim como o mapa de cobranças. Esta informação destina-se essencialmente à administração, chefes dos diversos departamentos e vendedores.

É também de realçar que no que diz respeito a sistemas de informação a empresa Mendes Gonçalves, S.A. é bastante aberta às propostas apresentadas pelos seus colaboradores, pois vê-as como um instrumento de melhoria e um meio de tornar a empresa mais competitiva.

Um sistema informático a funcionar bem e fidedigno é essencial para desenvolver todo o trabalho de orçamentação, uma vez que será a informação produzida por este que ajudará à tomada de decisão.

5.6.3 Recursos Financeiros

Para combater a crise socioeconómica presente em todo o mundo afetou todos e a empresa Mendes Gonçalves, S.A. não foi exceção, no entanto a empresa encontrou soluções para combater esta, vendo nela até algumas oportunidades para expandir os seus mercados, especialmente para países do continente africano.

5.7 Principais Processos de Qualidade

Com o intuito de assegurar a Qualidade dos produtos fabricados, a empresa Mendes Gonçalves, S.A. dispõe de um laboratório onde analisa os parâmetros mais relevantes para a garantia da conformidade de produtos-chave intervenientes no processo de fabrico (desde matérias-primas ao produto final).

Todos os lotes produzidos são sujeitos a controlo laboratorial e fazem parte de um plano pré-estabelecido de análises químicas e microbiológicas.

No sector dos vinagres é assegurada a conformidade das matérias-primas (vinhos e fermentados) através de análise sensorial e organolética. Ao longo do processo, são controladas a acidez, o álcool residual, e o extrato seco através de procedimentos laboratoriais apropriados e equipamentos de precisão.

Na produção dos molhos são necessários vários controlos a nível de processo e produto final (como por exemplo o PH, a consistência, o *Brix*, cloretos e carga microbiológica), de forma a garantir a qualidade dos produtos até ao fim do seu período de validade.

A empresa encontra-se certificada pelas NP EN ISO 9001: 2008. É a primeira empresa em Portugal certificada de acordo com a norma ISO 22000 no ramo dos vinagres, molhos e condimentos. Uma prova da aposta contínua na qualidade dos seus produtos.

A pensar nos seus consumidores e nas suas exigências que visam a qualidade, a empresa MG obteve para dois dos seus produtos (Vinagre de Vinho 6% e Vinagre de Sidra 5%) a Certificação de Produto de acordo a Norma Europeia 13188 que define as características dos Vinagres.

Desta forma, os seus consumidores têm acesso a informação imparcial sobre os produtos, o que facilita a sua decisão de compra.

A Certificação de Produto permite evidenciar, de forma clara, uma garantia relativa à qualidade do produto que fabrica. Esta garantia é assegurada por uma entidade independente que comprova, através de ensaios laboratoriais frequentes e auditorias anuais, que os seus vinagres estão de acordo com as exigências definidas pela NP EN 13188:2008.

A empresa demonstra assim de uma forma inequívoca e credível a qualidade e a fiabilidade dos seus produtos.

A empresa detém também o Certificado Halal e o Certificado Kosher, que significa que a empresa é autorizada e respeita a preparação de alimentos de acordo com a religião do islão e as leis judaicas, respetivamente.

5.8 Análise SWOT da Empresa Mendes Gonçalves, S.A.

Após uma análise do ambiente externo foi feito um diagnóstico dos recursos existentes, para tal foi elaborada uma matriz que demonstra as suas forças e fraquezas (ambiente interno), bem como possíveis oportunidades e ameaças (ambiente externo) da empresa Mendes Gonçalves, S.A..

Figura 13 – Análise SWOT

<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relações com os parceiros de negócio • Competência de Marketing e I&D • Finanças Sólidas • Imagem de marca e reputação da empresa • Compromissos/Lealdade dos colaboradores 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> da empresa demasiado centralizado • Dificuldade de fazer crescer o <i>know-how</i> dos recursos humanos ao mesmo ritmo do crescimento da empresa
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização das marcas da empresa • Fazer da Marca Paladin a marca de referência no mercado de temperos em Portugal • Conseguir aumentar a sua competitividade mudando e ajustando processos que se traduzem numa maior margem operacional 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novos <i>players</i> no mercado nacional que afectam o domínio que a empresa tem na produção nacional de temperos • Capacidade de saber gerir as crises que sempre acontecem quando as empresas estão a crescer a ritmos muito altos

Fonte: do Autor

Uma das forças da empresa é a boa relação que tem com os seus parceiros de negócio, quer sejam clientes quer sejam fornecedores. Esta boa relação tem origem devido ao facto da empresa ser séria e honrar os seus compromissos.

Outra das suas forças é a sua marca, por ser uma marca de referência no panorama nacional e tendo já algum prestígio internacional.

As fraquezas da empresa é o *Know-how* ser demasiado centralizado e a dificuldade de o fazer crescer e disseminar, entre os seus recursos humanos, ao mesmo ritmo do crescimento da empresa, pois o crescimento da empresa espera-se ser grande nos próximos anos, enquanto o *know-how* dos recursos humanos demora algum tempo a ser construído.

No que diz respeito a oportunidades, a empresa Mendes Gonçalves, S.A. pode e pretende expandir as suas vendas e os seus mercados, internacionalizando, ao mesmo tempo, as suas marcas. Fazer da Marca Paladin uma referência no mercado de temperos, em Portugal, e aumentar a sua competitividade, mudando e ajustando os processos que se traduzem numa maior margem operacional.

As ameaças são a entrada de novos *players* no mercado nacional, que afectem a posição dominante da empresa na produção nacional de temperos, e o receio de falta de capacidade para saber gerir as crises, que sempre acontecem quando as empresas estão a crescer a ritmos muito elevados.

Capítulo V

6 Desenvolvimento Experimental do Projeto

6.1 Descrição do Projeto

Nos pontos que se seguem passaremos a descrever o orçamento para 2015, quais os passos e melhorias que se foram realizando, e ajustes que foram feitos para melhor satisfazer as expectativas da administração.

Como se trata de um trabalho suportado pelo método de investigação-ação o projeto foi sofrendo várias evoluções ao longo do tempo, e o seu objetivo inicial também foi alterado conforme iremos explicar mais abaixo, recordo que esta metodologia tem por base ir construindo o projecto, melhorando e adaptando de acordo com o pretendido pelas partes interessadas.

6.2 Objetivo do Projeto

O grande objetivo do projeto passava por adquirir um contacto mais direto com a visão e futuros objetivos da empresa, fornecendo à administração, no final do projeto, uma ferramenta que auxilia-se a prever de forma rápida os futuros resultados Mendes Gonçalves, S.A..

Numa fase inicial iremos explicar a evolução do projeto, quais as dificuldades que nos foram surgindo e como reagimos a esses percalços, que como poderão constatar nos desviaram um pouco do objetivo inicial do projeto que era orçamentação de toda a Marca Paladin para 2015.

Em seguida iremos verificar e analisar a evolução das vendas da Maionese Paladin desde 2010, suportado no método estatístico da regressão linear. Aqui também achamos oportuno e realizamos uma análise global dos molhos/condimentos da Marca Paladin, pois é onde se insere a Maionese.

Numa fase posterior passamos à realização e análise do orçamento de vendas da Maionese Marca Paladin para 2015, isto é, iremos analisar a evolução e todos os passos que levaram à construção do mesmo.

Na fase final da explicação do projeto descreveremos as limitações da investigação, e quais as etapas a merecerão uma atenção futura.

6.3 Descrição da Evolução do Projeto

O projeto desde que foi inicialmente pensado e refletido até à sua finalização sofreu algumas alterações impostas pelos obstáculos e circunstâncias que nos foram aparecendo, e aos quais tentamos contornar da forma que achamos melhor e indo de encontro ao que era pretendido também pela Mendes Gonçalves, S.A.. De lembrar que o projeto visa a ter uma aplicação num futuro próximo, e por isso tivemos que adequar os aspetos académicos aos aspetos mais práticos e utilizados pela empresa.

Inicialmente o projeto foi pensado para se fazer um plano de orçamentação para toda a empresa, no entanto apresentando esta ideia à administração foi nos sugerido que direccionasse-mos o projeto apenas na orçamentação Marca Paladin, devido à complexidade da empresa e devido ao tempo ser limitado, era impossível conseguir finalizar o estudo a tempo e de forma que este fosse útil. Aceitamos a sugestão pois não iria ser fácil elaborar um orçamento para todos os produtos confeccionados na empresa, num prazo tão curto prazo.

Entre as várias marcas que a Mendes Gonçalves, S.A. fabrica e as que representa escolhemos a Marca Paladin pois é a marca que mais peso e que mais significa para a empresa. Para além de ser a marca *standard* da empresa. A Marca Paladin é aposta forte Mendes Gonçalves, S.A., pois toda a marca foi reformulada em 2013, desde o conceito ao seu posicionamento no mercado.

No entanto, posteriormente, fomos obrigados a encurtar mais o estudo, pois a quantidade de produtos fabricados é vastas, tendo mais que uma área de negócio (vinagres, molhos alimentares, condimentos), como já referido. Outro problema com que se deparamos é que para além de se fabricar diversos produtos, um produto pode ser fabricado em diversas capacidades. Devido a todos estes impasses focámos o estudo apenas num segmento de mercado, a Maionese da Marca Paladin.

A escolha recaiu na Maionese pelo facto de a ser o segmento que mais peso tem em termos de vendas no que diz respeito à Marca Paladin.

6.4 Evolução das Vendas da Maionese Paladin

Com a complexidade e com o crescimento do mundo dos negócios torna-se cada vez mais difícil tomar decisões inteligentes com base em inúmeras informações. Frequentemente, essas decisões são tomadas antes de se ter o conhecimento necessário e têm em conta uma incerteza considerável, nestes casos é aconselhável o recurso à análise estatística para auxiliar a tomada de decisão (Webster, 2006).

Para Stevenson (1981), a estatística consiste em cinco etapas básicas:

- Definir cuidadosamente o problema.
- Certificar-se de que é clara a finalidade do estudo ou da análise em questão;
- Formulação de um plano para a recolha de dados adequados;
- Compilar os dados;
- Análise e interpretação dos dados;
- Relatar as conclusões de maneira que sejam facilmente entendidas por quem a for utilizar na tomada de decisão.

Análise de dados estatísticos não é só importante para analisar os dados das organizações, mas também como uma forma de prever de acordo com a evolução dos mesmos. A previsão desempenha um papel fundamental no processo de planeamento, tomada de decisão e controlo em qualquer organização (Caiado 2011).

6.4.1 Estatística – Regressão

Para a análise de dados recorreremos ao método estatístico da regressão que tem por objetivo traduzir as relações entre variáveis através de modelos matemáticos, construídos a partir dos dados resultantes da observação dessas variáveis, que possibilitam a previsão do comportamento futuro de uma das variáveis em função da outra (Santos, 2007).

A regressão estuda a relação entre uma variável, chamada variável dependente ou explicada, e uma ou mais variáveis designadas por variáveis independentes ou explicativas (Caiado 2011).

6.4.2 Estatística – Regressão Linear Simples

A equação de regressão linear simples é do tipo:

$$y = a + bx$$

Onde, a e b são os parâmetros da melhor recta de ajustamento. Destes, a – que é a intersecção da recta com o eixo das ordenadas – é chamado de coeficiente linear e b – que define o seu define – é chamado de coeficiente angular (Santos, 2007).

Como abaixo poderão verificar iremos analisar os dados aplicando o modelo de regressão linear simples, pois pareceu-nos o mais adequado dentro dos vários modelos estatísticos existentes, onde a variável independente é a variável tempo (t), Y_t são as vendas dos produtos a analisar no momento t . Para obter as estimativas das vendas, seja \hat{Y}_t em função da variável tempo, utiliza-se a função ajustada:

$$\hat{Y}_t = b_1 + b_2t$$

Onde, as estimativas b_1 e b_2 são calculadas pelo método dos mínimos quadrados, através das expressões

$$b_2 = \frac{\sum_{t=1}^n Y_t t - \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n Y_t \sum_{t=1}^n t}{\sum_{t=1}^n t^2 - \frac{1}{n} (\sum_{t=1}^n t)^2}$$

e

$$b_1 = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n Y_t - b_2 \cdot \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n Y_t = \bar{Y} - b_2 \cdot \bar{t}$$

Em Excel:

$$b_2 = (D12 - B12 * C12 / \text{CONTAR}(C5:C9)) / (E12 - B12^2 / \text{CONTAR}(C5:C9))$$

e

$$b_1 = C12 / \text{CONTAR}(C5:C9) - J18 * B12 / \text{CONTAR}(C5:C9)$$

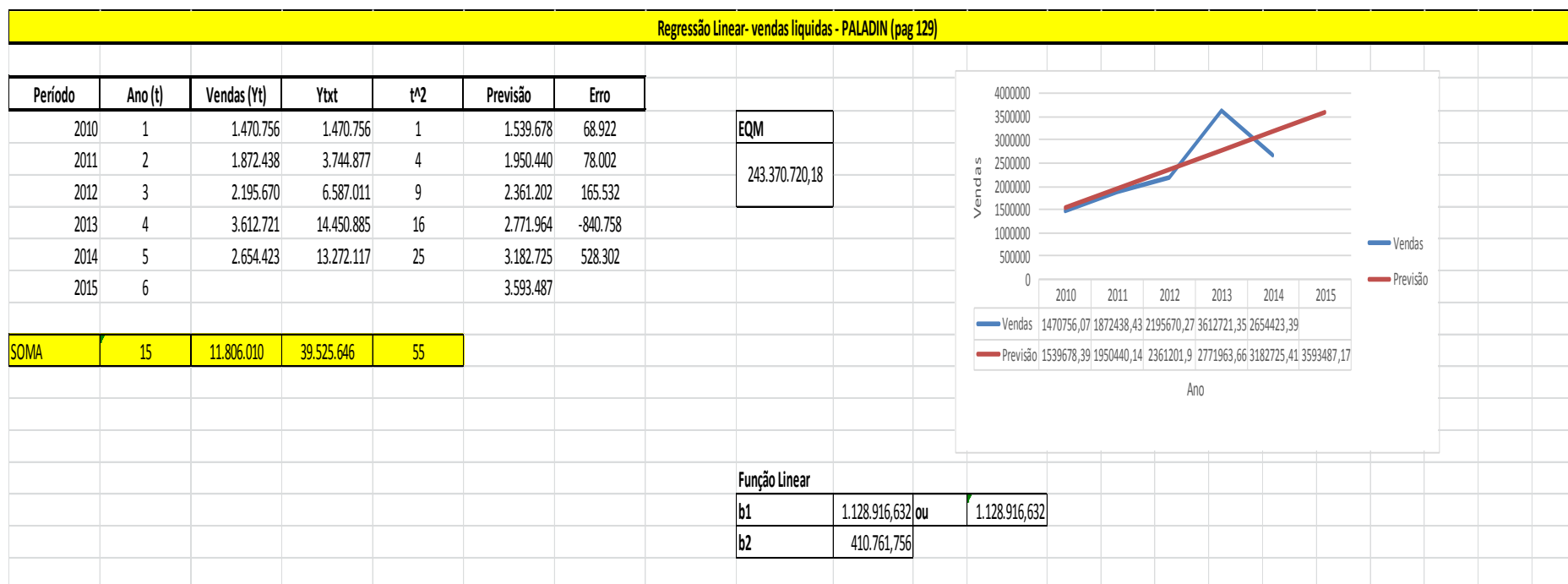
Calculamos também o erro quadrático médio que traduz o valor médio dos desvios ao quadrado entre os valores observados e as previsões para os instantes $1, 2, \dots, m$:

$$EQM = \frac{1}{m} \sum_{t=1}^m (Y_t - P_t)^2$$

Também é comum calcular-se a raiz do erro quadrático médio (REQM) para reduzir a grandeza dos valores, $REQM = \sqrt{EQM}$.

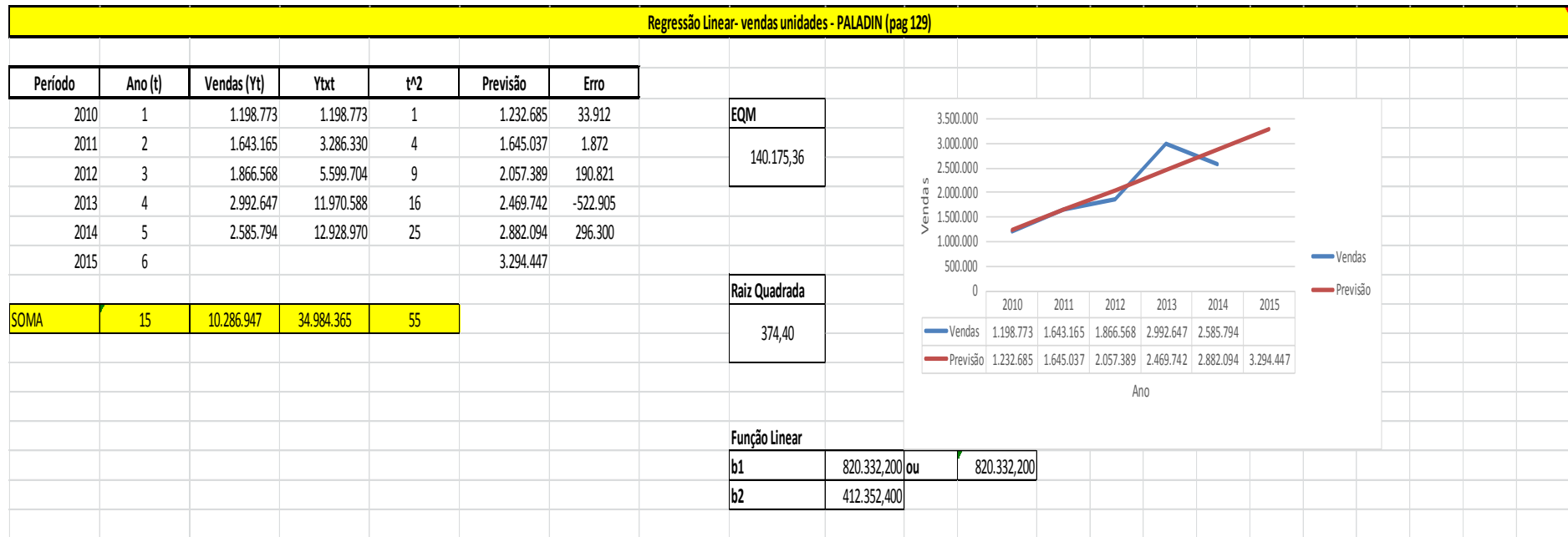
Inicialmente, analisámos em valor e em quantidade nos últimos anos, o conjunto das áreas de negócios da Marca Paladin, sendo que em 2014 analisamos os dados até Julho:

Figura 14 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas - Paladin



Fonte: do Autor

Figura 15 – Gráfico de Regressão Linear – vendas unidades - Paladin



Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o b_2 e a raiz quadrada de EQM significa que pode se produzir até 411.978 unidades da Marca Paladin que será tudo vendido. Estatisticamente prevê-se um aumento de 14% nas vendas, no entanto, é de lembrar que nesta previsão não está presente o acréscimo de investimento em marketing.

O cálculo do b_1 apenas serve para nos ajudar a desenhar, pois em termos de análise ele é irrelevante. A inclinação da reta é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro.

