

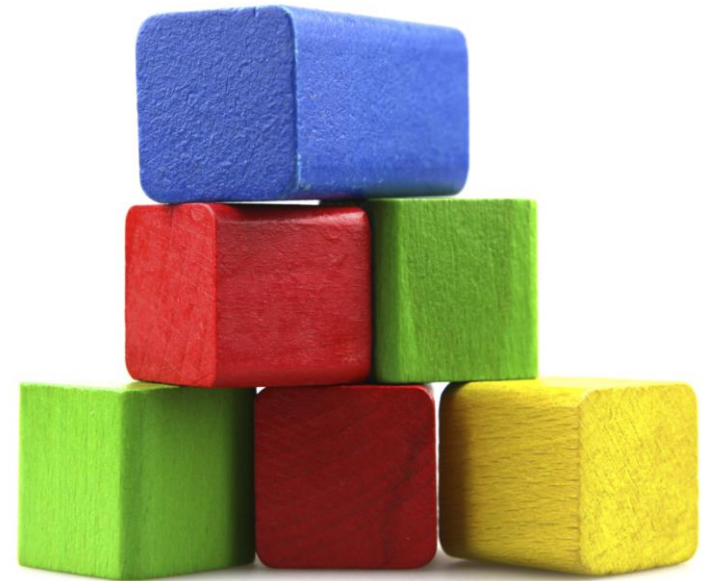
Gestão orçamentária na Construção Civil

Um retrato dos desafios, práticas e resultados do planejamento orçamentário



Agenda

- Metodologia e amostra
- Desafios e cultura da organização na gestão orçamentária
- Processos e riscos do planejamento estratégico
- Resultados e tendências na construção civil
- Principais conclusões



Gestão orçamentária na Construção Civil

Metodologia e amostra

Objetivo: Identificar as práticas orçamentárias das empresas do setor e as tendências para 2014.

Período de coleta: 10 de março a 18 de abril

Parceiros: Sinduscon

Amostra: 71 respondentes

Controle da empresa	
Familiar	79%
Controle pulverizado	9%
Investidor institucional (fundos de investimentos)	6%
Subsidiária de grupo empresarial	6%

Faturamento anual da operação brasileira (em R\$ - ano 2013)	
Até R\$ 50 milhões	27%
R\$ 50 a R\$ 100 milhões	19%
R\$ 100 a R\$ 200 milhões	12%
R\$ 200 a R\$ 500 milhões	12%
R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão	15%
> R\$ 1 bilhão	15%

Universo da indústria de construção
84% das empresas possuem menos de mil funcionários

Há participação de grandes empresas de capital aberto

Gestão orçamentária na Construção Civil

Metodologia e amostra

Em geral, as empresas atuam em 2 ou mais setores de atividade.

As grandes empresas em média atuam em 4 setores de atividade.

12% da amostra tem origem de capital estrangeiro

Perfil dos respondentes:

CEOs e presidentes (11%); Diretores e superintendentes (48%); Gerentes e supervisores (41%).

Setor de atividade ¹	
Edificações	63%
Obras	52%
Serviços da construção	17%
Construção de etapas específicas de obras	17%
Obras de urbanização	15%
Obras viárias	13%
Montagens industriais	13%
Grandes estruturas e obras-de-arte	10%
Obras de outros tipos	10%
Serviços diversos	8%
Outros serviços	13%
Outros: Incorporação imobiliária; Desenvolvimento Imobiliário; Gerenciamento de obras; Gestão de obras rápidas e padronizadas com complexidade logística. (Respostas múltiplas)	

Desafios e cultura da organização na gestão orçamentária

Gestão orçamentária na Construção Civil

Principais desafios apontados

Não há um entendimento comum sobre a necessidade de fazer planejamento, orçamento e previsões orçamentárias

Concorda		Discorda
24%	18%	58%

Apesar de a maioria discordar dessa afirmativa, 24% concorda que não há um entendimento sobre a necessidade de fazer planejamento orçamentário

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentaria, resultado da empresa).

Pouca integração em todo o processo, do planejamento estratégico até o operacional de previsão orçamentária

Concordo		Discordo
36%	18%	46%

Apesar de a maioria discordar dessa afirmativa, 36% concorda que há pouca integração em todo processo da gestão orçamentária

Concordo: 61% das empresas usam planilhas; 70% possuem até R\$ 100 milhões de faturamento anual.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Principais desafios apontados

Não há clareza sobre quem deve tomar decisões

Concorda		Discorda
31%	16%	53%

Para 31% das empresas não há clareza sobre quem deve tomar decisões sobre a gestão orçamentária

Concorda: 90% são empresas faturam até R\$ 200 milhões por ano.

Existem divergências entre previsões orçamentárias e metas

Sim		Não
38%	30%	32%

Para 38% há divergências entre previsões orçamentárias e metas

Sim: 43% são empresas que faturam até R\$ 50 milhões por ano.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Principais desafios apontados

Os gerentes/tomadores de decisão não são envolvidos de forma satisfatória

Concorda		Discorda
29%	23%	48%

Para 29% das empresas os tomadores de decisão não são envolvidos de forma satisfatória

Concorda: 82% são empresas faturam até R\$ 200 milhões por ano.

O foco está voltado ao resultado final do processo de planejamento/orçamento ao invés dos direcionadores

Concordo		Discordo
53%	11%	36%

O foco do processo de orçamento para 53% das empresas está voltado ao resultado final

Concorda: 54% são empresas faturam até R\$ 100 milhões por ano.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Principais desafios apontados

O foco está no que já ocorreu ao invés de estar no que irá acontecer

Concorda		Discorda
41%	23%	36%

Para 41% das empresas o foco está no que já ocorreu ao invés de estar no que irá acontecer

Concorda: 56% são empresas faturam até R\$ 200 milhões por ano.

Os incentivos e mecanismos de reconhecimento atuais direcionam a comportamentos inadequados

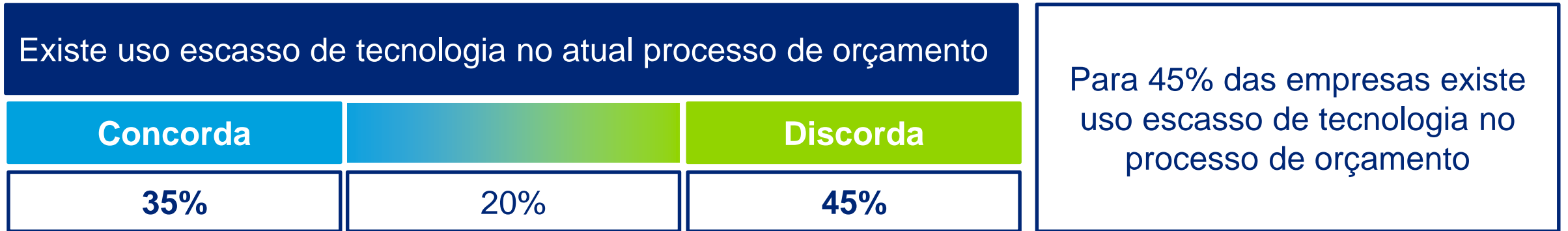
Concordo		Discordo
33%	20%	47%

Os incentivos e mecanismos de reconhecimento direcionam a comportamentos inadequados para 33% das empresas

Concorda: 71% são empresas faturam até R\$ 200 milhões por ano.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Principais desafios apontados



Discorda: 71% usa planilhas eletrônicas.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Cultura da organização

O principal desafio é atingir as metas anuais ou trimestrais ao invés de se preocupar com o desempenho da organização

Concorda		Discorda
40%	25%	35%

Para 40% das organizações o principal desafio é atingir as metas anuais ou trimestrais ao invés de se preocupar com o desempenho da organização.

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentaria, resultado da empresa).

As discussões sobre a gestão da performance organizacional estão focadas no entendimento e nas tomadas de decisões ao invés de criticar o baixo desempenho

Concorda		Discorda
46%	26%	28%

Dentre as empresas que discordam da afirmativa ao lado, 46% possuem faturamento acima de R\$ 500 milhões

Discorda: 46% possuem faturamento acima de R\$ 500 milhões.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Cultura da organização

Há um grande foco nos detalhes do processo de orçamento ao invés de indicadores chaves para a organização

Concorda		Discorda
29%	27%	44%

Há um grande foco nos detalhes do processo de orçamento ao invés de indicadores chaves para a organização em 29% das empresas.

Concorda: 64% faturam até R\$ 100 milhões.

As informações sobre o desempenho organizacional e a previsão orçamentária são compartilhadas abertamente dentro da organização ao invés de ser conhecida somente por quem deve ter acesso à mesma

Concorda		Discorda
40%	15%	45%

Para 40% das organizações, as informações sobre o desempenho organizacional e previsão orçamentária são compartilhadas abertamente e não apenas com quem deveria ter acesso

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentaria, resultado da empresa).

Processos e riscos do planejamento estratégico

Gestão orçamentária na Construção Civil

Processo de planejamento estratégico de sua organização...

... É centralizado?		
Não		Sim
19%	19%	62%

Grande parte das organizações (62%) concordam que o processo de planejamento estratégico é centralizado.

Sim: 66% possuem faturamento até R\$ 200 milhões.

... Envolve a sede, todas as unidades de negócios estratégicas e todas as obras?		
Não		Sim
27%	16%	57%

Independente do porte ou setor de atividade, a maior parte das organizações envolvem a sede, unidades de negócios estratégicas e obras em seus processos de planejamento estratégico.

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentária, resultado da empresa).

Gestão orçamentária na Construção Civil

Processo de planejamento estratégico de sua organização...

... Define os objetivos estratégicos e as metas que vão entregar o maior valor para o acionista no longo prazo?

Não		Sim
16%	20%	64%

Para 65% das organizações o processo de planejamento estratégico define os objetivos estratégicos e as metas que vão entregar maior valor ao acionista no longo prazo.

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentária, resultado da empresa).

... Avalia o ambiente externo, oferta/procura, aspectos regulatórios e desenvolvimentos tecnológicos no longo prazo?

Não		Sim
22%	25%	53%

O ambiente externo, aspectos regulatórios e desenvolvimentos tecnológicos são avaliados dentro do processo de planejamento estratégico das organizações, independente de seu porte e área de atuação

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentária, resultado da empresa).

Gestão orçamentária na Construção Civil

Processo de planejamento estratégico de sua organização...

... Avalia o ambiente interno?

Não		Sim
22%	29%	49%

Para 49% das empresas o ambiente interno é avaliado no processo de planejamento estratégico

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentaria, resultado da empresa).

... Avalia negócios estratégicos e alternativas de desenvolvimento da organização, definindo as atividades e iniciativas prioritárias?

Não		Sim
9%	25%	66%

As organizações avaliam negócios estratégicos e alternativas de desenvolvimento da organização, definindo as atividades e iniciativas prioritárias

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentaria, resultado da empresa).

Gestão orçamentária na Construção Civil

Processo de planejamento estratégico de sua organização...

... Desenvolve cenários operacionais e financeiros, considerando o planejamento para o curto e médio prazo da organização?

Não		Sim
25%	25%	50%

O processo de planejamento estratégico desenvolve cenários operacionais e financeiros, considerando o curto e médio prazo em 50% das organizações

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentária, resultado da empresa).