Em seguida, analisámos em valor e em quantidade nos últimos anos, o conjunto dos molhos/condimentos dentro da área de negócio da Marca Paladin, sendo que em 2014 analisamos os dados até Julho:

Figura 16 – Tabela de Soma de Valor Líquido Fatura – Molhos Paladin

Produtos	Soma de Valor Líquido Fatura				
	2010	2011	2012	2013	2014
Paladin Azeite				158.184,61 €	149.656,29 €
Paladin Ketchup	271.152,93 €	337.214,50 €	348.916,96 €	484.873,75 €	323.254,51 €
Paladin Maioneses	544.305,22 €	645.691,68 €	624.012,39 €	797.722,33 €	522.511,56 €
Paladin Molho inglês	12.736,52 €	18.357,75 €	20.197,47 €	25.157,14 €	14.653,75 €
Paladin Molhos	77.031,67 €	87.553,73 €	136.383,34 €	318.915,62 €	409.516,76 €
Paladin Molhos Fondue			9.100,54 €	9.023,00 €	-8,80 €
Paladin Molhos saladas	5.069,99 €	17.195,10 €	32.551,73 €	62.881,98 €	62.312,33 €
Paladin Mostarda	223.791,01 €	311.672,86 €	302.370,62 €	350.556,87 €	292.220,80 €
Paladin Piri-piri	19.788,30 €	35.255,79 €	47.707,69 €	98.387,08 €	163.036,13 €
Paladin Sumo de Limão				19.760,60 €	16.604,00 €
Paladin Sushi	14.380,63 €	29.665,89 €	30.535,68 €	50.359,71 €	23.263,41 €
Paladin Temperos	88.771,77 €	127.222,07 €	334.981,65 €	502.442,99 €	264.817,23 €
Paladin Tripack Horeca M-K-M	6.825,16 €	5.757,12 €	3.311,00 €	31.694,38 €	22.141,59 €
Total Geral	1.263.853,21 €	1.615.586,48 €	1.890.069,08 €	2.909.960,06 €	2.263.979,54 €

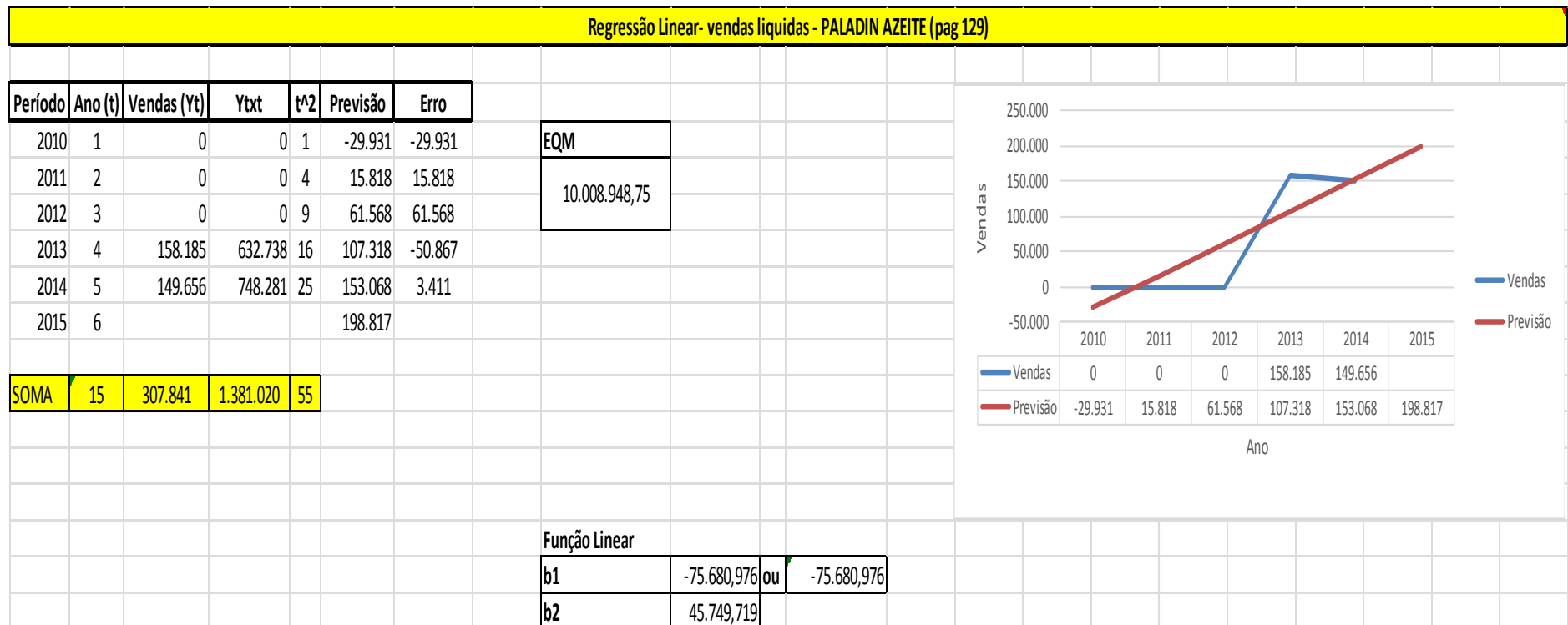
Fonte: do Autor

Figura 17 – Tabela de Soma de Unidades Vendidas – Molhos Paladin

Produtos	Soma de Unidades Vendidas				
	2010	2011	2012	2013	2014
Paladin Azeite				26.107	23.727
Paladin Ketchup	261.875	328.555	343.798	397.971	271.016
Paladin Maioneses	355.874	459.882	437.104	534.052	464.124
Paladin Molho inglês	23.784	35.167	37.063	34.931	18.233
Paladin Molhos	63.367	78.906	133.587	278.352	438.349
Paladin Molhos Fondue			8.010	6.384	-11
Paladin Molhos saladas	4.455	28.401	52.290	82.118	76.582
Paladin Mostarda	281.626	398.854	335.764	372.475	350.100
Paladin Piri-piri	54.228	92.148	115.112	153.446	241.474
Paladin Sumo de Limão				18.348	11.280
Paladin Sushi	12.612	28.549	25.041	32.313	14.352
Paladin Temperos	70.050	111.163	268.119	370.730	219.198
Paladin Tripack Horeca M-K-M	3.061	2.265	1.297	20.932	13.600
Total Geral	1.130.932	1.563.890	1.757.185	2.328.159	2.142.024

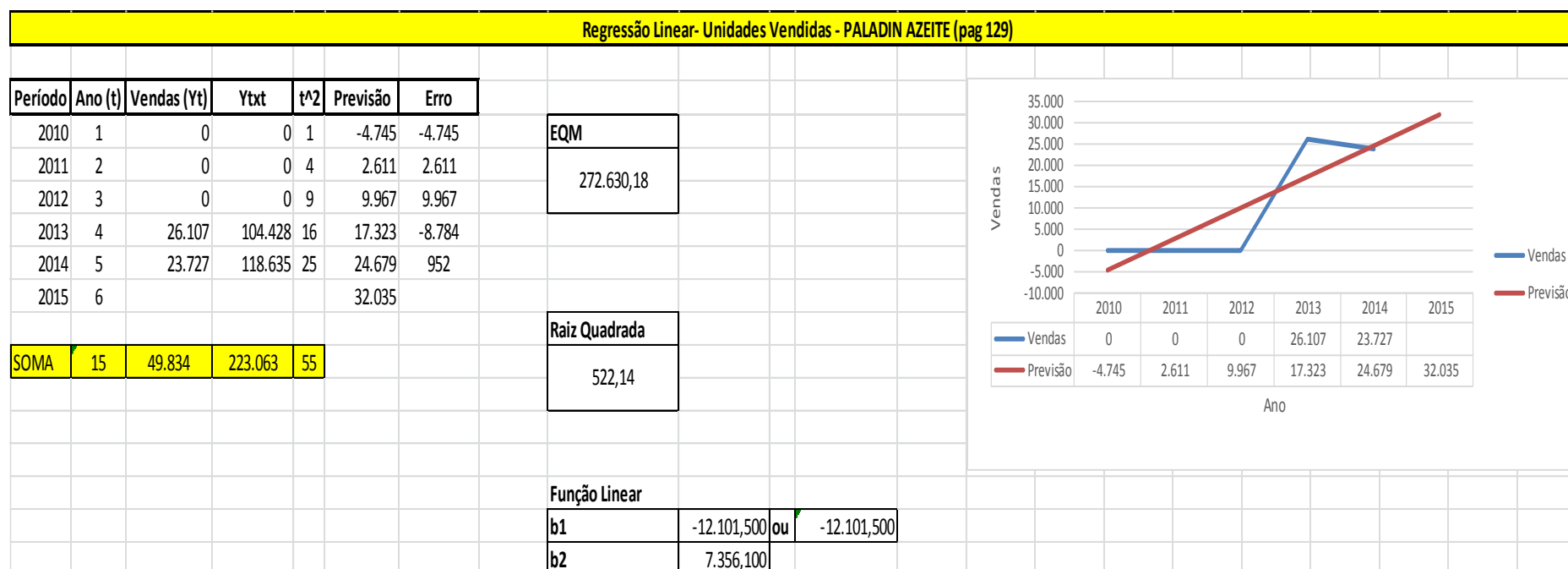
Fonte: do Autor

Figura 18 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Azeite



Fonte: do Autor

Figura 19 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Azeite



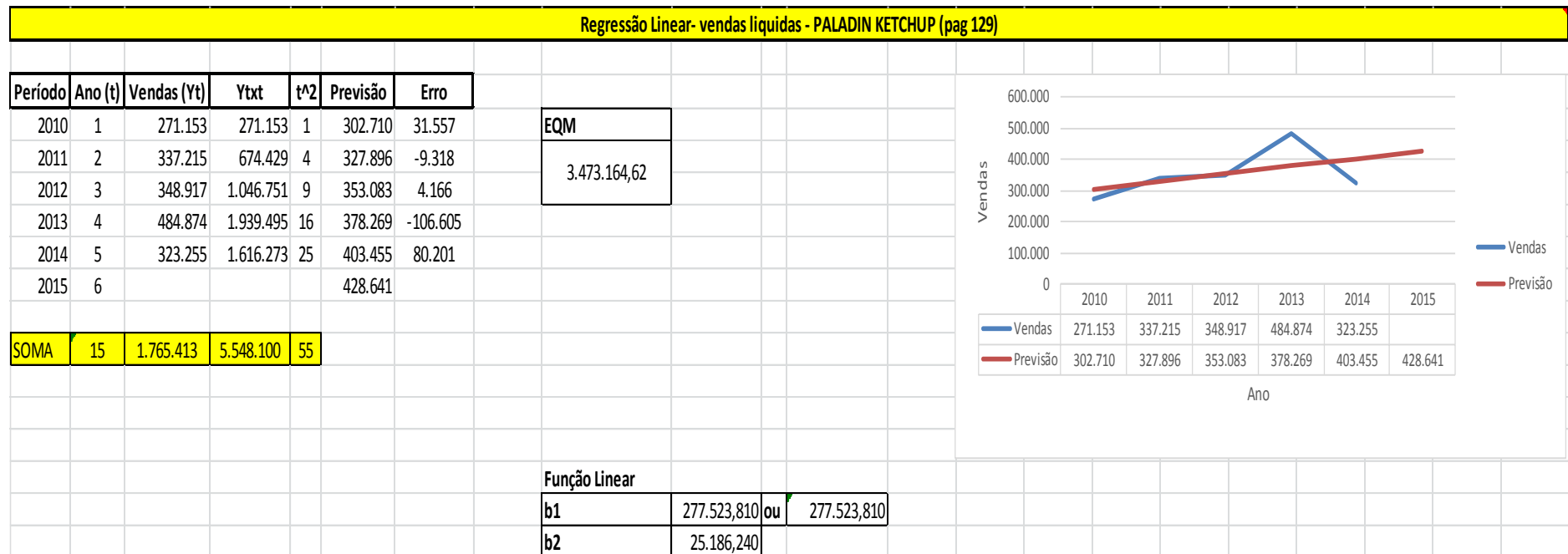
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o b_2 e a raiz quadrada de EQM significa que pode-se produzir até 6.834 unidades da Azeite Paladin que será tudo vendido, estatisticamente prevê-se um aumento de 30% nas vendas para 2015 face a 2014.

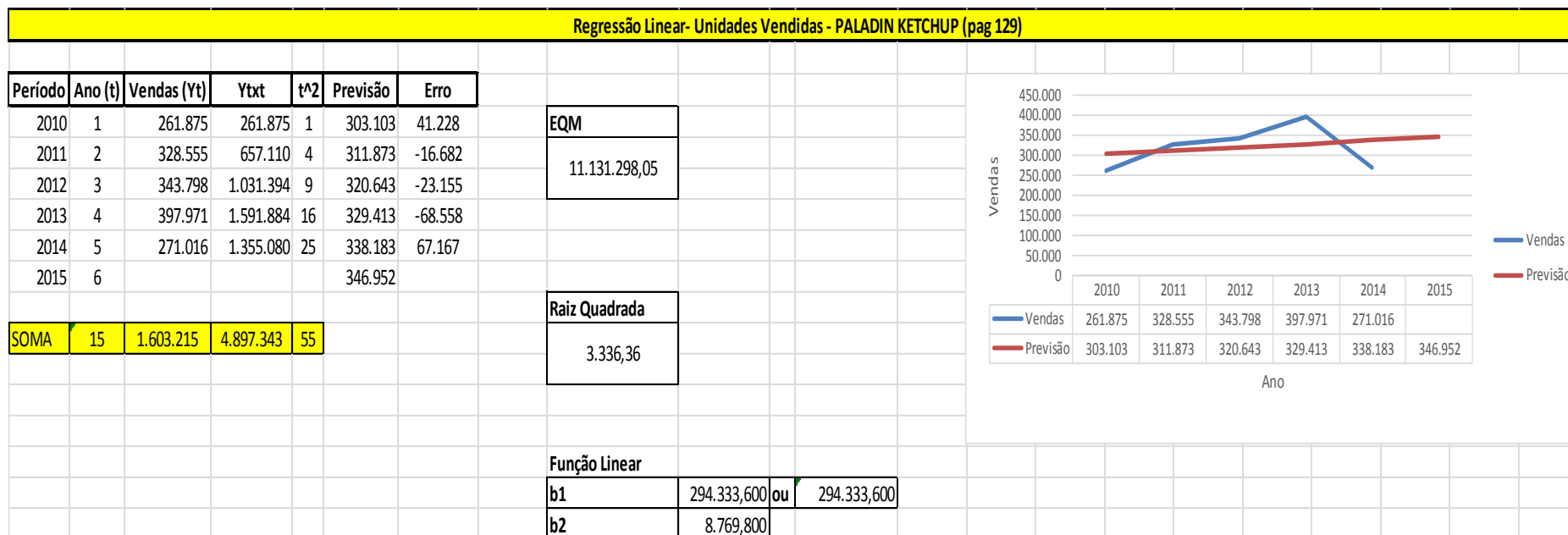
O cálculo do b_1 apenas serve para nos ajudar a desenhar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A sua inclinação é crescente e bastante acentuada, pois a evolução das vendas deste segmento de negócio é muito significativa.

Figura 20 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Ketchup



Fonte: do Autor

Figura 21 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Ketchup



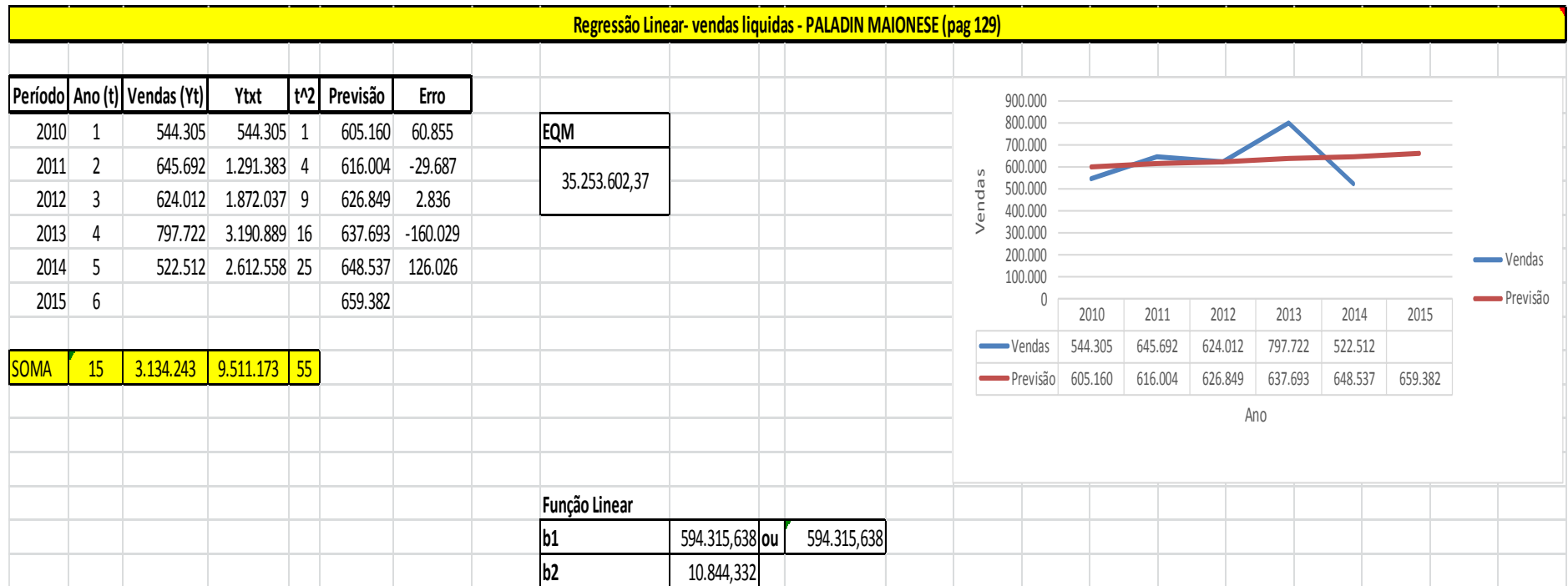
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o *b2* e a raiz quadrada de EQM estatisticamente prevê-se um aumento de 2,5% nas vendas, no entanto, é de lembrar que nesta previsão não está presente o acréscimo de investimento em marketing para 2015.

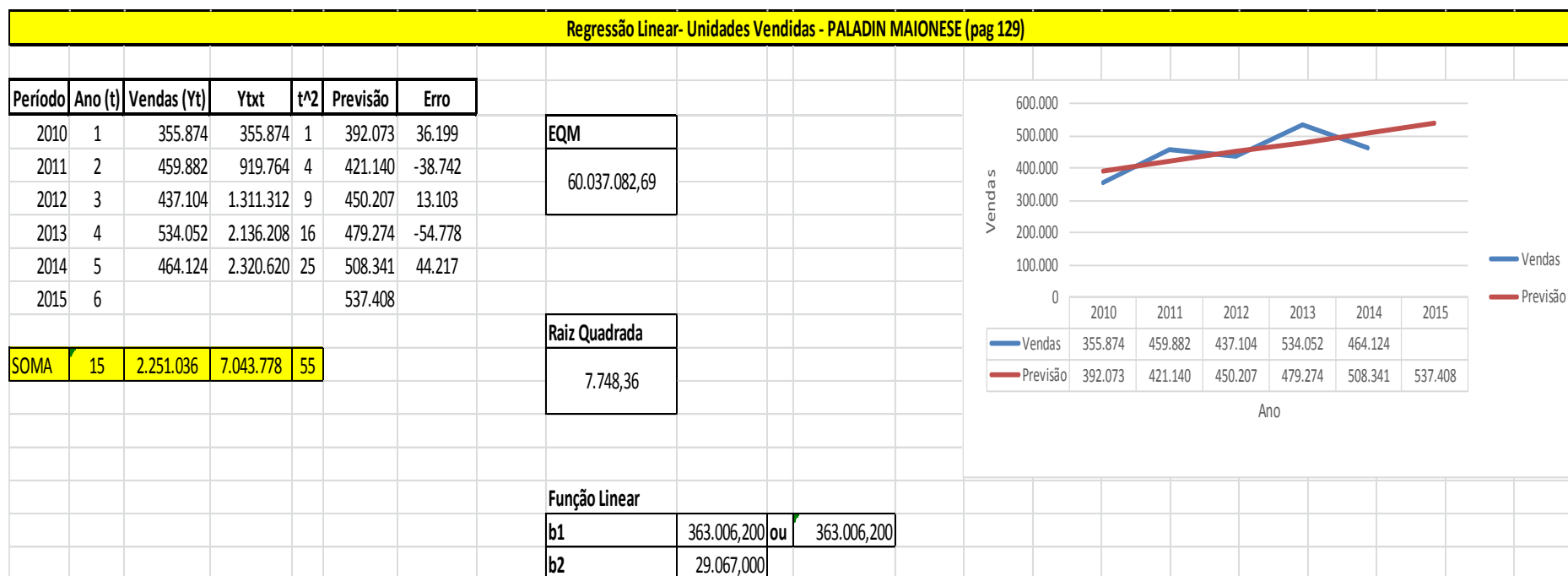
O cálculo do *b1* apenas serve para nos ajudar a desenhar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A inclinação da reta é crescente, no entanto, a sua inclinação não é muito acentuada pois já se vende muitas unidades de Ketchup.

Figura 22 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Maionese



Fonte: do Autor

Figura 23 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Maionese



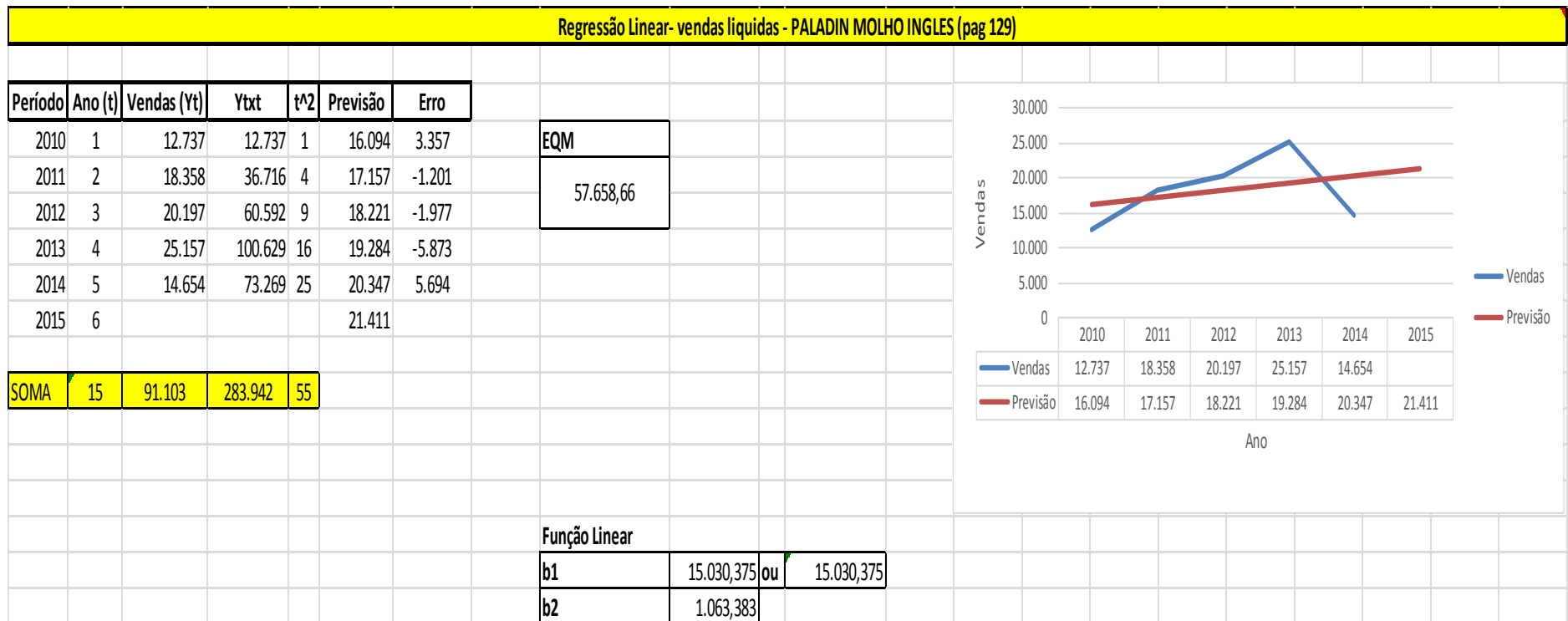
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o b_2 e a raiz quadrada de EQM significa que pode-se produzir até 21.319 unidades que será tudo vendido, isto é, nesta previsão de vendas não está refletido o acréscimo de investimento em marketing.

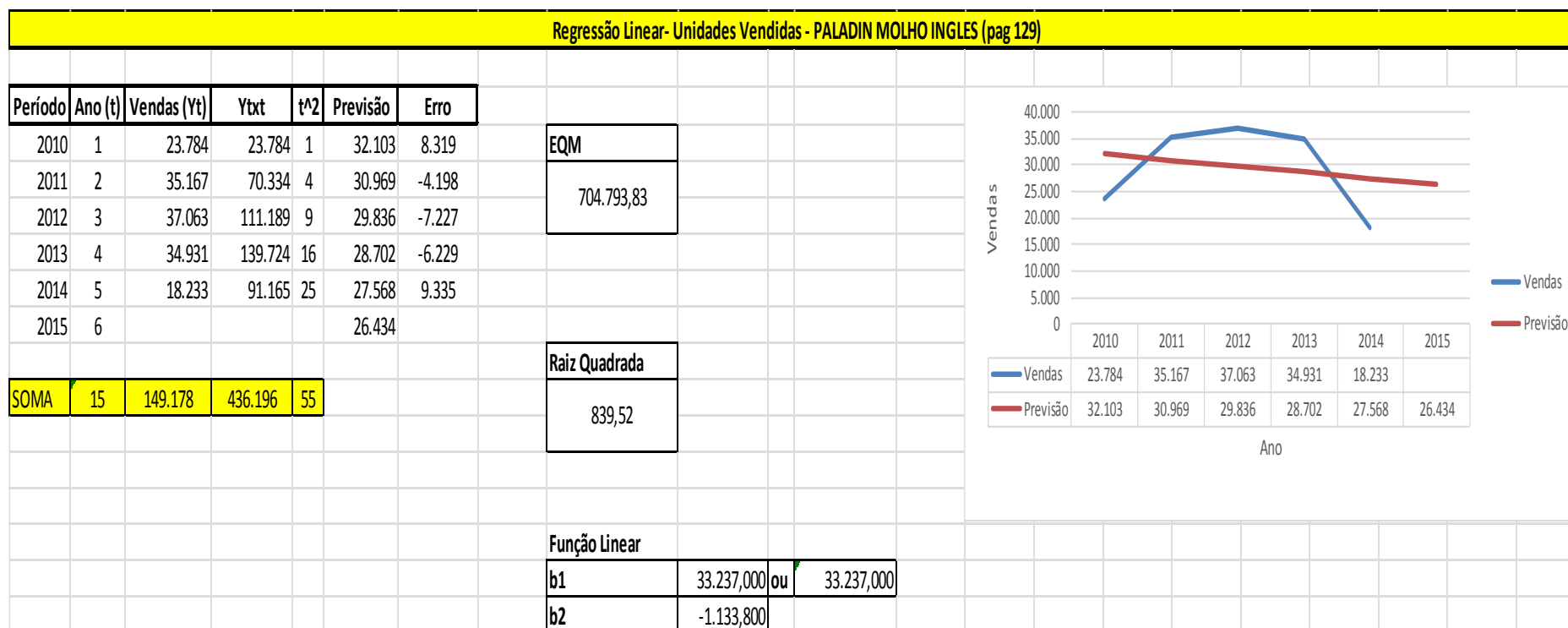
O cálculo do b_1 apenas serve para nos ajudar a desenhar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A inclinação da reta é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro. A inclinação da reta não é muito acentuada porque as vendas Maionese já são significativas.

Figura 24 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Molho Inglês



Fonte: do Autor

Figura 25 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Molho Inglês



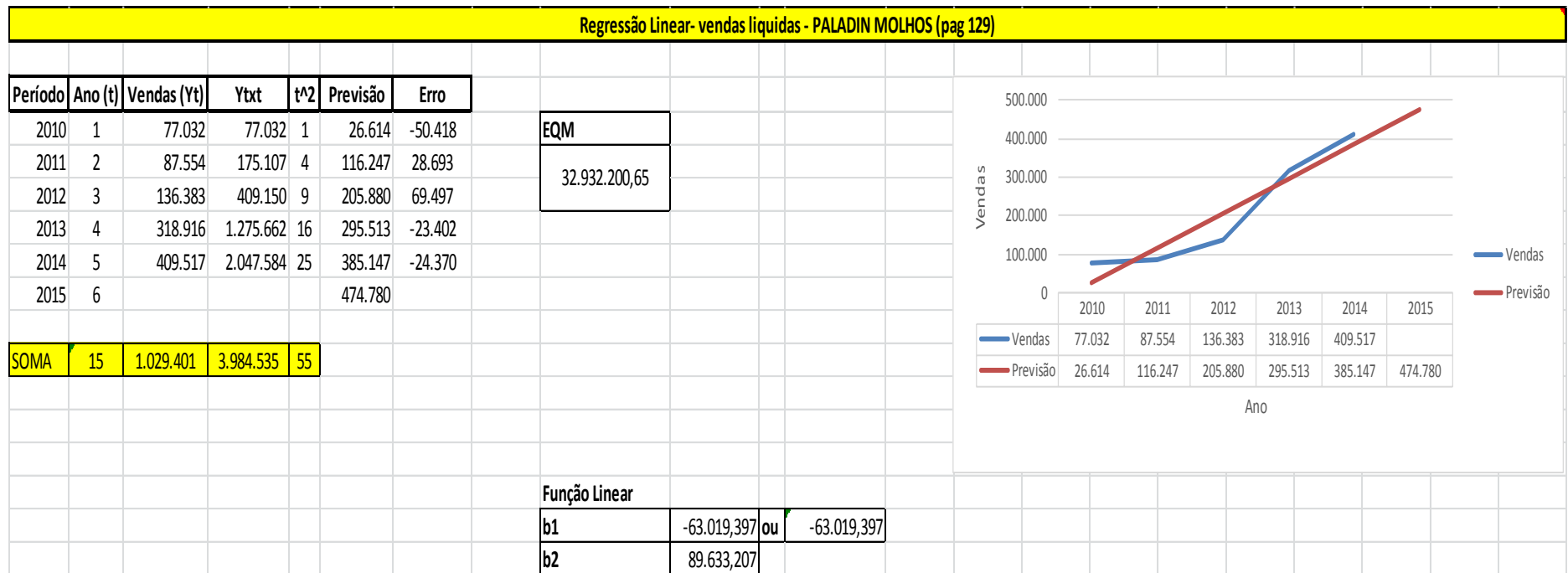
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o $b2$ e a raiz quadrada de EQM significa que é necessário repensar as se vale a pena continuar a produzir Molho inglês.

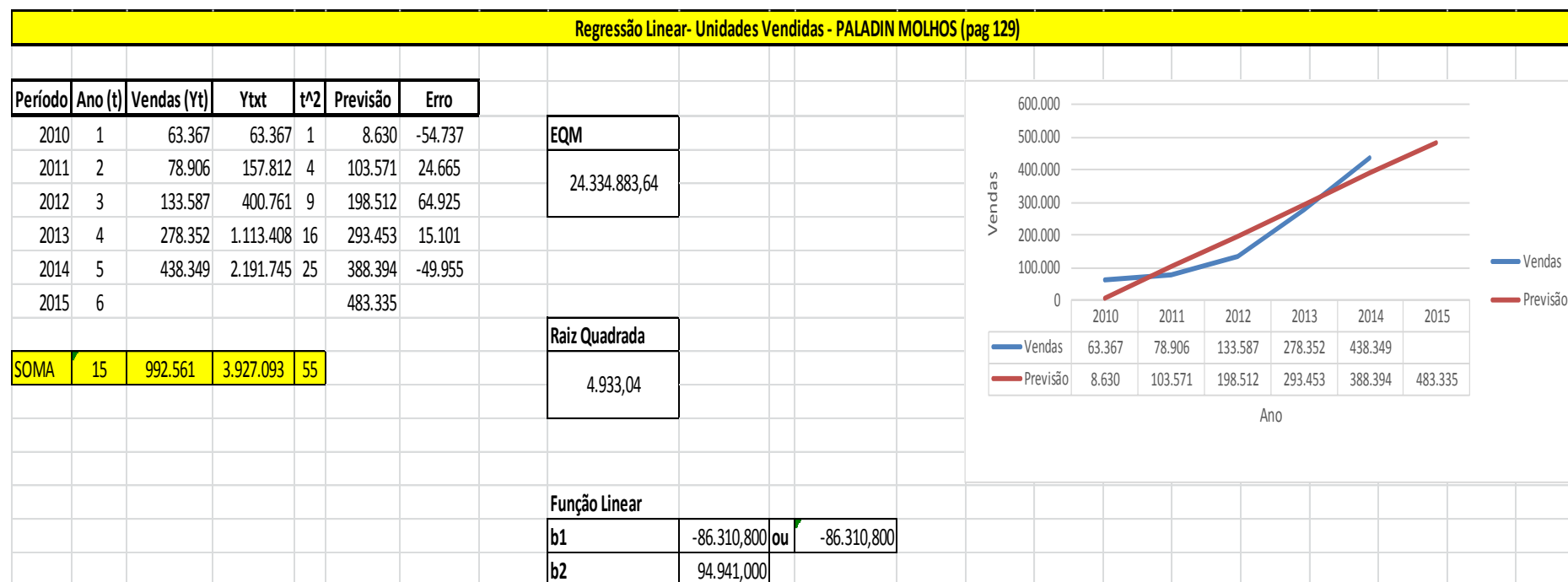
O cálculo do $b1$ apenas serve para nos ajudar a fazer a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A inclinação da mesma é decrescente logo a evolução é negativa.

Figura 26 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Molhos



Fonte: do Autor

Figura 27 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Molhos



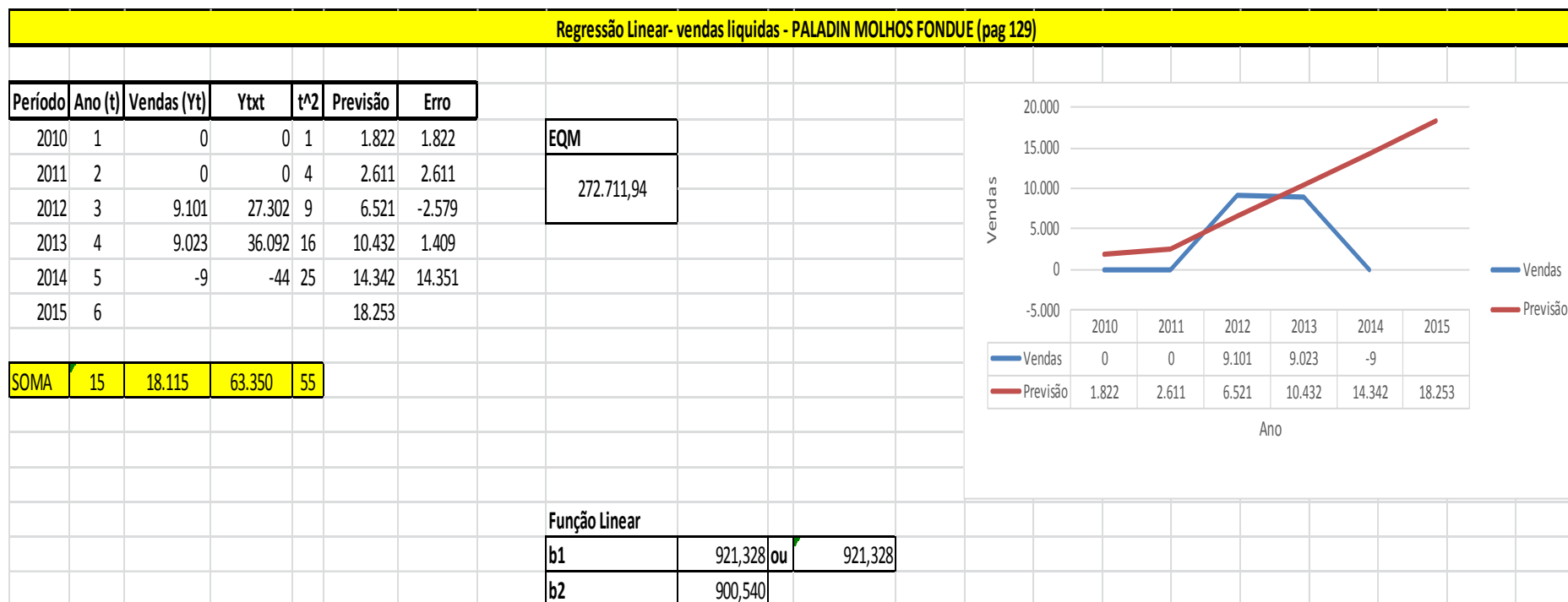
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o $b2$ e a raiz quadrada de EQM significa que pode-se produzir até 90.008 unidades que será tudo vendido em 2015, representando uma evolução de 24% nas vendas face a 2014.