... Desenvolve a estratégia para a manutenção do capital e do plano de investimento da organização?

Não		Sim
22%	20%	58%

Em 58% das organizações há o desenvolvimento da estratégia para manutenção do capital e do plano de investimento.

Não há diferença por segmentação (porte da empresa, setor de atividade, origem de capital, uso de ferramenta para gestão orçamentária, resultado da empresa).

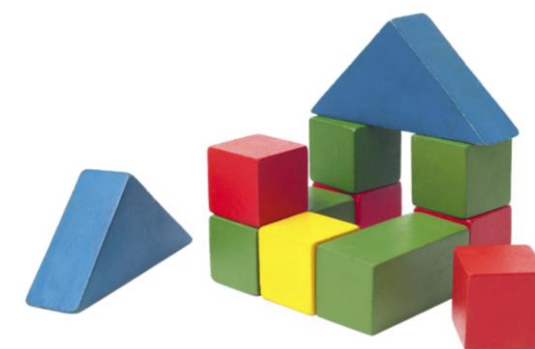
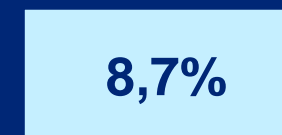
Gestão orçamentária na Construção Civil

Processo de planejamento estratégico de sua organização...

Empresas adquiriu outra empresa nos períodos

Entre 2006 e 2009	5%
Entre 2010 e 2012	18%
Entre 2013 e 2014	4%
No momento, a empresa avalia oportunidade de adquirir outra	7%
Não comprou	66%

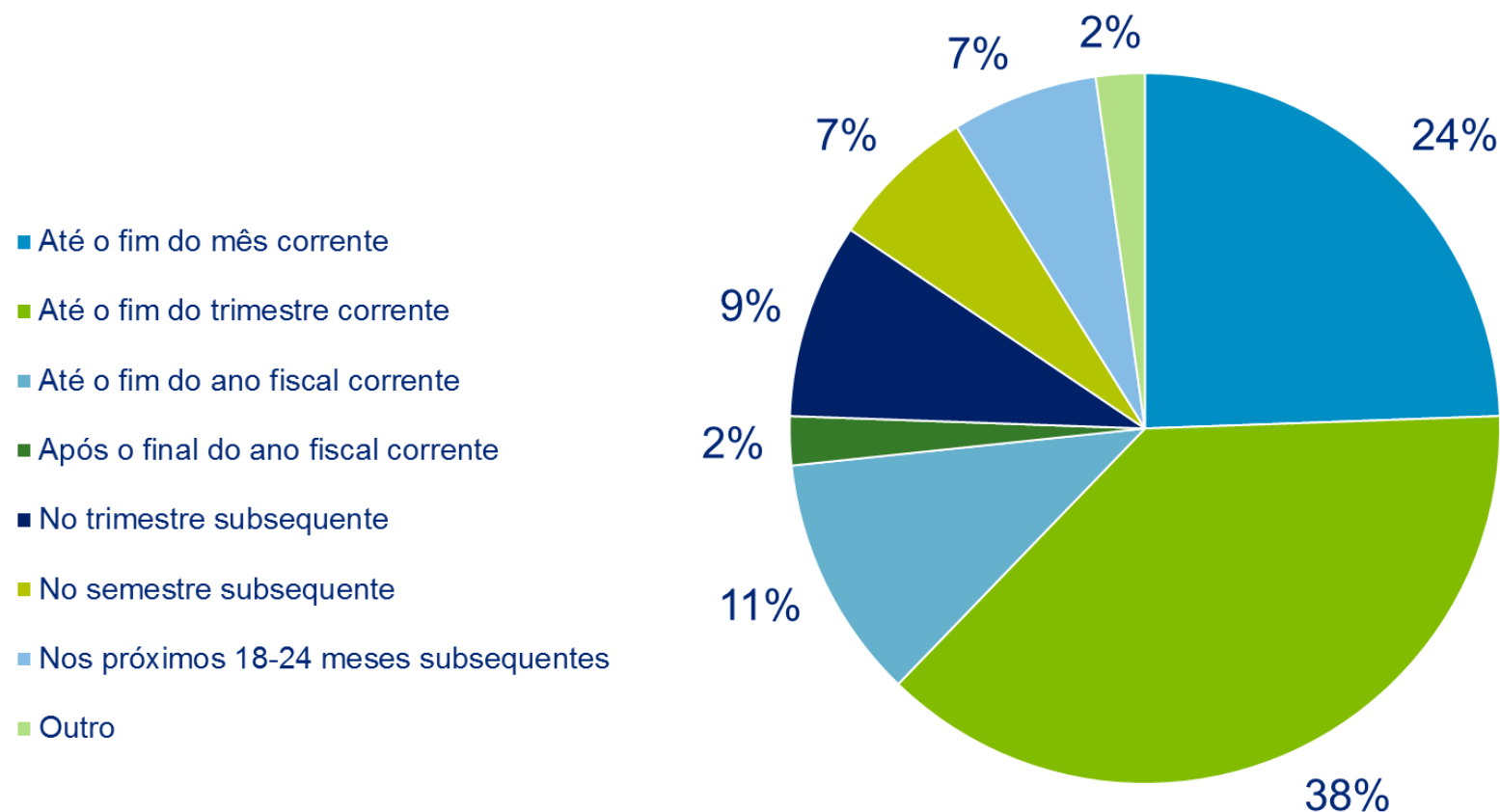
Crescimento da receita (2012-2013) Média dos resultados



Gestão orçamentária na Construção Civil

Processo de previsão de orçamento...