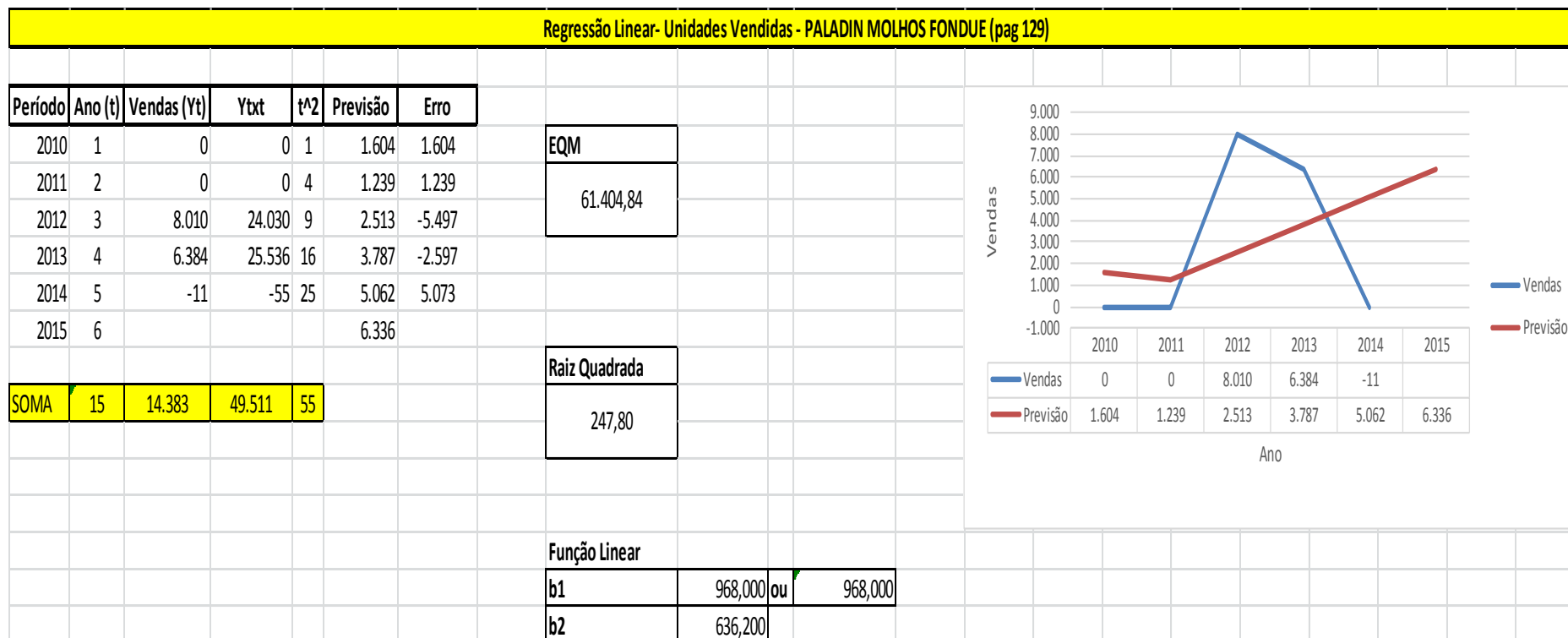
O cálculo do $b1$ apenas serve para nos ajudar a desenhar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A sua inclinação é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro.

Figura 28 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Molhos Fondue



Fonte: do Autor

Figura 29 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Molhos Fondue



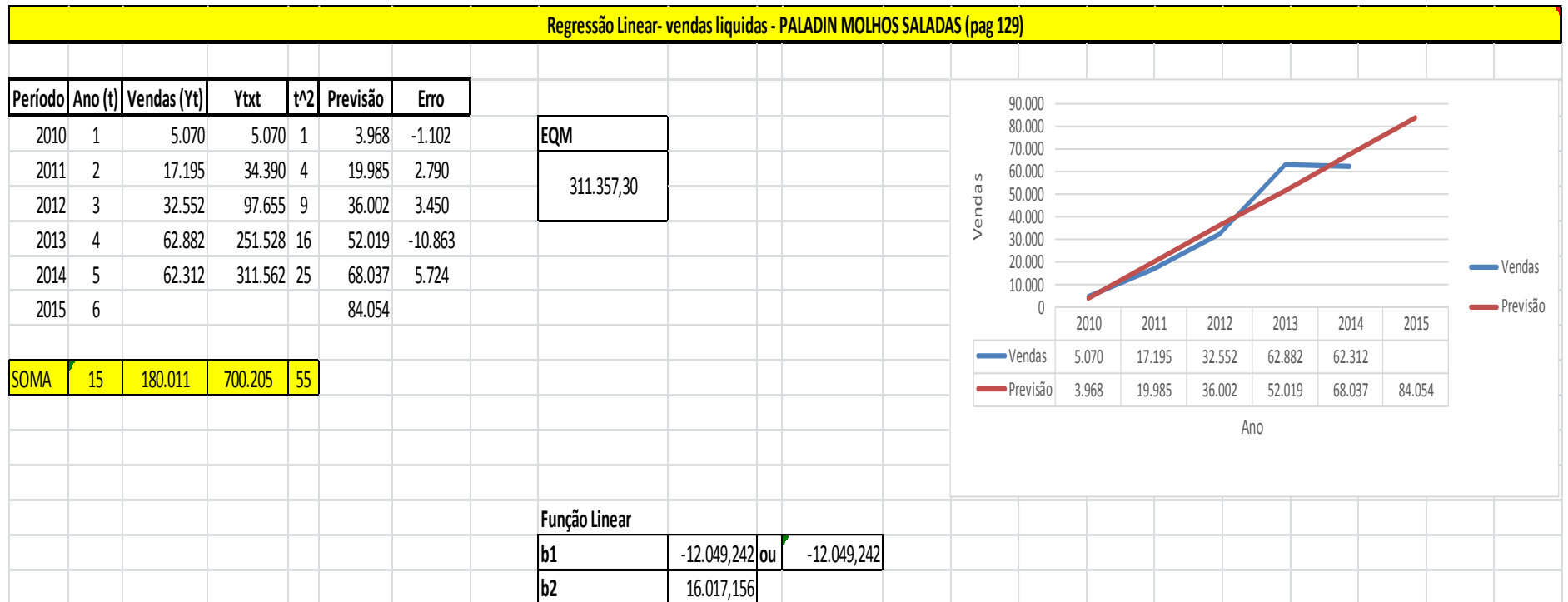
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o $b2$ e a raiz quadrada de EQM significa que pode-se produzir até 389 unidades que será tudo vendido.

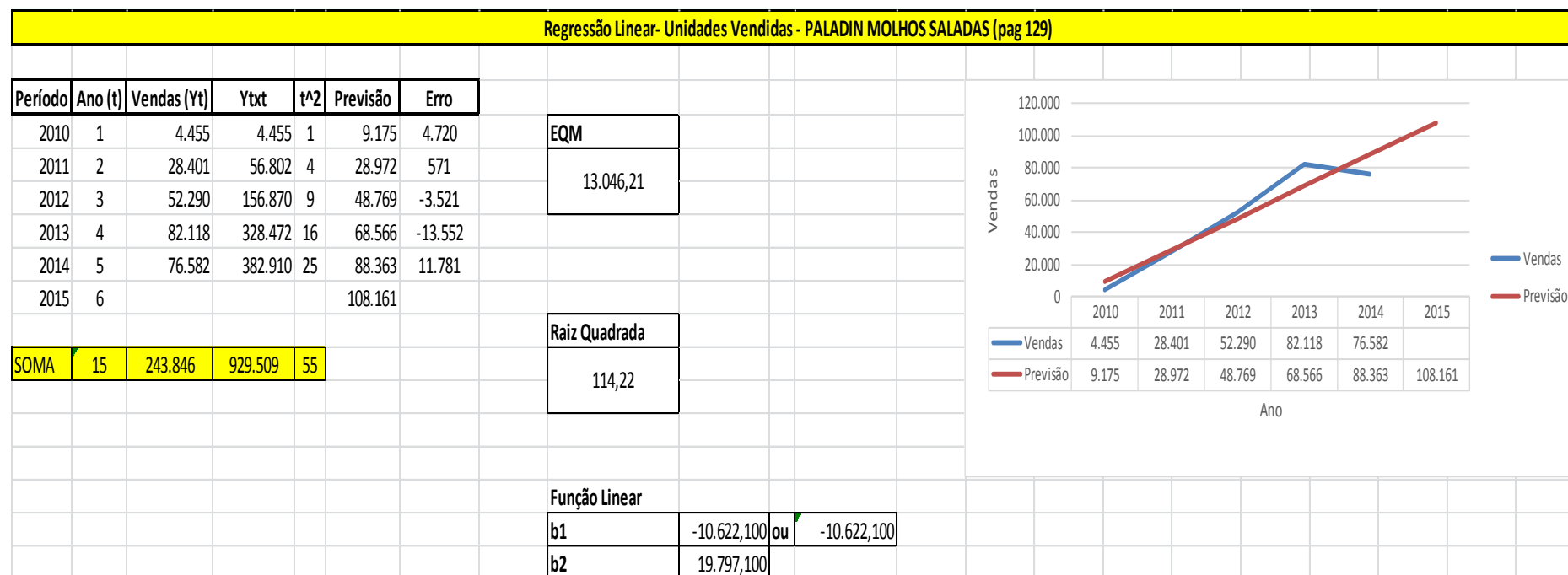
O cálculo do $b1$ apenas serve para nos ajudar a fazer a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A inclinação da reta é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro.

Figura 30 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Molhos Saladas



Fonte: do Autor

Figura 31 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Molhos Saladas



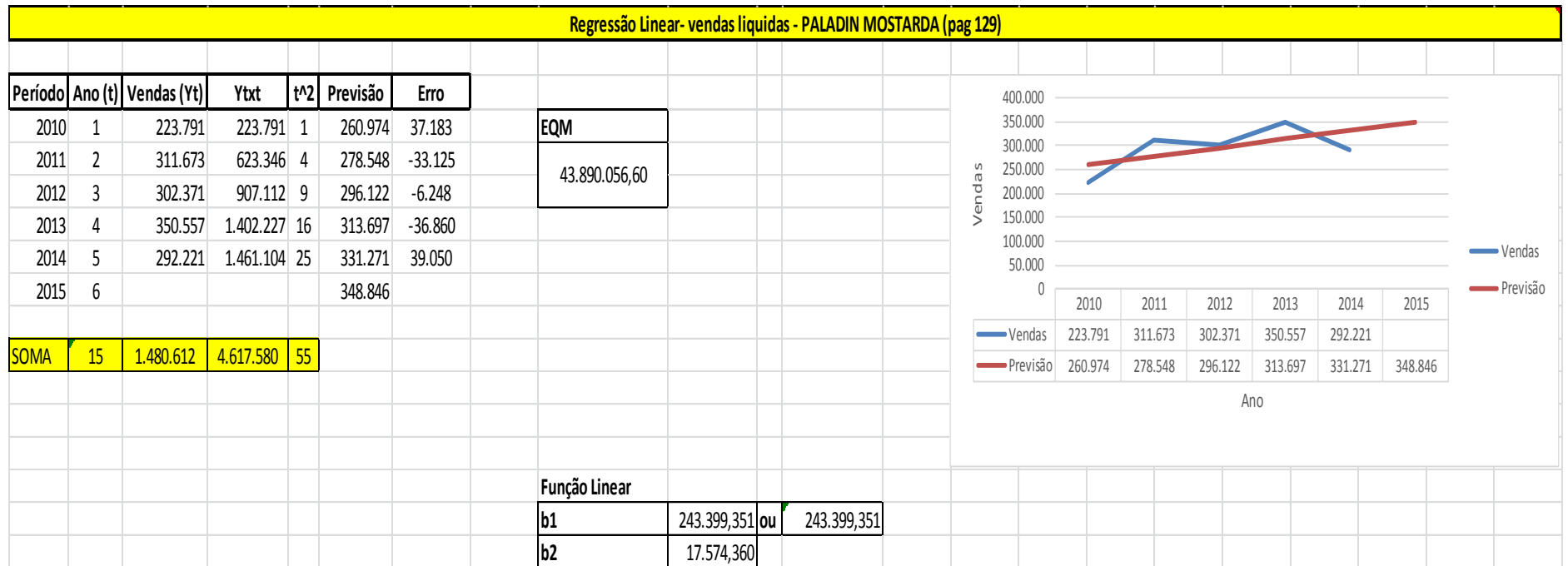
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o $b2$ e a raiz quadrada de EQM significa que pode-se produzir até 19.683 unidades de Molho para Saladas Paladin que será tudo vendido, estatisticamente prevê-se um aumento de 22% nas suas vendas.

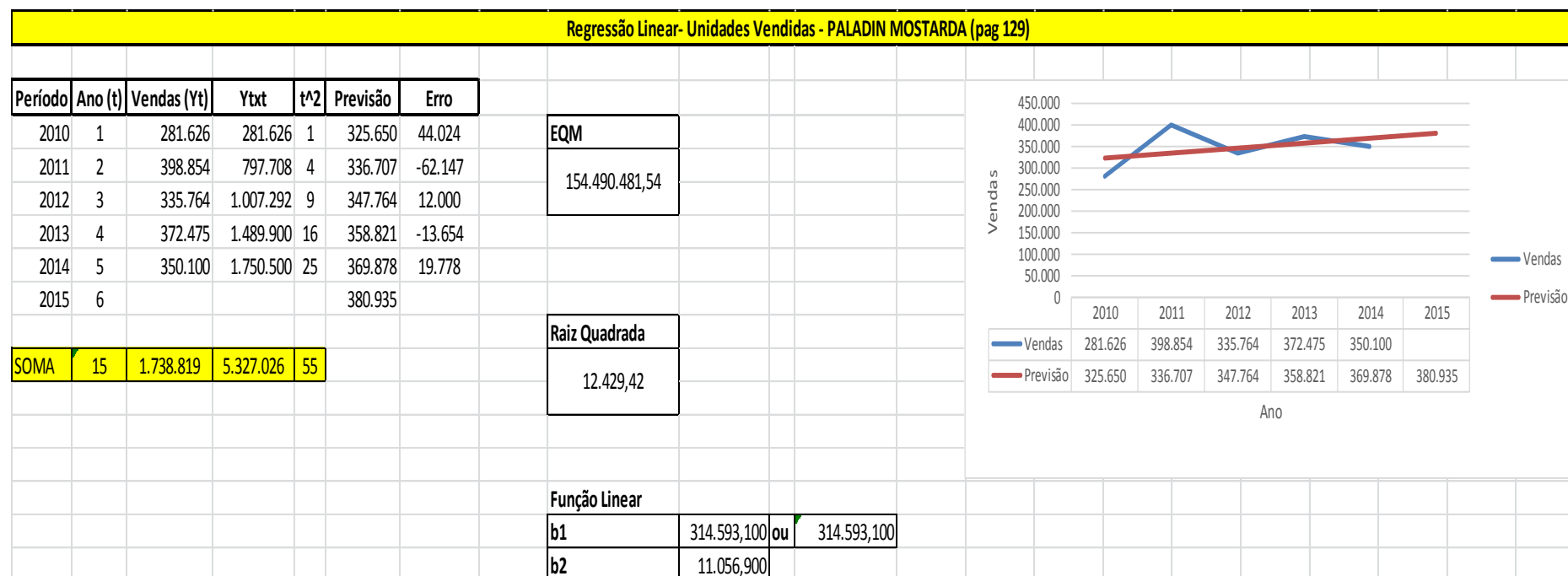
O cálculo do $b1$ apenas serve para nos ajudar a traçar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. O declive da reta é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro e é significativo, pois em 2010 as vendas eram mínimas e em 2015 prevê-se ultrapassar as 100.000 unidades vendidas.

Figura 32 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Mostarda



Fonte: do Autor

Figura 33 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Mostarda



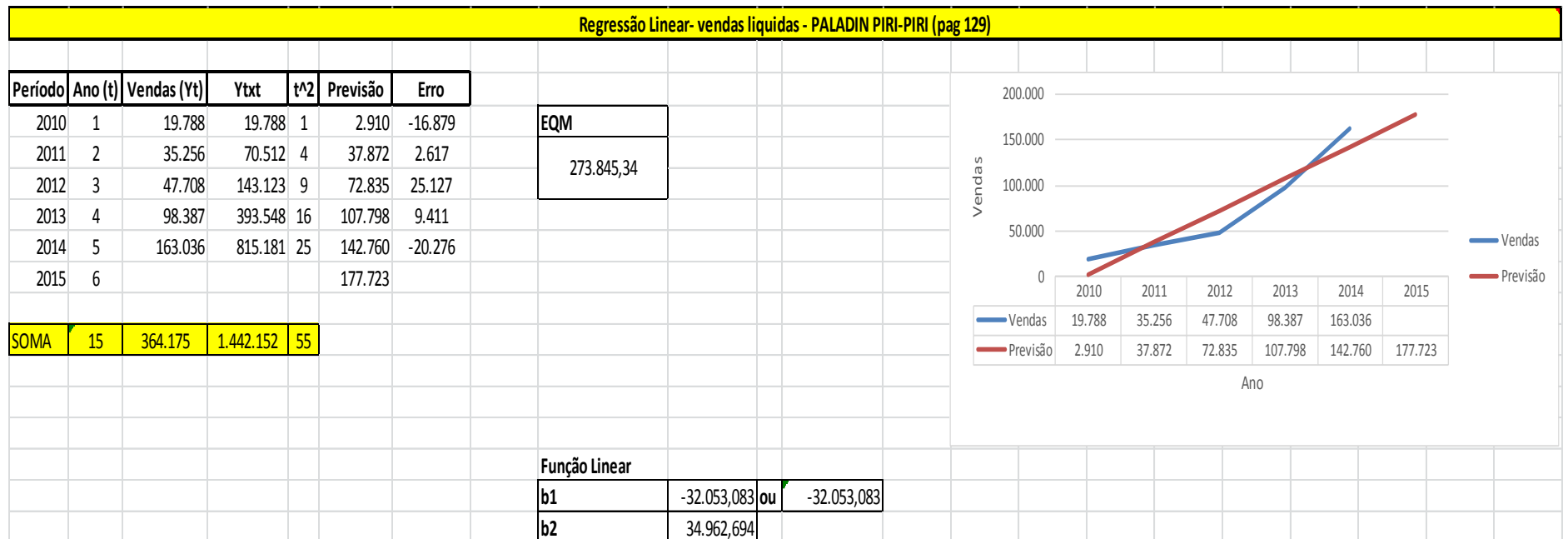
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o b2 e a raiz quadrada de EQM estatisticamente prevê-se um aumento de 3% nas vendas, no entanto, é de lembrar que nesta previsão não está presente o acréscimo de investimento em marketing para 2015.

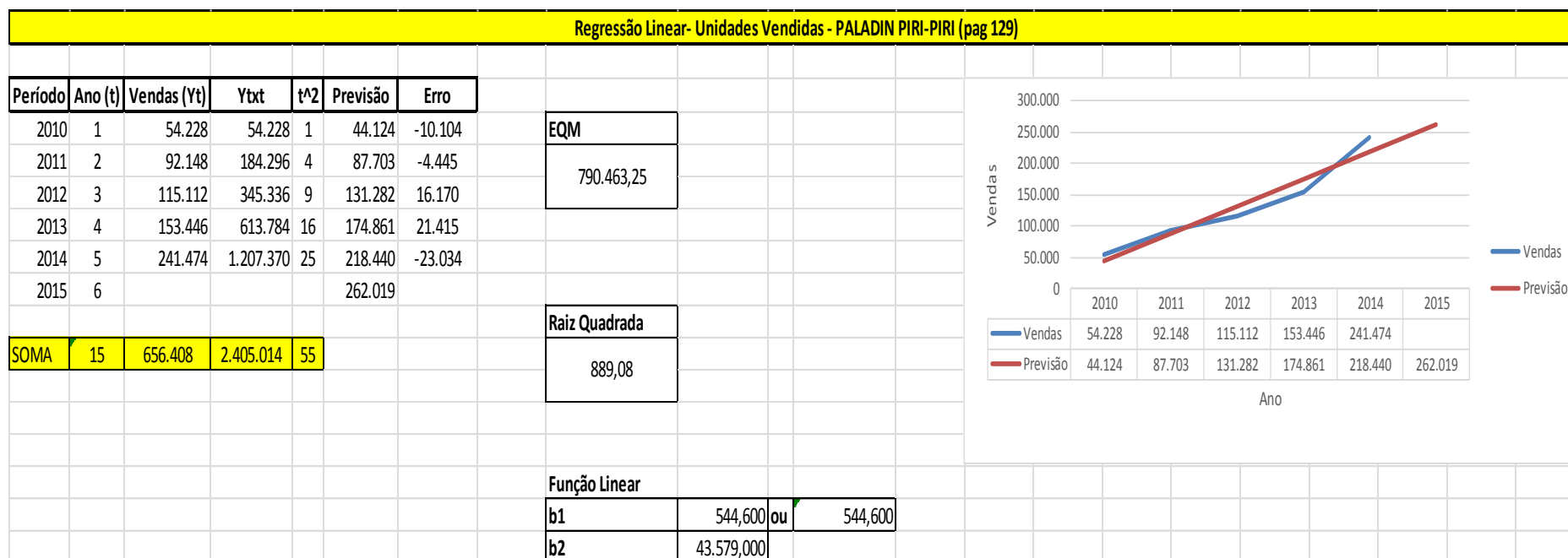
O cálculo do b1 apenas serve para nos ajudar a delinear a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A inclinação da mesma é crescente, no entanto, esta tem pouca inclinação porque a Mostarda já apresenta vendas com relevo.

Figura 34 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Piri-Piri



Fonte: do Autor

Figura 35 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Piri-Piri



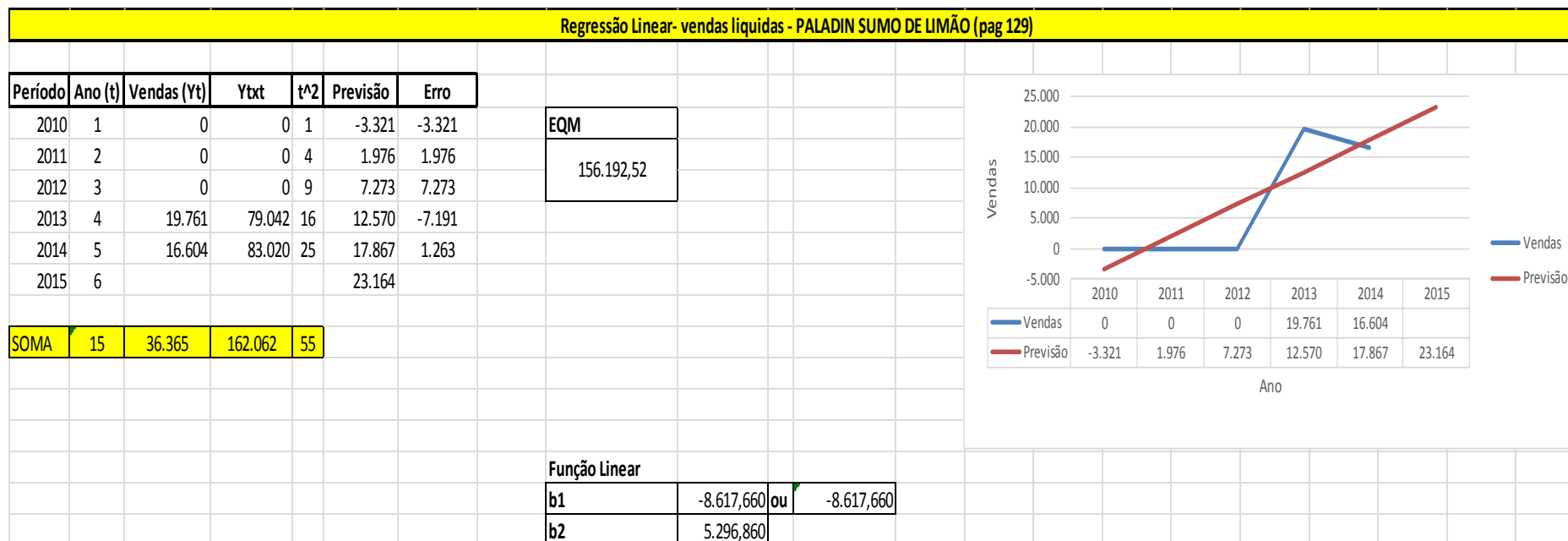
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o $b2$ e a raiz quadrada de EQM significa que pode se produzir até 42.690 unidades que será tudo vendido, isto é, um aumento de 20% em relação a 2014.

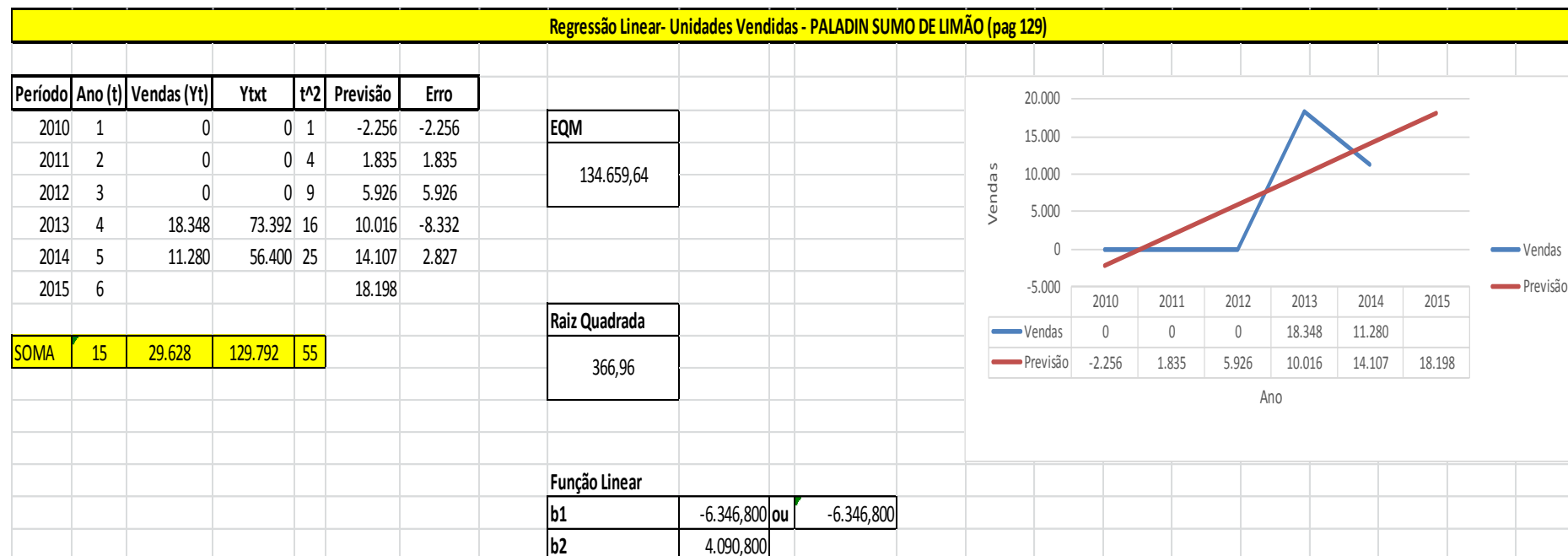
O cálculo do $b1$ apenas serve para nos ajudar a desenhar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A inclinação da reta é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro.

Figura 36 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Sumo de Limão



Fonte: do Autor

Figura 37 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Sumo de Limão

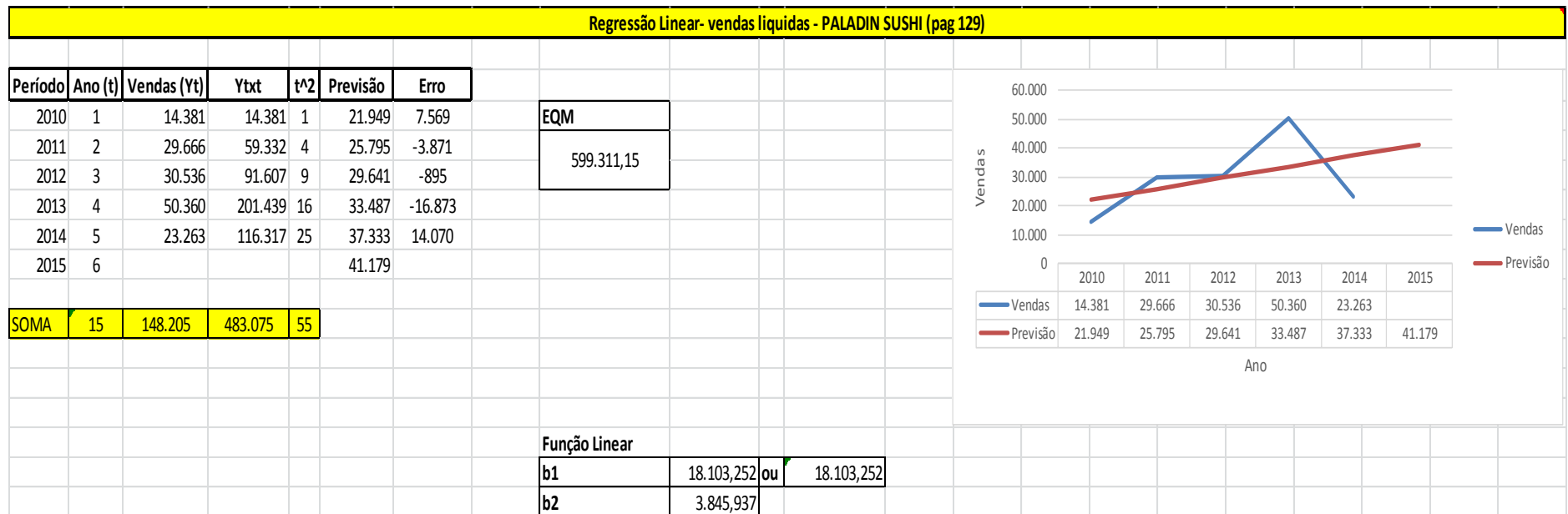


Fonte: do Autor

Análise:

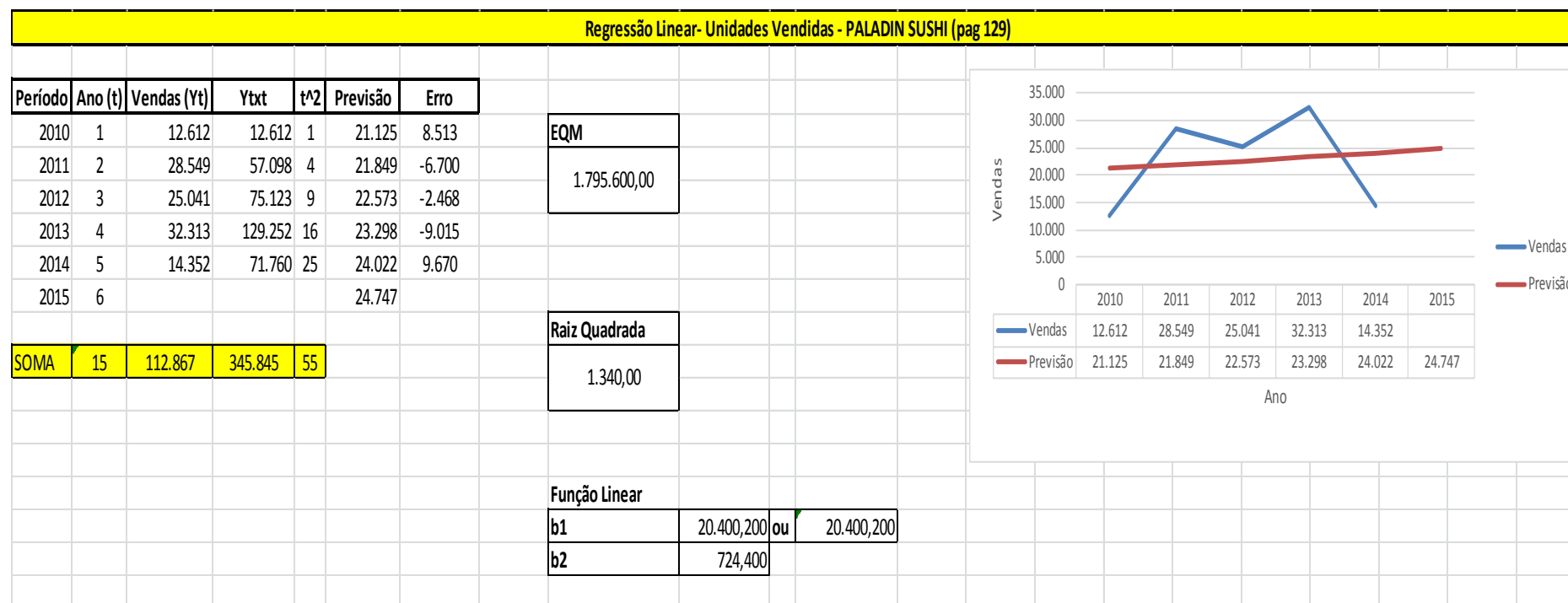
Analisando o $b2$ e a raiz quadrada de EQM significa que pode se produzir até 3.724 unidades que será tudo vendido. A inclinação da reta é crescente e acentuada, pois a evolução das vendas deste segmento de negócio é significativa. O cálculo do $b1$ apenas serve para nos ajudar a traçar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante.

Figura 38 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Sushi



Fonte: do Autor

Figura 39 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Sushi



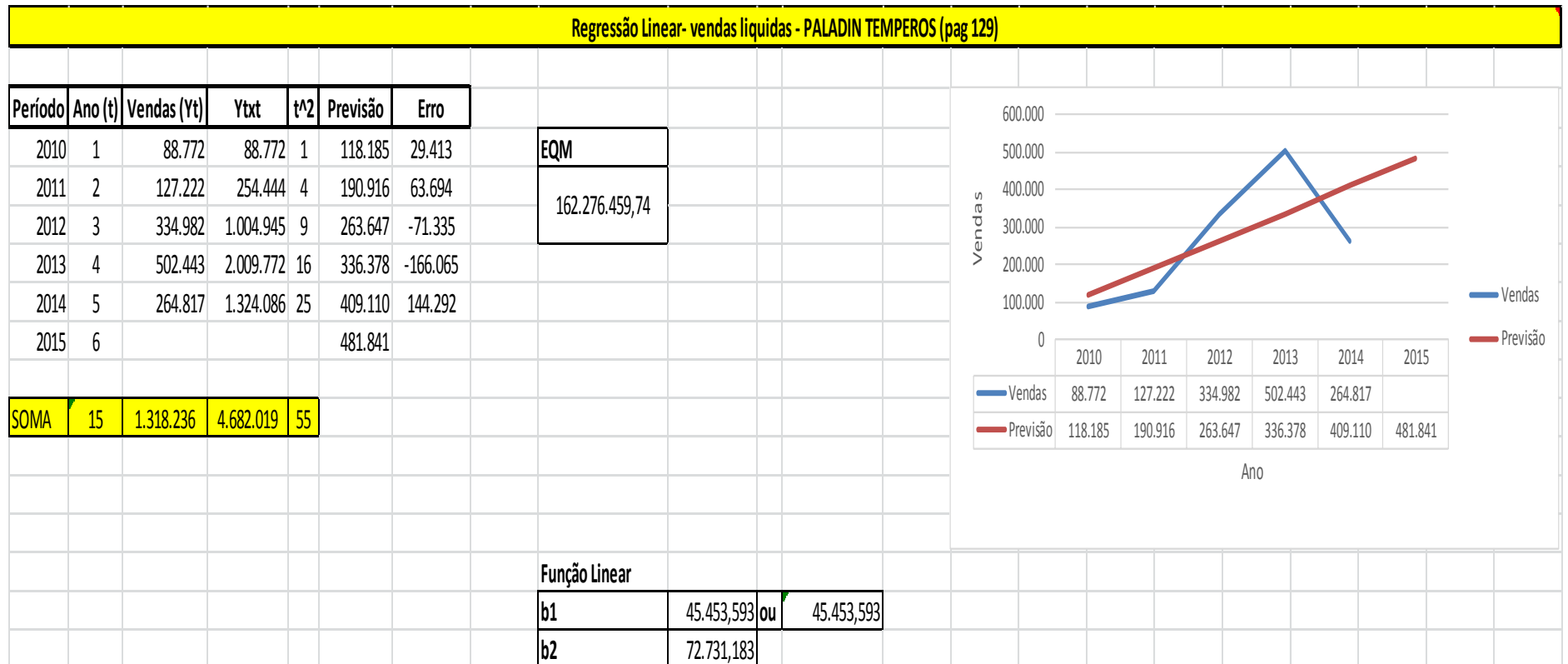
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o b_2 e a raiz quadrada de EQM verifica-se que apesar de a evolução ser positiva existiu uma quebra nas vendas no ano 2012, por isso a diferença entre os dois dar negativa, no entanto a tendência é as vendas da mostarda continuarem a subir.

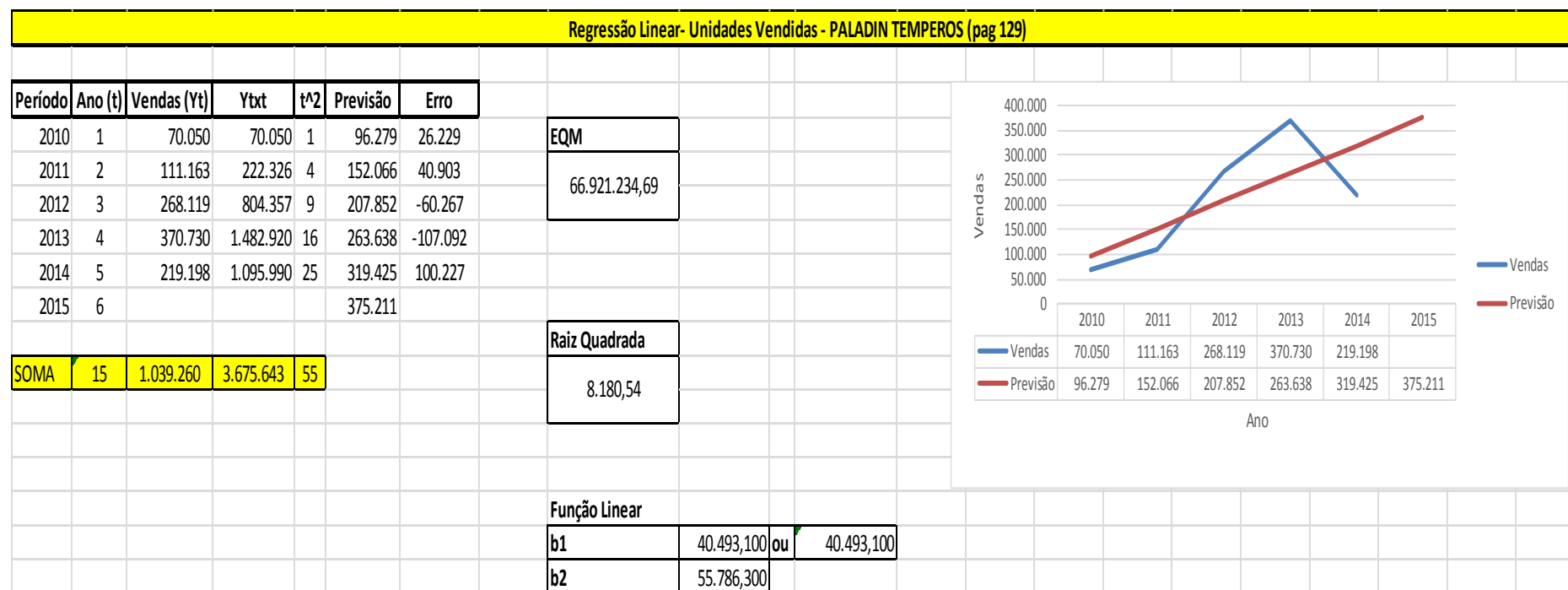
O cálculo do b_1 apenas serve para nos ajudar a desenhar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A sua inclinação é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro.