Quanto é possível antecipar, frequentemente, o processo de previsão de orçamento da sua organização?



Período do processo para realização da tarefa de planejamento e previsão orçamentária

Planejamento

108 dias

Previsão

81 dias

Gestão orçamentária na Construção Civil

Riscos da previsão orçamentária

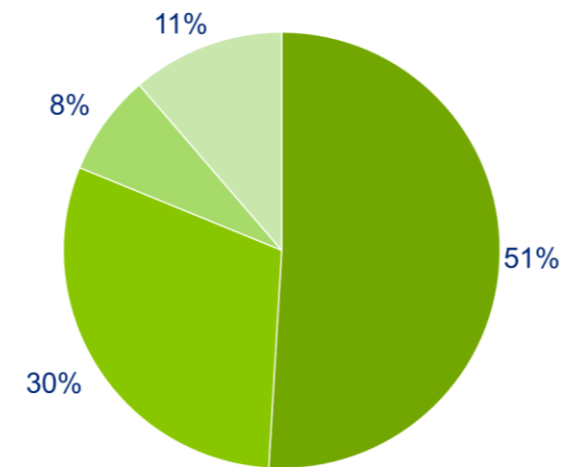
A maior parte das empresas que possuem faturamento acima de R\$ 500 milhões possuem uma lista de possíveis ações que podem ser tomadas para sanar as divergências e gerenciar as incertezas relacionadas ao processo de previsão de orçamento (57%).

Já as PMEs que apresentam faturamento até R\$100 milhões apontam em sua maior parte (60%) que os riscos são direcionados na medida em que ocorrem.

Como são refletidos os riscos e as oportunidades relacionadas à previsão orçamentária?

O monitoramento de riscos e oportunidades é incluído nos comentários da previsão orçamentária.	37%
Os riscos e oportunidades não são monitorados rotineiramente e associados à previsão orçamentária.	16%
São monitorados os riscos e oportunidades, porém, de forma segregada à previsão orçamentária.	11%
São utilizados modelos estatísticos ou técnicas preditivas para mapear os riscos e oportunidades.	11%

Como a organização lida com as incertezas relacionadas aos processos de previsão de orçamento e de planejamento?

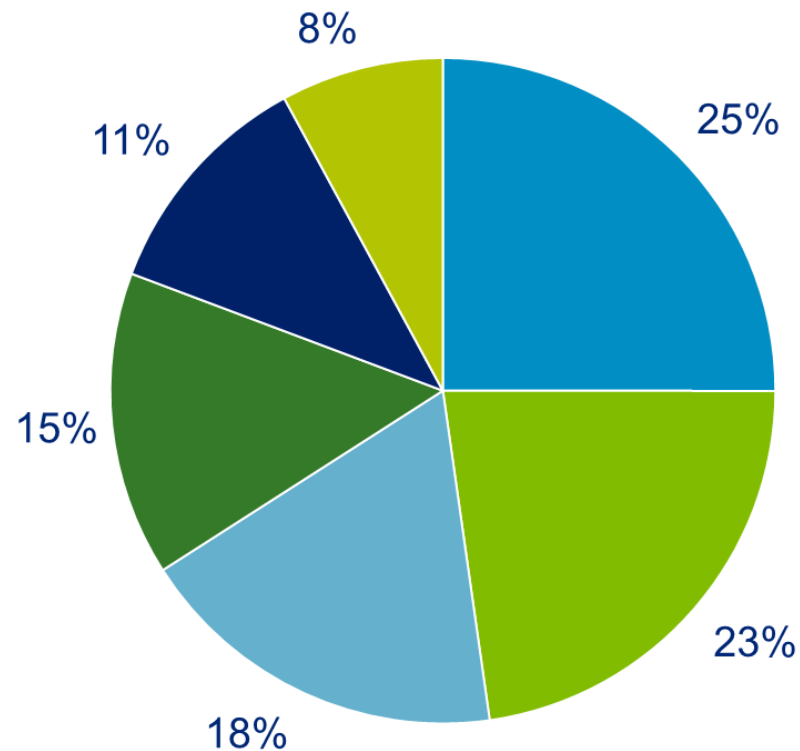


- Os riscos são direcionados na medida em que os mesmos ocorrem.
- Existe uma lista de possíveis ações que podem ser tomadas para sanar possíveis divergências das metas de performance.
- Foram testados possíveis divergências e cenários e um plano de contingência foi previamente acordado.
- Não sei / Não aplicável.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Riscos da previsão orçamentária

Quais destas afirmações melhor descreve o processo de monitorar e gerenciar a precisão da previsão de orçamento na sua organização?