Figura 40 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Temperos



Fonte: do Autor

Figura 41 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Temperos



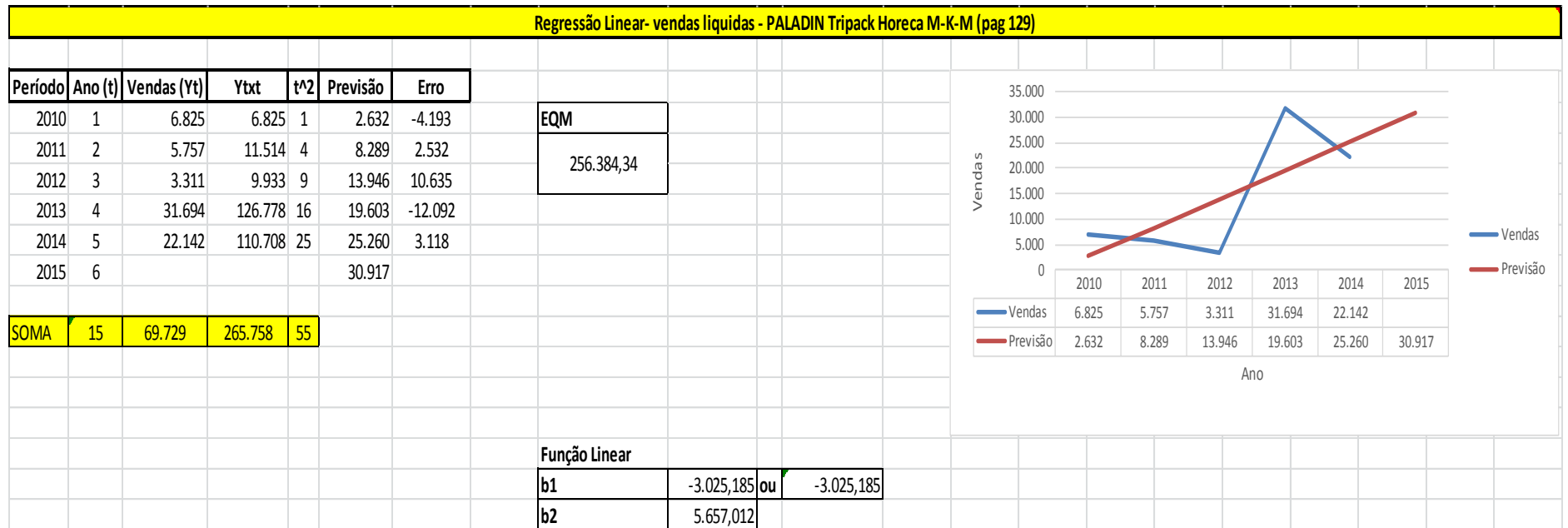
Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o $b2$ e a raiz quadrada de EQM significa que pode se produzir até 47.606 unidades que será tudo vendido, refletidos numa previsão de um aumento de vendas na ordem dos 17% em 2015.

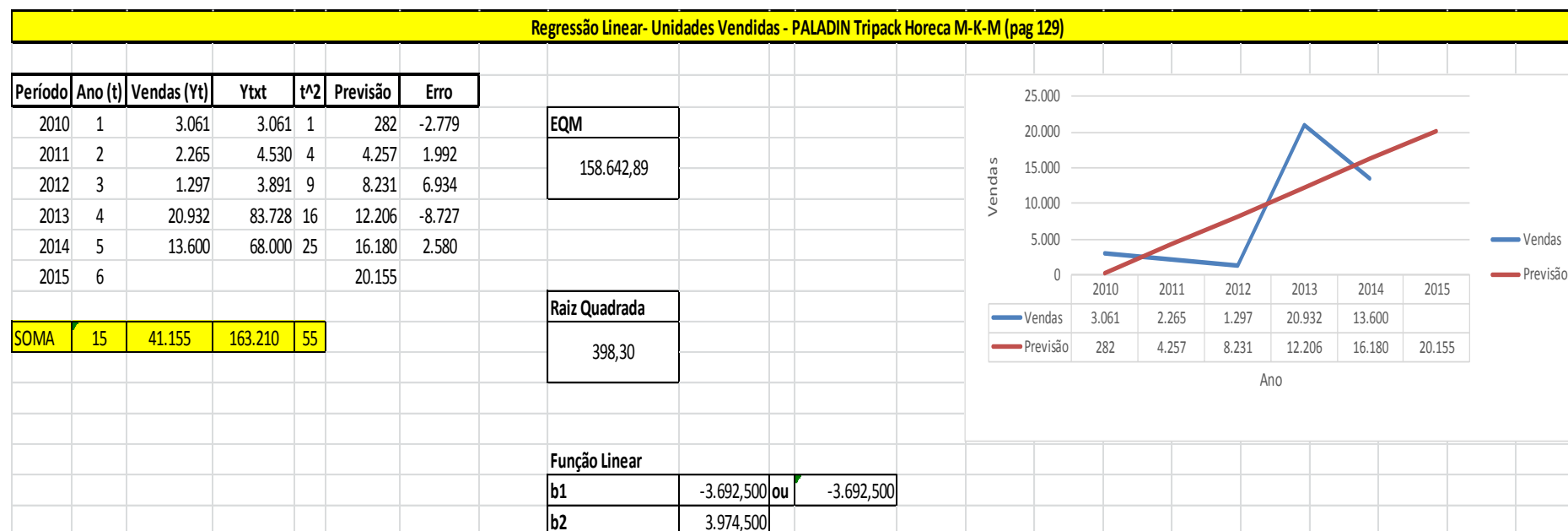
O cálculo do $b1$ apenas serve para nos ajudar a desenhar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. O declive da reta é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro.

Figura 42 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas – Paladin Tripack



Fonte: do Autor

Figura 43 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas – Paladin Tripack



Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o $b2$ e a raiz quadrada de EQM significa que pode se produzir até 3.576 unidades que será tudo vendido.

O cálculo do $b1$ apenas serve para nos ajudar a traçar a reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A sua inclinação é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro.

6.5 Orçamento de Vendas

Nesta fase do projeto iremos descrever o orçamento de vendas da Mendes Gonçalves, S.A..

6.5.1 Tabela de Produtos

O primeiro passo que executámos foi construir uma tabela, designada de tabela de produtos, onde se encontra toda a informação sobre os produtos que iremos analisar, isto é, nesta tabela está inserida toda a informação relevante para a formar o orçamento de vendas. No fundo a Tabela de Produtos serve como uma base de dados. Estes dados se alterados têm influência em todo o orçamento.

Figura 44 – Tabela de Produtos

Mendes Gonçalves, S. A.

Tabela de Produtos

U.M.: Euros (exceto indicação em contrário)

	PV	Cx	ml	Kg	MO Produção	CI Produção	Am. Produção	MO Embalamento	CI Embalamento	Am. Embalamento	Custo armazém	Custo dos Materias	CP+CM	CP+CM 15
100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,58	6	0,225	0,222	0,006975	0,011138	0,009288	0,019813	0,004318	0,016827	0,003105	0,232913	0,304376	0,307420
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	1,03	6	0,450	0,445	0,013950	0,022275	0,018576	0,026225	0,005735	0,022254	0,006210	0,411970	0,527195	0,532467
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	1,14	6	0,450	0,450	0,013950	0,022275	0,018576	0,026225	0,005735	0,022254	0,006210	0,386863	0,502088	0,507109
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,77	6	0,225	0,223	0,006975	0,011138	0,009288	0,019813	0,004318	0,016827	0,003105	0,284062	0,355524	0,359079
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,88	6	0,225	0,209	0,006975	0,011138	0,009288	0,019813	0,004318	0,016827	0,003105	0,404235	0,475698	0,480454
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	1,11	6	0,425	0,421	0,013175	0,021038	0,017544	0,025513	0,005578	0,021651	0,005865	0,446752	0,557114	0,562685
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	1,27	6	0,425	0,425	0,013175	0,021038	0,017544	0,025513	0,005578	0,021651	0,005865	0,407195	0,517558	0,522733
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	1,53	6	0,675	0,621	0,020925	0,033413	0,027864	0,032638	0,007153	0,027681	0,009315	0,630620	0,789608	0,797504
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	7,05	1	5,000	4,600	0,155000	0,247500	0,206400	0,155900	0,034400	0,132000	0,069000	3,494710	4,494910	4,539859
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	8,42	1	5,000	4,677	0,155000	0,247500	0,206400	0,155900	0,034400	0,132000	0,069000	5,521360	6,521560	6,586776
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	1,58	6	0,900	0,828	0,027900	0,044550	0,037152	0,039050	0,008570	0,033108	0,012420	0,661980	0,864730	0,873377
100012 Garraão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	3,07	6	1,850	1,702	0,057350	0,091575	0,076368	0,066125	0,014555	0,056022	0,025530	1,258155	1,645680	1,662137

Fonte: do Autor

6.5.2 Pressupostos

Nos pressupostos definimos índice de variação pelos quais a empresa se rege. Estes índices poderão ser alterados, tendo impacto sobre todo o orçamento.

Figura 45 – Pressupostos

Mendes Gonçalves, S. A.		
Pressupostos		
U.M.: Euros (exceto indicação em contrário)		
Período	01-01-2014	01-01-2015
N.º do período do Modelo	31-12-2014	31-12-2015
>>> PERÍODOS		
Início do Período	01-01-2014	
Final do Período	31-12-2015	
Duração (em anos)	2	
>>> MACROECONÓMICOS E FINANCEIROS		
Inflação e preços		
Taxa de Inflação	2%	1%
>>> RECEITAS		
>> VENDAS DE PRODUTOS		
Taxa de crescimento das vendas	30%	
Taxa de crescimento real dos Preços de Venda	2%	
>>> Custos		
>> Estrutura		
Gastos Comuns	2%	2%
Vendas e MKT	3%	3%
Administrativos	2%	2%
Gestão	3%	3%
Financeiros	1%	1%
Total	11%	11%
>> Logística (Kg)		
Logística por KG	0,03530	0,03530
>> Investimento		
Investimento Marketing	20%	20%

Fonte: do Autor

6.5.3 Volume de Negócios

Nesta fase, colocamos uma tabela com os preços de venda médio unitário em 2014, para 2015 somamos a inflação prevista e a taxa de crescimento real dos preços de venda.

Em seguida definimos as quantidades que prevemos vender até ao final de 2014 e em 2015. As quantidades que prevêem vender em 2014 foram fornecidas pela administração, tendo em conta a sua experiência no mercados e a sazonalidade do negócio.

Como precisávamos de projetar as vendas até ao final do ano corrente, e situávamo-nos em Maio de 2014, a administração tendo conhecimento pela sua vasta experiência, que até Maio as vendas têm um peso a rondar os 39% das vendas anuais e que até ao final do ano iriam-se vender os restantes 61% sobre as vendas atuais, acrescidas de 20% devido ao investimento a realizar-se em Marketing, assim projectamos as vendas para o ano 2014, em unidades. Esta projecção foi realizada em unidades pois em termos de valor não seria fiável devido à oscilação dos preços de venda.

Colocamos também uma tabela com os quilos/litros vendidos onde multiplicámos os quilos/litros pelas unidades vendidas, e por último construámos a tabela resumo que é as quantidades unitárias por o preço de venda unitário.

Figura 46 – Volume de Negócios

Mendes Gonçalves, S. A.

Volume de Negócios

U.M.: Euros (exceto indicação em contrário)

Período

N.º do período do Modelo

2014	2015
5	6

>>> VOLUME DE NEGÓCIOS - RESUMO

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	163.986	219.577
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	70.024	93.762
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	2.764	3.700
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	1.684	2.255
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	653	874
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	2.534	3.393
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	1.095	1.467
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	4.545	6.086
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	201.251	269.476
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	14.028	18.785
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	247.238	331.053
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	9.264	12.404

Total de volume de negócios

719.065	962.831
----------------	----------------

>>> Cálculo dos Preços de Venda

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,58	0,60
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	1,03	1,06
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	1,14	1,17
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,77	0,79
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,88	0,91
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	1,11	1,15
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	1,27	1,31
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	1,53	1,58
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	7,05	7,26
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	8,42	8,67
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	1,58	1,62
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	3,07	3,16

>>> Cálculo das quantidade de vendas

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	281.208	365.570
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	67.890	88.257
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	2.434	3.164
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	2.192	2.850
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	742	965
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	2.279	2.963
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	863	1.122
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	2.969	3.860
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	28.553	37.119
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	1.666	2.166
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	156.976	204.069
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	3.021	3.927

Total

550.793	716.032
----------------	----------------

>>> Cálculo dos quilos/litros vendidos

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	62.428	81.157
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	30.211	39.274
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	1.095	1.424
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	489	636
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	155	202
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	959	1.247
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	367	477
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	1.844	2.397
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	131.344	170.747
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	7.792	10.130
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	129.976	168.969
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	5.142	6.684

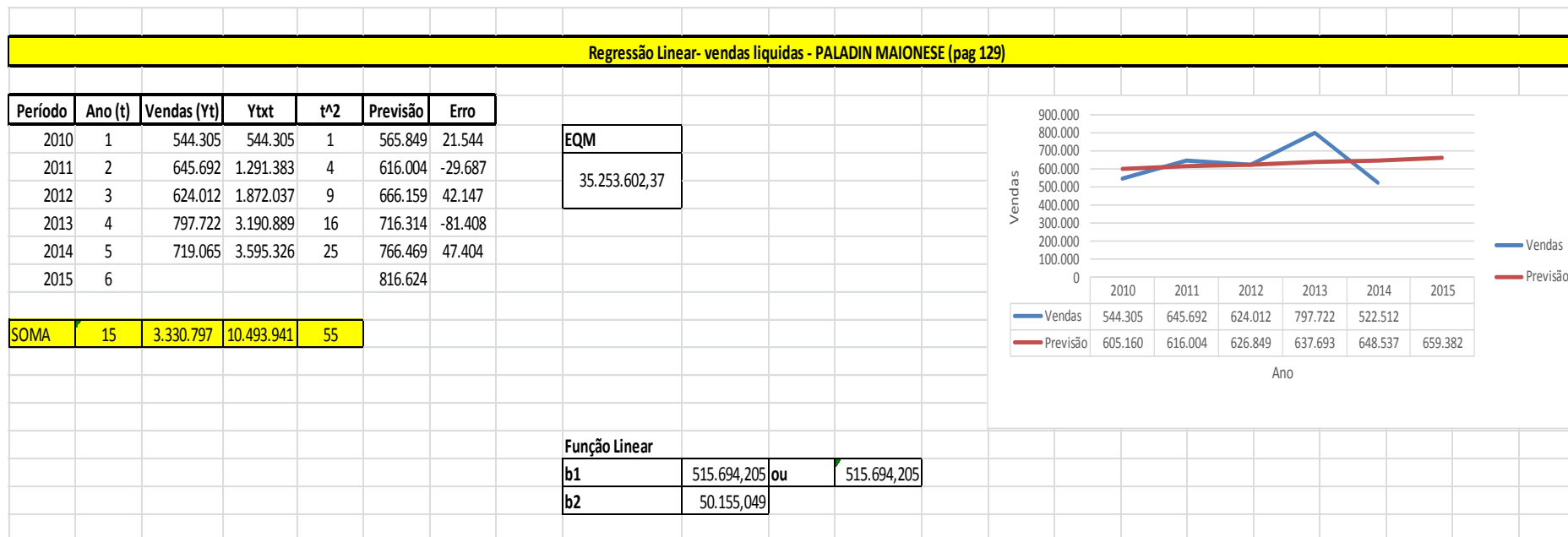
Total

371.802	483.344
----------------	----------------

Fonte: do Autor

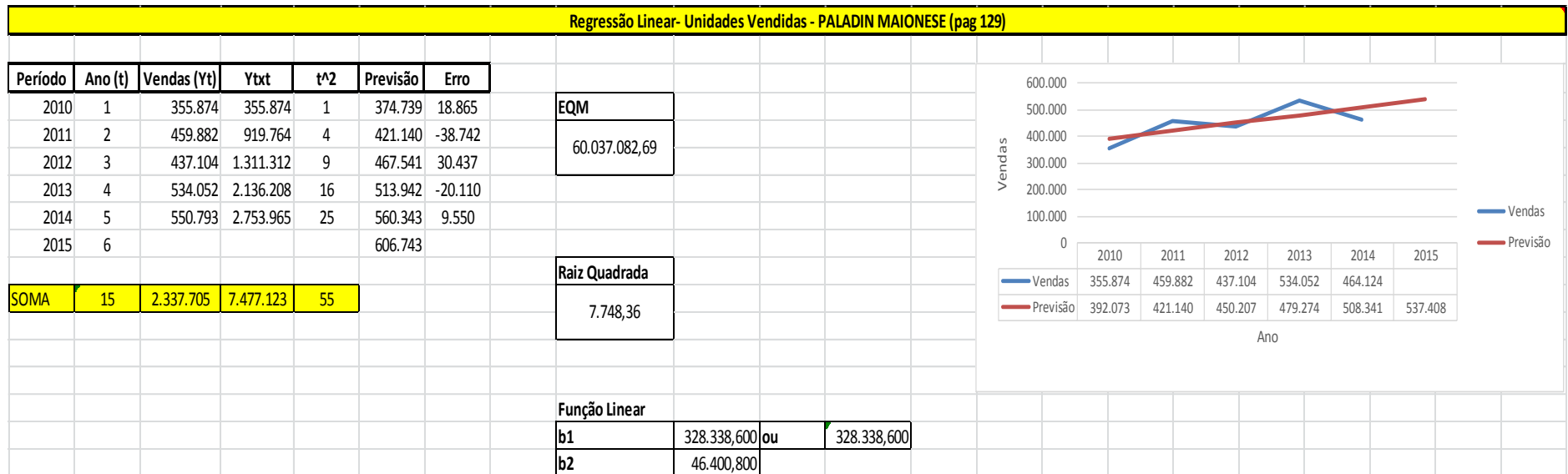
6.5.4 Previsão para Vendas da Maionese para 2014

Figura 47 – Gráfico de Regressão Linear – vendas líquidas 2014 – Paladin Maionese



Fonte: do Autor

Figura 48 – Gráfico de Regressão Linear – unidades vendidas 2014 – Paladin Maionese



Fonte: do Autor

Análise:

Analisando o *b2* e a raiz quadrada de EQM significa que pode se produzir até 38.652 unidades da Maionese Paladin que será tudo vendido, estatisticamente prevê-se um aumento de 8% nas vendas, no entanto, é de lembrar que nesta previsão não está presente o acréscimo de investimento em marketing para 2015.

O cálculo do *b1* apenas serve para nos ajudar a desenhar reta, pois em termos de análise ele é irrelevante. A sua inclinação é crescente logo a evolução é positiva, e tenderá a ser no futuro.

6.5.5 Comparação da Previsão para Vendas da Maionese para 2014 com os Valor do Orçamento – Volume de Vendas

Realizamos agora uma comparação entre a previsão elaborada entre o investigador e a empresa e a previsão realizada pelo método estatístico.