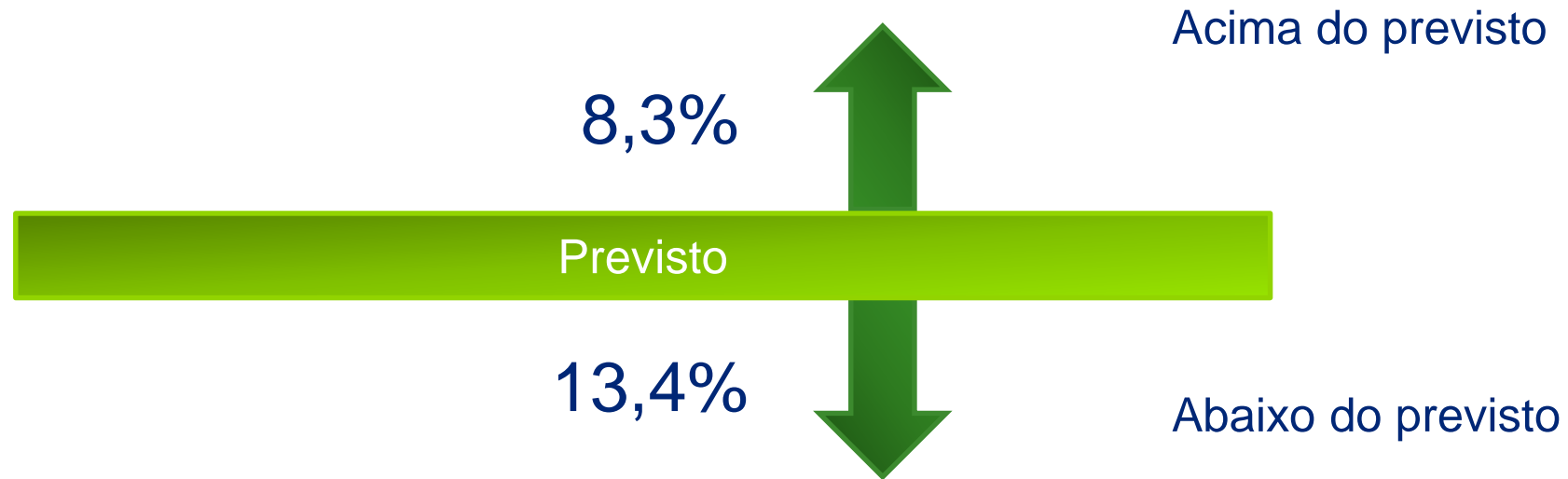


- Os erros de previsão orçamentária são monitorados para que este processo seja melhorado continuamente.
- A precisão da previsão orçamentária é um dos indicadores utilizados pelos gestores e executivos das unidades operacionais e das obras.
- Para cada ciclo de previsão orçamentária é medida e formalizada a validação do mesmo.
- Não é medida formalmente a precisão da previsão orçamentária.
- A precisão da previsão orçamentária é um dos indicadores utilizados pela equipe financeira.
- Existe uma clara contabilização dos indicadores de qualidade relacionados ao processo de previsão orçamentária.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Riscos da previsão orçamentária

Em média, qual a variação entre a receita atual e a receita prevista para o período?



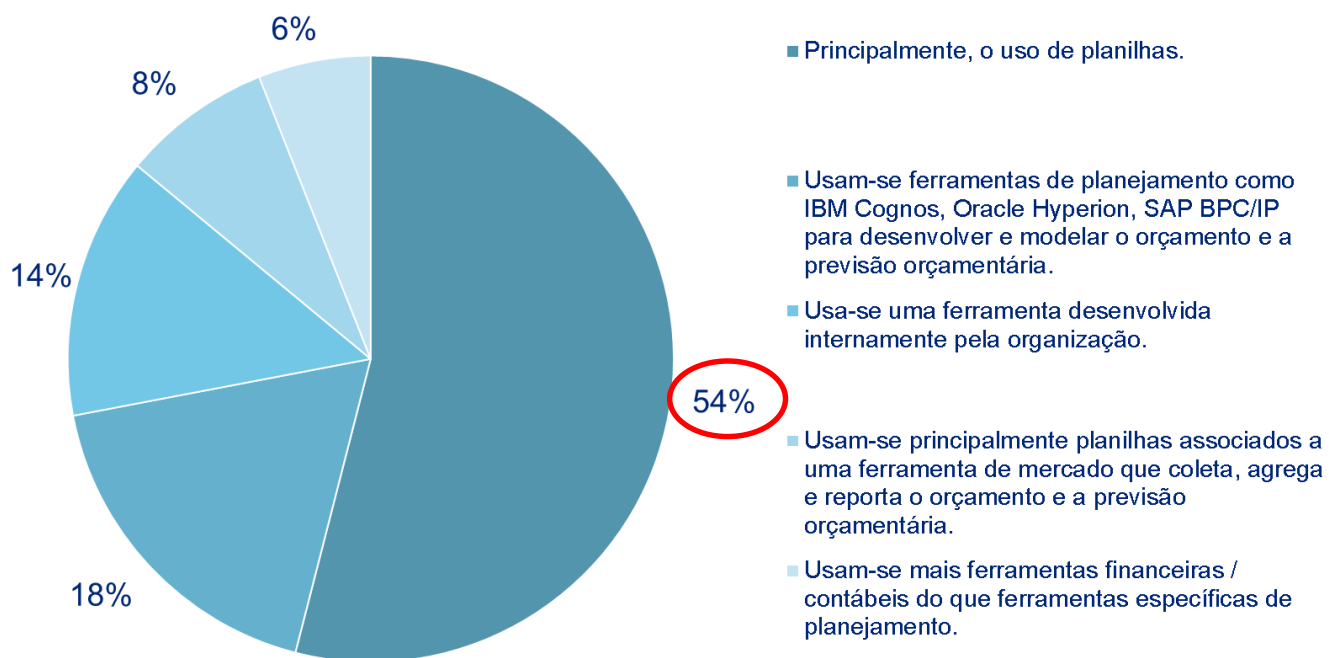
O desvio da receita atual e a receita prevista para o período é de **21,7 p.p.**

Gestão orçamentária na Construção Civil

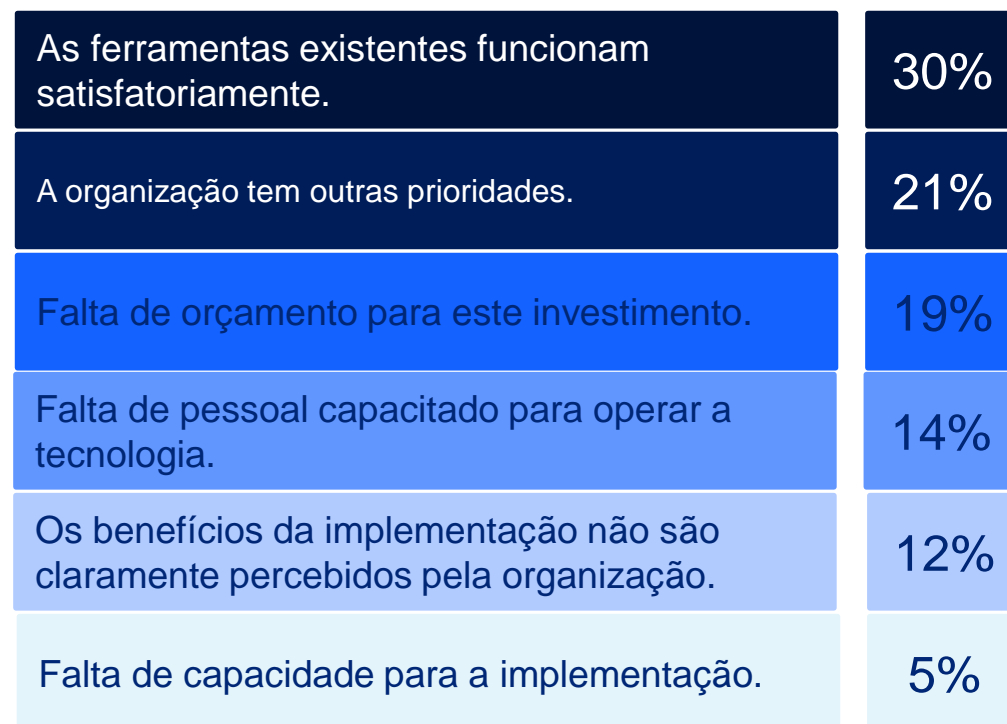
Ferramentas da gestão

Planilhas são usadas pela maior parte das organizações (54%) para cálculo do orçamento e previsão orçamentária. No entanto, parte delas apontam que o Excel é falho para tal função, o que leva a utilização de outros softwares ou a implementação do ERP (Enterprise Resource Planning).

Qual é a principal tecnologia usada e/ou em implantação para calcular o orçamento e a previsão orçamentária da organização?



Principal impedimento para implementar em toda a organização uma plataforma de tecnologia



Resultados e tendências na construção civil

Gestão orçamentária na Construção Civil

Resultados das empresas

Empresas da pesquisa

Taxa de crescimento médio da receita líquida	8,7%
Taxa de crescimento médio do lucro líquido	9,7%



Empresas listadas na BM&F Bovespa¹

Taxa de crescimento médio da receita líquida¹	12,4%
---	--------------

Nota 1. Seleção de 22 empresas do segmento de construção listadas na BM&F Bovespa.

Dessas 22 empresas, apenas 12 empresas apresentaram crescimento do lucro líquido. Essa amostra teria um resultado de 34% de crescimento do lucro líquido em 2013.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Resultados das empresas

**Taxa de crescimento médio da
receita líquida¹**

8,7%

Variações entre 2012 e 2013.

As faixas de faturamento referem-se ao ano de 2013.

Taxa de resposta: 79%

Até R\$ 100 milhões de
faturamento

4,8%

De R\$ 100 milhões a R\$ 500
milhões de faturamento

11,0%

Acima de R\$ 500 milhões de
faturamento

12,6%

**Taxa de crescimento médio do
lucro líquido¹**

9,7%

Nota 1. Para o cálculo foram atribuídos valores para as faixas de respostas da seguinte forma:
Menor que -20% = nota -20%; -10% a -20% = nota -15%; -5% a -10% = nota -7,5%; -3% a -5% =
nota -4%; -0,1% a -3,0% = nota -1,5%; 0% = nota 0%; 0,1% a 3,0% = nota 1,5%; 3% a 5% = nota
4%; 5% a 7% = nota 6%; 7% a 10% = nota 8,5%; 10% a 15% = nota 12,5%; 15% a 20% = nota
17,5%; acima de 20% = nota 20%;

Até R\$ 100 milhões de
faturamento

5,0%

De R\$ 100 milhões a R\$ 500
milhões de faturamento

10,3%

Acima de R\$ 500 milhões de
faturamento

17,3%

Gestão orçamentária na Construção Civil

Resultados das empresas

**Taxa de crescimento médio da
receita líquida¹**

8,7%

**Taxa de crescimento médio do
lucro líquido¹**

9,7%

Taxa de resposta: 61%

Meta financeiras das empresas

Aumento da rentabilidade **59%**

Investir para crescimento futuro **24%**

Crescimento das receitas **13%**

Reduzir prejuízo **4%**

Nota 1. Para o cálculo foram atribuídos valores para as faixas de respostas da seguinte forma:
Menor que -20% = nota -20%; -10% a -20% = nota -15%; -5% a -10% = nota -7,5%; -3% a -5% = nota -4%; -0,1% a -3,0% = nota -1,5%; 0% = nota 0%; 0,1% a 3,0% = nota 1,5%; 3% a 5% = nota 4%; 5% a 7% = nota 6%; 7% a 10% = nota 8,5%; 10% a 15% = nota 12,5%; 15% a 20% = nota 17,5%; acima de 20% = nota 20%.