Figura 49 – Comparação - Previsão de Unidades Vendidas

	Ano 2015
Previsão da Unidades Vendidas - Orçamento	716.032
Previsão da Unidades Vendidas - Método Estatístico	606.743
Diferença	109.289

Fonte: do Autor

Figura 50 – Comparação - Previsão de Unidades Vendidas – Investimento em Marketing

	Ano 2015
Previsão da Unidades Vendidas - Orçamento	716.032
Previsão da Unidades Vendidas - Método Estatístico	728.092
Diferença	-12.060

À previsão de vendas anterior somamos 20% devido ao investimento em marketing

Fonte: do Autor

Na primeira figura (figura 49) comparamos diretamente a previsão das unidades vendidas do orçamento com previsão das unidades vendidas realizada pelo método estatístico e a diferença era à volta de 109.000 unidades mas se às unidades vendidas obtidas através do método estatístico somarmos o investimento em marketing, pois esta não antevê esta situação, a diferença entre as duas previsões diminui para 12.000 unidades (figura 50). Esta diferença pode ser diluída pelas quantidades de unidades produzidas.

Podemos então concluir que a previsão do método estatístico é fiável, no entanto, preferimos continuar pela previsão elaborada pela empresa e pelo investigador.

6.5.6 Plano de Produção

Para definirmos o plano de produção partimos das quantidades de vendas, e depois de definidas as existências iniciais e finais, chegamos deste modo às quantidades que iríamos ter que produzir para o ano 2014 e 2015.

Figura 51 – Plano de Produção

Mendes Gonçalves, S. A.

Plano de Produção

U.M.: Unidades (exceto indicação em contrário)

Período
N.º do período do Modelo

2014	2015
5	6

>>> PLANO PRODUÇÃO - Resumo

100001	Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	289.208	376.370
100002	Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	69.890	90.957
100003	Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	2.504	3.257
100004	Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	2.262	2.934
100005	Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	767	995
100006	Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	2.349	3.053
100007	Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	883	1.155
100008	Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	3.049	3.974
100009	Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	29.353	38.229
100010	Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	1.706	2.229
100011	Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	161.776	210.219
100012	Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	3.111	4.044
Total de Produção		566.858	737.416

>>> PLANO PRODUÇÃO ANO 2014

	Ex. Iniciais Vendas		Ex. Finais Produção	
100001	28.000	281.208	36.000	289.208
100002	7.000	67.890	9.000	69.890
100003	240	2.434	310	2.504
100004	210	2.192	280	2.262
100005	75	742	100	767
100006	230	2.279	300	2.349
100007	90	863	110	883
100008	300	2.969	380	3.049
100009	2.900	28.553	3.700	29.353
100010	170	1.666	210	1.706
100011	15.700	156.976	20.500	161.776
100012	300	3.021	390	3.111
Total de Produção ANO 2014			566.858	

>>> PLANO PRODUÇÃO ANO 2015

	Ex. Iniciais Vendas		Ex. Finais Produção	
100001	36.000	365.570	46.800	376.370
100002	9.000	88.257	11.700	90.957
100003	310	3.164	403	3.257
100004	280	2.850	364	2.934
100005	100	965	130	995
100006	300	2.963	390	3.053
100007	110	1.122	143	1.155
100008	380	3.860	494	3.974
100009	3.700	37.119	4.810	38.229
100010	210	2.166	273	2.229
100011	20.500	204.069	26.650	210.219
100012	390	3.927	507	4.044
Total de Produção ANO 2015			737.416	

Fonte: do Autor

6.5.7 Custo das Existências Vendidas e Matérias Consumidas

Os dados do custo de produção unitário assim como os custos dos materiais unitários foram-nos fornecidos pela empresa. A estes custos multiplicamos as quantidades produzidas.

Figura 52 – Custo das Existências Vendidas e Matérias Consumidas

Mendes Gonçalves, S. A.		
Custo das existências vendidas e matérias consumidas		
U.M.: Euros (exceto indicação em contrário)		
Período	2014	2015
N.º do período do Modelo	1	2
>>> CUSTOS DAS EXISTÊNCIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS - RESUMO		
100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	88.028	115.704
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	36.846	48.432
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	1.257	1.652
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	804	1.054
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	365	478
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	1.309	1.718
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	457	604
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	2.408	3.169
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	131.939	173.554
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	11.126	14.682
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	139.893	183.601
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	5.120	6.722
Total dos Custos das Existências Vendidas e Matérias Consumidas	419.552	551.370
>>> Custos Directos de Produção + Custo Materiais		
100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,30438	0,30742
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,52720	0,53247
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,50209	0,50711
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,35552	0,35908
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,47570	0,48045
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,55711	0,56269
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,51756	0,52273
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,78961	0,79750
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	4,49491	4,53986
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	6,52156	6,58678
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,86473	0,87338
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	1,64568	1,66214

>>> Custos Directos de Produção

MO Produção

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,00698	0,00704
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,01395	0,01409
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,01395	0,01409
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00698	0,00704
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00698	0,00704
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01318	0,01331
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01318	0,01331
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02093	0,02113
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,15500	0,15655
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	0,15500	0,15655
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,02790	0,02818
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,05735	0,05792

CI Produção

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,01114	0,01125
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,02228	0,02250
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,02228	0,02250
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01114	0,01125
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01114	0,01125
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02104	0,02125
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02104	0,02125
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,03341	0,03375
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,24750	0,24998
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	0,24750	0,24998
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,04455	0,04500
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,09158	0,09249

Am. Produção

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,00929	0,00938
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,01858	0,01876
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,01858	0,01876
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00929	0,00938
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00929	0,00938
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01754	0,01772
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01754	0,01772
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02786	0,02814
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,20640	0,20846
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	0,20640	0,20846
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,03715	0,03752
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,07637	0,07713

MO Embalamento

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,01981	0,02001
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,02623	0,02649
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,02623	0,02649
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01981	0,02001
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01981	0,02001
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02551	0,02577
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02551	0,02577
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,03264	0,03296
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,15590	0,15746
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	0,15590	0,15746
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,03905	0,03944
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,06613	0,06679

CI Embalamento

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,00432	0,00436
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,00574	0,00579
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,00574	0,00579
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00432	0,00436
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00432	0,00436
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00558	0,00563
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00558	0,00563
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00715	0,00722
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,03440	0,03474
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	0,03440	0,03474
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,00857	0,00866
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,01456	0,01470

Am. Embalamento

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,01683	0,01700
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,02225	0,02248
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,02225	0,02248
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01683	0,01700
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,01683	0,01700
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02165	0,02187
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02165	0,02187
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,02768	0,02796
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,13200	0,13332
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	0,13200	0,13332
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,03311	0,03344
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,05602	0,05658

Custo armazém

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,00311	0,00314
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,00621	0,00627
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,00621	0,00627
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00311	0,00314
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00311	0,00314
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00587	0,00592
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00587	0,00592
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,00932	0,00941
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,06900	0,06969
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	0,06900	0,06969
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,01242	0,01254
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	0,02553	0,02579

>>> Custos Materiais

100001 Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,23291	0,23524
100002 Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	0,41197	0,41609
100003 Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)	0,38686	0,39073
100004 Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,28406	0,28690
100005 Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)	0,40424	0,40828
100006 Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,44675	0,45122
100007 Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)	0,40720	0,41127
100008 Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)	0,63062	0,63693
100009 Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)	3,49471	3,52966
100010 Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)	5,52136	5,57657
100011 Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	0,66198	0,66860
100012 Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	1,25816	1,27074

Fonte: do Autor

6.5.8 Profits and Losses

Depois dos cálculos anteriores, construímos um quadro *Profits and Losses*. Para Secrett (1997) o lucro é a diferença entre as receitas e os custos de negociação, incluindo a este também o custo do próprio produto objecto de negócio, ou seja, à receita proveniente das vendas subtrai-se todas as despesas. Os custos de capital são geralmente excluídos do cálculo do lucro. No entanto, o que é conhecido como depreciações, é considerado uma despesa de negociação, e, conseqüentemente, irá figurar no cálculo do lucro. O lucro pode ser descrito como bruto ou líquido, Secrett (1997):

Os custos diretos são os custos afetos a um único objeto de custo e os indiretos aqueles que têm de ser repartidos pelos vários objetos de custo, ou seja, comuns a vários (Secrett, 1997).

Apresentamos uma definição de uma previsão de lucros e perdas (P & L): a previsão de ganhos e perdas é exatamente como uma previsão de orçamentação, no entanto, só as receitas e despesas que são relevantes são consideradas para o cálculo do lucro (Secrett, 1997).

O montante de custos da estrutura ou de custos fixos foi fornecido pela empresa, que sabe de antemão que este custo é na ordem dos 11% das vendas, mantendo-se esta percentagem para o ano de 2015. O investimento em marketing também vai continuar a ser significativo, mantendo-se para 2015 os 20% investidos em 2014, face ao volume de negócios.

Figura 53 – Profit and Losses

Mendes Gonçalves, S. A.
Profits and Losses
U.M.: Euros (exceto indicação em contrário)

Período	2014	2015
N.º do período do Modelo	1	2

>>> Profits and losses

1 Unid vendidas	550.793	716.032
2 Kgs	371.802	483.344
3 Valor de vendas	719.065	962.831
4 Custo Directo produtos vendidos	419.552	551.370
5 Margem Operacional	299.513	411.461
6 Margem Operacional %	41,65%	42,73%
7 Logística (Kg)	13.125	17.062
8 Contribuição estrutura (sobre 3)	79.097	105.911
9 Margem Operacional 2	207.291	288.488
10 Inv Marketing (sobre 3)	143.813	192.566
11 Resultado liquido antes impostos	63.478	95.921
12 Resultado liquido antes impostos %	8,83%	9,96%

>>> Desdobramento contribuição estrutura

	2014	2015
Gastos Comuns	14.381	19.257
Vendas e MKT	21.572	28.885
Administrativos	14.381	19.257
Gestão	21.572	28.885
Financeiros	7.191	9.628
Total	79.097	105.911

Fonte: do Autor

6.5.9 Justificação do Projeto

Perante a competitividade do mercado é indispensável que a organização faça o planeamento das suas metas e objetivos de forma a conquistar os resultados esperados. Por este motivo o orçamento é crucial atuando como um instrumento de apoio à gestão, pois determina com antecedência as ações a serem executadas e os recursos que serão despendidos para alcançar o que foi objectivado.

A realização de um orçamento de vendas era fundamental para a Mendes Gonçalves, S.A. pois para além de criar objectivos claros para o departamento comercial, ajudaria a direccionar a empresa prevenindo que esta se desvie e perca o rumo. O foco no objetivo é essencial e o orçamento auxilia a organização a não se desviar dele, assim como a interligar todos os seus recursos.

Como é notório pelo acima exposto a Mendes Gonçalves, S.A., está a crescer de forma contínua e esse desenvolvimento prevê-se constante e sistemático pelo que a criação de um orçamento na empresa pode ajudar a prevenir futuro riscos, alguns destes riscos derivam da expansão repentina, pois embora pareça lógico e perceptível que qualquer empresário que atravessa um período de expansão deva fazê-lo com um plano, inúmeras empresas expandem-se em resposta às conjunturas que lhe vão sendo apresentadas, sem estabelecerem um plano consistente. Na ausência deste guião, é simples perder-se pelo percurso, pois o crescimento acarreta muitas alterações na organização, podendo ser muito dispendiosas e pouco reflectidas. Assim, o orçamento revela-se um instrumento fundamental para obter um desenvolvimento sustentado da actividade, especialmente em fases de forte crescimento, como é o caso da Mendes Gonçalves, S.A.. O orçamento não atua apenas como prevenção mas também como controlo, pois é fácil deixar-se levar pelo “calor do momento” e expandir-se para além das necessidades e capacidade financeira da empresa.

Outro motivo pelo qual o orçamento era essencial é que a empresa tenciona nos próximos anos investir muito na exportação, pois vê nesta vertente uma excelente oportunidade para expandir o negócio e para prestigiar a empresa, no entanto a internacionalização do negócio faz antever alguns problemas. Segundo Minervini (2001), a exportação é uma atividade de médio a longo prazo,

mas ela exige planeamento de recursos e paciência, o que normalmente não abunda em épocas de crise, nem quando sobreviver se torna a prioridade da empresa. O mesmo autor vai ainda mais longe afirmando que dificilmente se obtém êxito no mercado externo quando não se o tem no mercado interno. Assim sendo, não é viável encarar exportação como um “salva-vidas” ou uma escapatória quando o mercado interno está em crise. A criação de um orçamento na Mendes Gonçalves, S.A. pode então ajudar a diminuir ou controlar custos inerente à exportação como custos administrativos e de transporte que as exportações acartam, custos das próprias transacções e investimentos avultados na criação e gestão da filial ou partilha de receitas com parceiros (*joint-venture*). O orçamento servirá também para alertar a empresa para os riscos da internacionalização, estes riscos incluem danos na imagem da empresa, perda de quota de mercado para concorrentes, enfrentar a competição com empresas locais e que já se encontram há mais tempo no mercado, riscos culturais ou incapacidade de adequação ao meio envolvente local e riscos cambiais.

Outro dos grandes benefícios que o orçamento traria à Mendes Gonçalves, S.A., era o controlo de custos que é essencial em cada organização. É fundamental vender, sem isso a uma empresa não sobrevive. No entanto, o crescimento da empresa está associado a um investimento que o suporta, por isso torna-se tão importante vender como controlar os custos, e nesta perspectiva de controlo o orçamento apoiaria em muito esta vertente.

De forma participativa, a Mendes Gonçalves, S.A. permitiria a todos os colaboradores atuarem mais ativamente na estratégia da empresa, nomeadamente, contribuindo para a formulação de metas. Desta forma, eles irão construir um compromisso intrínseco com as mesmas e envolver-se ainda mais na organização, que assim transportaria para eles também a responsabilidade de as atingir. Todo este envolvimento faria com que os recursos humanos sentissem que trabalham com Mendes Gonçalves, S.A. e não que trabalham para a Mendes Gonçalves, S.A..

Como acima foi referido para além de envolver os colaboradores, o orçamento também os responsabilizava, quer quando aconteçam maus resultados, quer quando são alcançadas ou superadas as metas propostas, pelo que ajuda a

coordenar as diversas actividades da organização, assim como auxilia também na avaliação do desempenho dos colaboradores.

Assim, após a apresentação dos vários benefícios que traria a adoção de um orçamento para Mendes Gonçalves, S.A., esperamos que esta ferramenta seja adoptada pela empresa. Sabendo que a ser implementado, como parece ser vontade dos seus responsáveis, será feito de forma gradual e poderá ainda demorar algum tempo até que este seja totalmente implementado.

6.5.10 Limitações do Projeto e Futuras Etapas

A grande limitação que encontramos foi a falta de tempo, o que não permitiu fazer uma análise mais profunda a todos os artigos da Marca Paladin, devido à elevada diversidade de produtos que a Mendes Gonçalves, S.A. comercializa e fabrica.

As próximas etapas do projeto é alargar esta análise a todos os produtos da Marca Paladin, e em seguida, a todas as marcas da Mendes Gonçalves, S.A.. Depois de analisar todas as marcas da empresa, alargar este estudo a todas as outras marcas fabricadas e representadas, isto é, marcas próprias dos clientes, começando pelas mais relevantes e marcas de terceiros que se fabricam, e por último marcas representadas. Dado estas análises, a elaboração do orçamento pretende-se tornar numa ferramenta muito útil para a empresa, principalmente à área comercial e administrativa

Em seguida pretende-se, de forma progressiva, ampliar o orçamento a todos os departamentos da empresa e assim fazer do orçamento a ferramenta principal na implementação da estratégia.

7 Conclusão

O trabalho realizado refere-se ao orçamento de vendas para a Marca Paladin. Numa fase inicial do trabalho abordei o tema do planeamento, pois só depois de uma organização definir o seu plano estratégico é que elabora os seus orçamentos. Os orçamentos, conforme demonstrei ao longo do trabalho, podem ser efectuados de várias formas, no entanto todos eles têm como finalidade ajudar a que a empresa atinja eficazmente os seus objectivos. No decorrer do trabalho expus vantagens e limitações de cada tipo de orçamento e comparei-os entre si.

Os orçamentos como são instrumentos previsionais da atividade, isto é, ferramentas que demonstram como organização estará no futuro, são elementos de grande apoio para os gestores. Perante tal, foi visível durante o trabalho que apesar de existirem vários tipos de orçamentação possíveis, todos pretendem auxiliar os gestores na tomada de decisão e orientar a empresas para o sucesso. Poderá concluir-se também que o ideal era a organização conseguir um *mix* entre os orçamentos fixos e os orçamentos flexíveis, pois desta forma iria acabar com as limitações de cada tipo de orçamentação e direccionar a organização rumo ao ambicionado.

Com a realização do projeto aprofundamos os conhecimentos que adquirimos ao longo do mestrado e ao mesmo tempo conseguimos obter uma compreensão mais lata e mais minuciosa da estratégia da empresa.

As grandes limitações que encontramos foi a falta de tempo e a complexidade do negócio, pois gostaríamos de ter aprofundado mais o tema e alargar a análise a toda a Marca Paladin.

Esperamos que com a finalização do projeto e apresentação à administração e ao departamento comercial, este instrumento de gestão seja adotado pela a empresa, pois como demonstramos no projeto poderia colmatar algumas lacunas e ajudar na tomada de decisão.

Esperando que no futuro o orçamento abranja todas as áreas/departamentos da Mendes Gonçalves, tornando num orçamento global e não departamental.

8 Bibliografia

Anthony, Robert N. and Govindarajan, Vijay (1995), *Management Control Systems*, 8ª Edição, Irwin.

Anthony, Robert N. and Govindarajan, Vijay (2008), *Management Control Systems*, 12ª Edição, Irwin.

Burns, J., Owin, M., Warren, L., Oliveira, J., *Management Accounting*, 2013

Caiado, Jorge, *Métodos de Previsão em Gestão – Com Aplicações em Excel*, (2011), 1ª Edição, Edições Sílabo

Costa, Daniel, *A Importância da Análise dos Desvios Orçamentais nas Organizações*, Mestrado em Economia, Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra, Julho de 2012.

Costa, Sílvia, *Plano de Web Marketing – A Fábrica Agridoce*, Pós-graduação em Web Marketing, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Fevereiro de 2012.

Davison, R. M, Martinsons, M. G., Ou, C. X. J., *The Roles of Theory in Canonical Action Research*, MIS Quarterly, Vol. 36, Nº 3pp., 763-786, September 2012.

Dias, A.L. (2009), *Planeamento e Controlo de Gestão*, Edição CECO.A.

Marketeer, Setembro 2013, Diretor Geral da Mendes Gonçalves.

Ekholm, B., Wallin, J., *The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets*, Journal of Business Finance & Accounting, 38(1) & (2), 145–164, January/March 2011.

- Garison, R. e Norren, E. (2004), *Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision Making*, 11ª Edição. Illinois:Irwin.
- Hansen, D. e Mowen, M. (2006), *Cost Management: Accounting and Control*, 5ª Edição, Vincinnati, Ohio: south-Wester College Publishing.
- Hansen, S. C., *A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting*, European Accounting Review, Vol. 20, No. 2, 289–319, 2011.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., Van der Stede, W. A., Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, Volume Fifteen, pp. 95–116, 2003.
- Harvard Business School Press, *Budgeting: Seeing the Future*, Excerpted from Manager's Toolkit: The 13 Skills Managers Need to Succeed, Boston, Massachusetts, 2004.
- Hope, J., *Planning and forecasting: Use continuous planning and rolling forecasts to support adaptive management*, Innovation in Action Series, May 2009.
- Hope, J., Fraser, R., *New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model*, California Management Review, Vol. 45, Nº. 4, Summer 2003. **(a)**
- Hope, J., Fraser, R., *Who Needs Budgets?*, Harvard Business Review, 2003. **(b)**
- Hope, J., Fraser, R., *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.