Variação dos custos e despesas entre 2012 e 2013¹

Salários	8,8%
Fretes e outros custos logísticos	8,4%
Matérias-primas importadas	7,6%
Sub contratações para obras	7,4%
Serviços de planejamento e consultorias	7,0%
Compra de máquinas e equipamentos importados	6,9%
Energia	6,5%
Matérias-primas nacionais	6,4%
Aluguel de máquinas e equipamentos nacionais	6,3%
Aluguel de máquinas e equipamentos importados	5,6%
Compra de máquinas e equipamentos nacionais	5,1%

Gestão orçamentária na Construção Civil

Resultados das empresas

Variação dos custos e despesas entre 2012 e 2013¹

Salários	8,8%
Fretes e outros custos logísticos	8,4%
Matérias-primas importadas	7,6%
Sub contratações para obras	7,4%
Serviços de planejamento e consultorias	7,0%
Compra de máquinas e equipamentos importados	6,9%
Energia	6,5%
Matérias-primas nacionais	6,4%
Aluguel de máquinas e equipamentos nacionais	6,3%
Aluguel de máquinas e equipamentos importados	5,6%
Compra de máquinas e equipamentos nacionais	5,1%

A	B	C
7,9%	9,9%	9,1%
9,4%	7,5%	7,9%
7,0%	6,1%	9,8%
8,4%	7,6%	5,8%
7,7%	6,1%	6,6%
5,8%	5,0%	10,3%
8,2%	5,3%	5,3%
7,1%	7,3%	5,5%
6,7%	6,7%	5,2%
3,7%	5,3%	9,6%
5,1%	4,8%	5,3%

A
Faturamento
abaixo de R\$ 100
milhões

B
Faturamento
entre R\$ 100 a
500 milhões

C
Faturamento
acima de R\$ 500
milhões

Nota 1. Média das respostas.

Gestão orçamentária na Construção Civil

Resultados das empresas

Ferramentas utilizadas para controle de custo:

Realiza informalmente

2%

Realiza por meio de planilhas

38%

Utiliza um sistema integrado de gestão empresarial

58%

Não realiza

2%

As práticas mais adotadas para redução de custos

Revisão de processos	73%
Treinamento para aumento de produtividade	61%
Redução dos custos de produção	51%
Planejamento tributário ou racionalização da carga tributária	51%
Implantação de software de gestão para otimizar processos	43%
Redução nos gastos com pessoal administrativo	39%
Busca por linhas de crédito mais baratas	35%
Redução no número de empregados	33%
Terceirização de pessoal	33%
Redução nos gastos administrativos	33%
Refinanciamento de dívidas	24%
Redução da verba de marketing e vendas	14%

Demais apontamentos: Corte de benefícios e bonificações 8%; Implantação de práticas de trabalho remoto (home office) 8%; Eliminação de serviço(s)/produto(s) e/ou marca(s) 8%; Utilização de tecnologias gratuitas na Internet 6%; Nenhuma não sabe 6%, Outro 2%.

Gestão orçamentária na Construção Civil

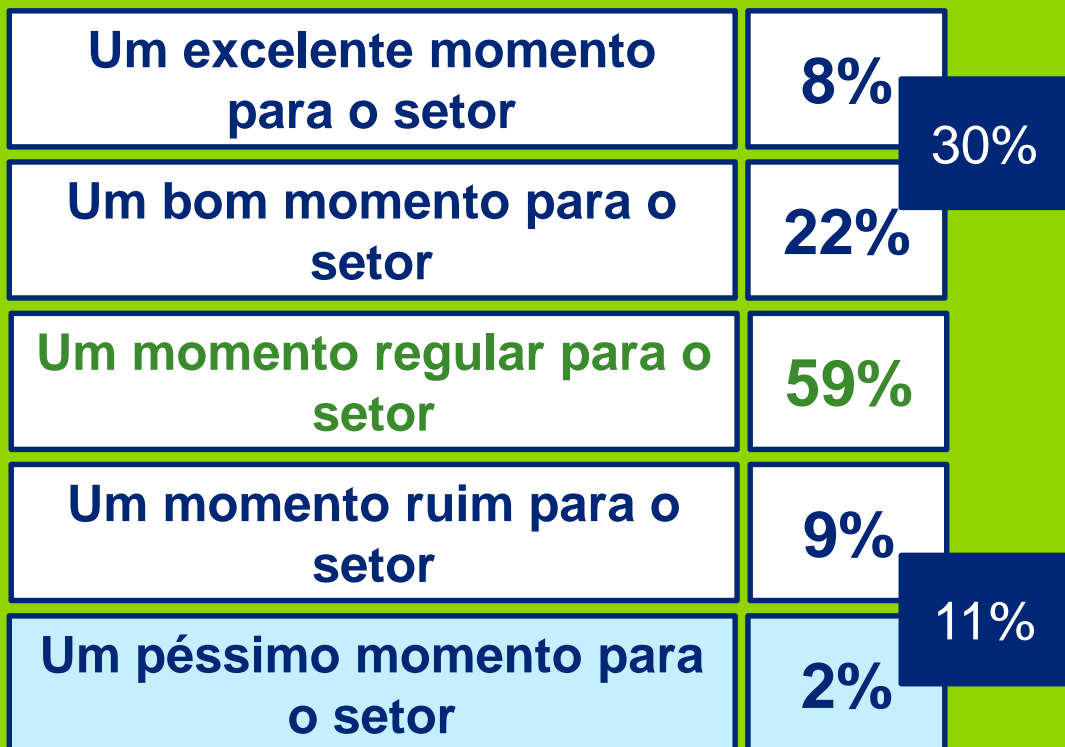
Resultados das empresas

Os anos de 2008 a 2012 tiveram forte aumento dos custos	Melhor margem de resultado líquido	2008	2009	2010	2011	2012	2013
		6%	4%	17%	9%	20%	44%
	Pior margem de resultado líquido	2008	2009	2010	2011	2012	2013
		27%	9%	18%	11%	22%	13%
Os anos de 2010 e 2012 apresentaram forte queda dos resultados	Melhor taxa de variação do resultado líquido	2008	2009	2010	2011	2012	2013
		8%	4%	13%	15%	28%	32%
	Pior taxa de variação do resultado líquido	2008	2009	2010	2011	2012	2013
		16%	13%	24%	11%	20%	16%

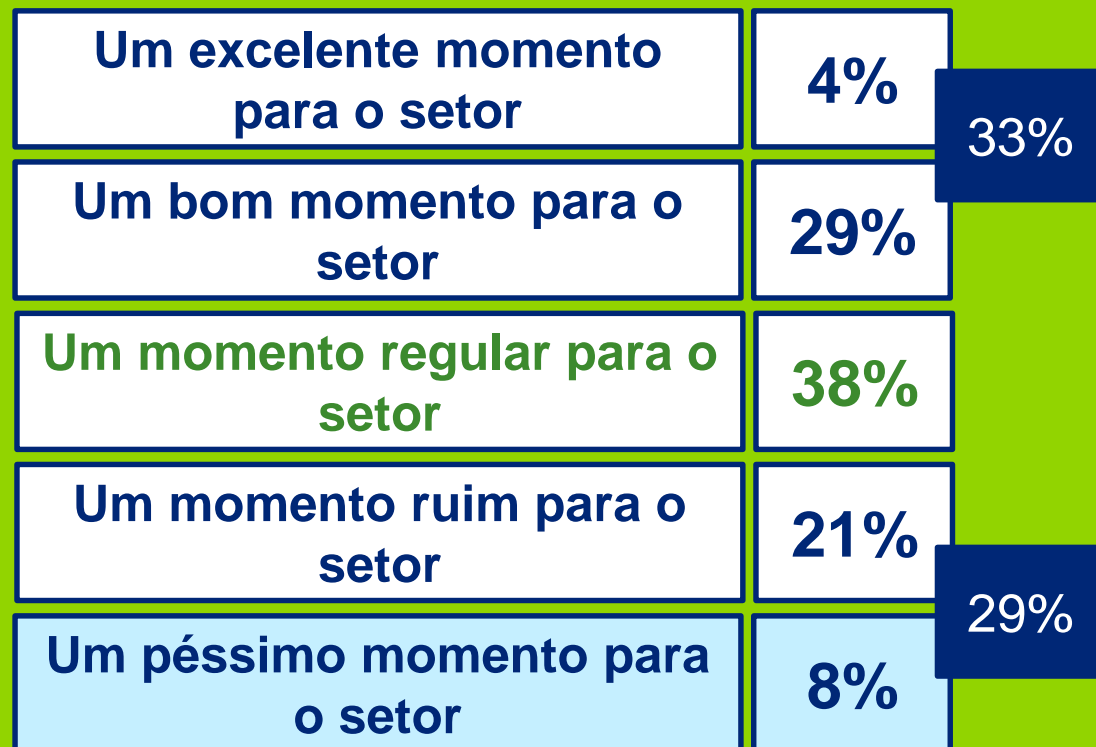
Gestão orçamentária na Construção Civil

Tendências e perspectivas para o setor

Para 2014:



Para 2015:



Gestão orçamentária na Construção Civil

Tendências e perspectivas para o setor - Opinião do entrevistado



“Deve-se **manter abaixo do crescimento dos últimos anos**, pois não tem mão de obra especializada disponível, os processos governamentais com respeito a legislação ambiental são morosos e não há perspectiva de melhora no custo Brasil, as mudanças feitas pelo governo federal em relação a desoneração de folha, e-social, sped, são complexos e necessitam de um aumento na estrutura em média de 20%.”

“Acreditamos que o mercado da construção civil deve **sofrer uma retração nos próximos anos** mas que mesmo assim será um dos setores fortes na economia nacional”

“**Crescerá menos porém acima do PIB Brasileiro** com ênfase na Infraestrutura e nas parcerias Público-Privadas”

“Acredito que estamos vivenciando um momento crítico do setor brasileiro, com expectativas de **negócio que não se concretizam devido a instabilidade econômica** brasileira. A dificuldade de captação de mão de obra especializada, e os altos índices de turn over aumentam o risco e o custo das obras. A elevação da taxa de juros prejudica a captação de capital de terceiros.”

“A demanda crescente e exigente possibilitará **novos investimentos** e inovação em **novos produtos**.”

“Os próximos anos serão de **acomodação em um outro patamar de atividade** com contínua revisão de processos em **busca de ganhos de produtividade**, maior problema do setor se comparado a outros países.”

“Temos que vencer os **gargalos burocráticos que oneram e atrasam os empreendimentos** imobiliários no país, impactando toda sociedade brasileira.”



Principais conclusões

Gestão orçamentária na Construção Civil

Conclusões – Gestão orçamentária

- Há divergências entre previsões e metas orçamentárias
- O foco está no resultado final do processo de planejamento/orçamento ao invés dos direcionadores
- O planejamento estratégico é centralizado
- Os riscos são direcionados quando os mesmos ocorrem
- O desvio médio entre a receita atual e a prevista é de 21,7%

Gestão orçamentária na Construção Civil

Conclusões – Resultados e expectativas do setor

Taxa de crescimento médio NOMINAL da receita líquida	8,7%
IGP-M - 2013	5,5%
Taxa de crescimento médio REAL da receita líquida¹	3,0%
Crescimento do PIB real de 2013	2,3%

Variação dos custos e despesas entre 2012 e 2013¹

Salários	8,8%
Fretes e outros custos logísticos	8,4%
Matérias-primas importadas	7,6%

As práticas mais adotadas para redução de custos:

Revisão de processos e treinamento para aumento de produtividade

As empresas participantes da pesquisa acreditam no cenário de estabilidade do setor de construção civil para os anos de 2014 e 2015.

Deloitte.