Horngren, Foster and Datar, *Cost Accounting, a Managerial Emphasis*, 20ª Edição, 2000, Internacional Edition.

Jordan, Neves e Rodrigues (2009), *O Controlo de Gestão, ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 8ª Edição, Áreas Editora.

Jordan, Neves e Rodrigues (2011), *O Controlo de Gestão, ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 9ª Edição, Áreas Editora.

Kaplan e Norton (2004), *Na Prática*, 10ª Edição, Campus.

Krebel, Amos Alfredo, *O Orçamento como uma Vantagem Competitiva na Estratégia Empresarial*, MBA em Gestão Empresarial e Negócio da Faculdade PIO XII.

Lawler, E.E. e Rhode, J.G.(1976), *Information and Control in organizations*, Goodyear Publishing Company Inc.

Lindgren, R., Henfridsson, O., Schultze, U., *Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study*, MIS Quarterly, Vol. 28, Nº 3, pp. 435-472, September 2004.

Loureiro, José Guilherme Guimarães (2007), *A Relação entre o Controlo de Gestão, o Planeamento Estratégico e o Desempenho da Empresa: um Modelo Conceptual*.

Mallo, Carlos e Melro, José (1996), *Control de Gestión y Control Presupuestario*, McGraw-Hill.

Martins, Cesar Lutero Costa (2001), *O Controlo de Gestão e a Contabilidade*, Vislis Editores, Lda..

Merchant, K. A., Otley, D. T., *A Review of the Literature on Control and Accountability*, Handbook of Management Accounting Research, Edited by Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood and Michael D. Shields, 2007.

Milone, G., Angelini, *Estatística Aplicada*, Editora Atlas, 1995.

Neves, João Carvalho das, (2005), *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*, Texto Editores.

Neves, João Carvalho das (2004), *Análise Financeira: Métodos e Técnicas*, Texto Editora.

Nicolau, Isabel, *O Conceito de Estratégia*, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Setembro de 2001.

Pérez-Carballo Veiga, Juan F. (2008) *Control de la Gestión empresarial - Textos e Casos*. 7ª Ed. Madrid, ESIC Editorial.

Pillot, Gilbert (1992), *O Controlo de Gestão*, Ediprisma - Edições em Gestão, Lda..

Queirós, M. C. C., *Beyond Budgeting versus Orçamentos*, Masters Degree in Finance and Taxes, from the School of Economics and Management of the University of Porto, 30 de Setembro de 2010.

Santos, Carla, *Manual de Auto-aprendizagem Estatística Descritiva*, Edições Sílabo, 1ª Edição, 2007.

Secrett, M., *Mastering Spreadsheets Budgets and Forecast*, Financial Times Management, Pituram Publistling, 1997.

Sein, M.K, Henfridsson, O., Purao, S., Rossi, M., Lindgren, R., Action Design Research, MIS Quarterly, Vol. 35, Nº 1, pp. 37-56, March 2011.

Stevenson, W. J., *Estatística Aplicada à Administração*, 1981, Editora Harbra.

Teixeira, Sebastião (1998), *Gestão das Organizações*, McGraw-Hill.

Yin, Robert K, *Applications of Case Study Research*, volume 34, Sage Publications, 1933, II Serie.

Webster, A. L., *Estatística Aplicada à Administração e Economia*, 2006, McGraw-Hill.

www.accountingtools.com, acedido em Fevereiro de 2014

www.bportugal.pt, acedido em Maio de 2014

www.bbrt.org, acedido em Março de 2014

www.businessdictionary.com, acedido em Março de 2014

www.mendesgoncalves.pt, acedido em Maio de 2014

www.proformative.com, acedido em Julho de 2014

www.portal-gestao.com, acedido em Janeiro de 2014

www.wikipedia.org, acedido em Setembro de 2014

9 Anexos

Outra forma de calcular os custos dos produtos em análise:

>>> Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	
Custos Directos de Produção	
Mão de obra produção	0,006975 0,006975
Custo industrial produção	0,011138 0,011138
amortização de produção	0,009288 0,009288
Mão de obra embalamento	0,019813 0,019813
Custo industrial embalamento	0,004318 0,004318
amortização embalamento	0,016827 0,016827
Custo armazém	0,003105 0,003105
Sub total	0,071463 0,071463
Custos de Materias	
Etiqueta de 225ml Paladin maionese tdown frentes	0,006200 0,006200
Etiqueta de 225ml Paladin maionese tdown versos	0,006200 0,006200
Frasco PET 250 ml "MG" Creme	0,060000 0,060000
Tampa PET Top Down Preta 1391	0,034920 0,034920
Batch de Maionese Paladin TD - IT4.47	0,111540 0,111540
Tabuleiro Paul (158x120x50) "PALADIN"	0,010133 0,010133
Filme Retrátíl 250x0,030	0,001700 0,001700
Filme Estirável para Máquina Automática	0,001495 0,001495
Etiquetas Térmicas 90x40 mm	0,000725 0,000725
Sub total	0,232913 0,232913
Custo unitário	0,304376 0,304376
Nº de Unidades Produzidas	289.208 376.370
Total Custos Frasco de 225 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	88.028 114.558
>>> Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	
Custos Directos de Produção	
Mão de obra produção	0,013950 0,013950
Custo industrial produção	0,022275 0,022275
amortização de produção	0,018576 0,018576
Mão de obra embalamento	0,026225 0,026225
Custo industrial embalamento	0,005735 0,005735
amortização embalamento	0,022254 0,022254
Custo armazém	0,006210 0,006210
Sub total	0,115225 0,115225
Custos de Materias	
Etiqueta de 450ml Paladin maionese tdown frentes	0,008950 0,008950
Etiqueta de 450ml Paladin maionese tdown versos	0,008950 0,008950
Frasco PET 500 ml "MG" Creme	0,084390 0,084390
Tampa PET Top Down Preta 1391	0,034920 0,034920
Batch de Maionese Paladin TD - IT4.47	0,262290 0,262290
Tabuleiro 6x500 ml Molhos TopDown (156x141x40mm) "PALADIN"	0,008550 0,008550
Filme Retrátíl 450x0,030	0,001700 0,001700
Filme Estirável para Máquina Automática	0,001495 0,001495
Etiquetas Térmicas 90x40 mm	0,000725 0,000725
Sub total	0,411970 0,411970
Custo unitário	0,527195 0,527195
Nº de Unidades Produzidas	69.890 90.957
Total Custos Frasco de 450 ml Maionese TDown "PALADIN" PET (V2)	36.846 47.952

>>> Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção		0,013950	0,013950
Custo industrial produção		0,022275	0,022275
amortização de produção		0,018576	0,018576
Mão de obra embalagem		0,026225	0,026225
Custo industrial embalagem		0,005735	0,005735
amortização embalagem		0,022254	0,022254
Custo armazém		0,006210	0,006210
Sub total		0,115225	0,115225

Custos de Materias

Etiqueta de 450ml Paladin maionese light tdown frentes		0,010700	0,010700
Etiqueta de 450ml Paladin maionese light tdown versos		0,010700	0,010700
Tabuleiro 6x500 ml Molhos TopDown (156x141x40mm) "PALADIN"		0,008550	0,008550
Frasco PET 500 ml "MG" Creme		0,090000	0,090000
Tampa PP Top Down Azul Claro 1028		0,041000	0,041000
Filme Retrátil 450x0,030		0,001700	0,001700
Batch de Maionese_24%_IT4_104	0,45 kg/frasco	0,221993	0,221993
Filme Estirável para Máquina Automática		0,001495	0,001495
Etiquetas Térmicas 90x40 mm		0,000725	0,000725
Sub total		0,386863	0,386863

Custo unitário

		0,502088	0,502088
Nº de Unidades Produzidas		2.504	3.257
Total Custos Embalagem de 450 ml Maionese Magra TDown "PALADIN" PET (V2)		1.257	1.635

>>> Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção		0,006975	0,006975
Custo industrial produção		0,011138	0,011138
amortização de produção		0,009288	0,009288
Mão de obra embalagem		0,019813	0,019813
Custo industrial embalagem		0,004318	0,004318
amortização embalagem		0,016827	0,016827
Custo armazém		0,003105	0,003105
Sub total		0,071463	0,071463

Custos de Materias

Etiqueta de 225ml Paladin maionese frasco vidro		0,009150	0,009150
Tabuleiro Frasco Vidro Cilindrico 6x250ml (213x142x30) "PALADIN"		0,005833	0,005833
Frascos de 250 ml (Ref.9110) VIDRO		0,076000	0,076000
Tampa Metálica Preta 66 RTS		0,035880	0,035880
Cápsula PVC 75mic 69,6x20mm Transparente s/Topo c/2picotados		0,017850	0,017850
Filme Retrátil 250x0,030		0,002042	0,002042
Batch de Maionese Paladin TD - IT4.47	0,223 kg/frasco	0,135087	0,135087
Filme Estirável para Máquina Automática		0,001495	0,001495
Etiquetas Térmicas 90x40 mm		0,000725	0,000725
Sub total		0,284062	0,284062

Custo unitário

		0,355524	0,355524
Nº de Unidades Produzidas		2.262	2.934
Total Custos Frasco de 225ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)		804	1.043

>>> Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção		0,006975	0,006975
Custo industrial produção		0,011138	0,011138
amortização de produção		0,009288	0,009288
Mão de obra embalagem		0,019813	0,019813
Custo industrial embalagem		0,004318	0,004318
amortização embalagem		0,016827	0,016827
Custo armazém		0,003105	0,003105
Sub total		0,071463	0,071463

Custos de Materias

Etiqueta de 225ml Paladin maionese azeite frasco vidro		0,013100	0,013100
Tabuleiro Frasco Vidro Cilindrico 6x250ml (213x142x30) "PALADIN"		0,005833	0,005833
Frascos de 250 ml (Ref.9110) VIDRO		0,076000	0,076000
Tampa Metálica Preta 66 RTS		0,035880	0,035880
Cápsula PVC 75mic 69,6x20mm Transparente s/Topo c/2picotados		0,017850	0,017850
Filme Retrátil 250x0,030		0,002042	0,002042
Batch de Maionese Azeite 10%	0,209 kg/frasco	0,251310	0,251310
Filme Estirável para Máquina Automática		0,001495	0,001495
Etiquetas Térmicas 90x40 mm		0,000725	0,000725
Sub total		0,404235	0,404235

Custo unitário

		0,475698	0,475698
Nº de Unidades Produzidas		767	995
Total Custos Base de 6x225ml Maionese com Azeite "PALADIN" VIDRO (V2)		365	473

>>> Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção		0,013175	0,013175
Custo industrial produção		0,021038	0,021038
amortização de produção		0,017544	0,017544
Mão de obra embalagem		0,025513	0,025513
Custo industrial embalagem		0,005578	0,005578
amortização embalagem		0,021651	0,021651
Custo armazém		0,005865	0,005865
Sub total		0,110363	0,110363

Custos de Materias

Etiqueta de 425ml Paladin maionese frasco vidro		0,012700	0,012700
Tabuleiro Frasco Vidro Cilindrico 6x450ml (243x162x30) "PALADIN"		0,009000	0,009000
Frascos de 450 ml (Ref.9309) VIDRO		0,099000	0,099000
Tampa Metálica Preta 77 RTS		0,044880	0,044880
Cápsula PVC 50mic 80x20mm Transparente s/Topo c/2picotados		0,021500	0,021500
Filme Retrátil 450x0,030		0,002333	0,002333
Batch de Maionese Paladin TD - IT4.47	0,421 kg/frasco	0,255118	0,255118
Filme Estirável para Máquina Automática		0,001495	0,001495
Etiquetas Térmicas 90x40 mm		0,000725	0,000725
Sub total		0,446752	0,446752

Custo unitário

		0,557114	0,557114
Nº de Unidades Produzidas		2.349	3.053
Total Custos Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)		1.309	1.701

>>> Frasco de 425ml Maionese Magra "PALADIN" VIDRO (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção		0,013175	0,013175
Custo industrial produção		0,021038	0,021038
amortização de produção		0,017544	0,017544
Mão de obra embalagem		0,025513	0,025513
Custo industrial embalagem		0,005578	0,005578
amortização embalagem		0,021651	0,021651
Custo armazém		0,005865	0,005865
Sub total		0,110363	0,110363

Custos de Materias

Etiqueta de 425ml Paladin maionese light frasco vidro		0,016600	0,016600
Tabuleiro Frasco Vidro Cilindrico 6x450ml (243x162x30) "PALADIN"		0,009000	0,009000
Frascos de 450 ml (Ref.9309) VIDRO		0,099000	0,099000
Tampa Metálica Azul 77 RTS		0,046880	0,046880
Cápsula PVC 50mic 80x20mm Transparente s/Topo c/2picotados		0,021500	0,021500
Filme Retrátil 450x0,030		0,002333	0,002333
Batch de Maionese_24%_IT4_104	0,425 kg/frasco	0,209662	0,209662
Filme Estirável para Máquina Automática		0,001495	0,001495
Etiquetas Térmicas 90x40 mm		0,000725	0,000725
Sub total		0,407195	0,407195

Custo unitário

		0,517558	0,517558
Nº de Unidades Produzidas		883	1.155
Total Custos Frasco de 425ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)		457	598

>>> Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção		0,020925	0,020925
Custo industrial produção		0,033413	0,033413
amortização de produção		0,027864	0,027864
Mão de obra embalagem		0,032638	0,032638
Custo industrial embalagem		0,007153	0,007153
amortização embalagem		0,027681	0,027681
Custo armazém		0,009315	0,009315
Sub total		0,158988	0,158988

Custos de Materias

Etiqueta de 675ml Paladin maionese vidro (ESP) (V4)		0,020000	0,020000
Tabuleiro Frasco Vidro Cilindrico 6x720ml (264x176x30) "PALADIN"		0,009667	0,009667
Frascos de 720 ml (Ref.6609) VIDRO		0,110000	0,110000
Tampa Metálica Preta 82 RTS		0,065900	0,065900
Cápsula PVC 50mic 87x20mm Transparente s/Topo c/2picotados		0,026500	0,026500
Filme Retrátil 450x0,030		0,002333	0,002333
Batch de Maionese MP	0,621 kg/frasco	0,394000	0,394000
Filme Estirável para Máquina Automática		0,001495	0,001495
Etiquetas Térmicas 90x40 mm		0,000725	0,000725
Sub total		0,630620	0,630620

Custo unitário

		0,789608	0,789608
Nº de Unidades Produzidas		3.049	3.974
Total Custos Base de 6x675ml Maionese "PALADIN" VIDRO (V2)		2.408	3.138

>>> Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção		0,155000	0,155000
Custo industrial produção		0,247500	0,247500
amortização de produção		0,206400	0,206400
Mão de obra embalagem		0,155900	0,155900
Custo industrial embalagem		0,034400	0,034400
amortização embalagem		0,132000	0,132000
Custo armazém		0,069000	0,069000
Sub total		1,000200	1,000200

Custos de Materias

Etiqueta de 5000ml Paladin Maionese Balde		0,029000	0,029000
Balde de 5000ml creme MICAÉ		0,520000	0,520000
Filme para Termo Seladora 270 mm		0,018190	0,018190
Batch de Maionese Paladin TD - IT4.47	4,6 kg/balde	2,798550	2,798550
Filme Estirável para Máquina Automática		0,008970	0,008970
Tampa preta c/termoselagem MICAÉ		0,120000	0,120000
Sub total		3,494710	3,494710

Custo unitário

		4,494910	4,494910
Nº de Unidades Produzidas		29.353	38.229
Total Custos Balde de 5000 ml Maionese "PALADIN" (V2)		131.939	171.836

>>> Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção		0,155000	0,155000
Custo industrial produção		0,247500	0,247500
amortização de produção		0,206400	0,206400
Mão de obra embalagem		0,155900	0,155900
Custo industrial embalagem		0,034400	0,034400
amortização embalagem		0,132000	0,132000
Custo armazém		0,069000	0,069000
Sub total		1,000200	1,000200

Custos de Materias

Etiqueta de 5000ml Paladin Maionese Premium Balde		0,029000	0,029000
Balde de 5000ml creme MICAÉ		0,520000	0,520000
Batch de Maionese 80%_IT4.70	4,677 kg/balde	4,818710	4,818710
Filme Estirável para Máquina Automática		0,008970	0,008970
Filme para Termo Seladora 270 mm		0,024680	0,024680
Tampa preta c/termoselagem MICAÉ		0,120000	0,120000
Sub total		5,521360	5,521360

Custo unitário

		6,521560	6,521560
Nº de Unidades Produzidas		1.706	2.229
Total Custos Balde de 5000 ml Maionese Premium "PALADIN" (V2)		11.126	14.537

>>> Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção	0,027900	0,027900
Custo industrial produção	0,044550	0,044550
amortização de produção	0,037152	0,037152
Mão de obra embalagem	0,039050	0,039050
Custo industrial embalagem	0,008570	0,008570
amortização embalagem	0,033108	0,033108
Custo armazém	0,012420	0,012420
Sub total	0,202750	0,202750

Custos de Materias

Etiqueta de 900ml Paladin Maionese Mamadeiro	0,009380	0,009380
Tabuleiro de 6x250 ml "VENDA DA GALEGA" e 9x500 Molhos TopDown "MG"	0,007742	0,007742
Frasco PP 1000 ml p/ Tampa TD Creme	0,093000	0,093000
Tampa PP Top Down Preta 1391	0,039000	0,039000
Filme Retrátíl 450x0,060 transparente cristalino	0,006050	0,006050
Batch de Maionese Paladin TD - IT4.47	0,503738	0,503738
Filme Estirável para Máquina Automática	0,002345	0,002345
Etiquetas Térmicas 90x40 mm	0,000725	0,000725
Sub total	0,661980	0,661980

828 kg/frasco

Custo unitário

Custo unitário	0,864730	0,864730
Nº de Unidades Produzidas	161.776	210.219
Total Custos Frasco de 900 ml Maionese "PALADIN" PP (V2)	139.893	181.783

>>> Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)

Custos Directos de Produção

Mão de obra produção	0,057350	0,057350
Custo industrial produção	0,091575	0,091575
amortização de produção	0,076368	0,076368
Mão de obra embalagem	0,066125	0,066125
Custo industrial embalagem	0,014555	0,014555
amortização embalagem	0,056022	0,056022
Custo armazém	0,025530	0,025530
Sub total	0,387525	0,387525

Custos de Materias

Etiqueta de 1850ml Paladin Maionese Garrafão Frente	0,012000	0,012000
Etiqueta de 1850ml Paladin Maionese Garrafão Verso	0,012800	0,012800
Tabuleiro Alverca (288x227x45) "PALADIN"	0,022667	0,022667
Garrafão PEAD c/ Asa 1850 ml "INDUMEL" Creme	0,158000	0,158000
Tampa Simples Rosca p/ Garrafão 1850 ml Preta 1373	0,011500	0,011500
Filme Retrátíl 450x0,030	0,002655	0,002655
Batch de Maionese Paladin TD - IT4.47	1,035463	1,035463
Filme Estirável para Máquina Automática	0,002345	0,002345
Etiquetas Térmicas 90x40 mm	0,000725	0,000725
Sub total	1,258155	1,258155

1,702 kg/garrafão

Custo unitário

Custo unitário	1,645680	1,645680
Nº de Unidades Produzidas	3.111	4.044
Total Custos Garrafão de 1850 ml Maionese "PALADIN" (V2)	5.120	6.655