



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Métodos de Orçamentação

O caso de uma empresa de logística e transporte

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

Ana Luísa Baptista Nunes dos Santos

sob orientação de
Prof. Doutora Rita Ribeiro

Católica Porto Business School
Março de 2017

Agradecimentos

À Professora Doutora Rita Ribeiro pela disponibilidade, por todo o apoio e conselhos prontos e oportunos que me deu ao longo destes meses de trabalho. A sua ajuda e revisão garantiu um trabalho rigoroso e de qualidade.

Ao Dr. Ricardo Alves, responsável do departamento de controlo de gestão do grupo Rangel, deixo um agradecimento especial pela oportunidade, confiança que depositou em mim, por tudo o que me ensinou e por todo o tempo, recurso bastante escasso, que despendeu nos últimos meses.

A todos os meus colegas da Rangel, em especial ao Jorge e ao Diego que contribuíram para a minha rápida integração na equipa e por toda a ajuda que me deram ao longo do meu estágio.

À família e amigos, em especial aos meus pais e ao Luís, por todo o apoio e incentivo que me transmitiram.

Resumo

A presente investigação teve como objetivo principal perceber qual a melhor metodologia e quais as suas principais vantagens para a construção do orçamento no caso de uma empresa do setor da logística e dos transportes.

A análise iniciou-se com a recolha das principais metodologias para a construção de orçamentos focando-se essencialmente no seu conceito e nas suas principais vantagens e desvantagens. Esta análise teórica serviu de base à aplicação prática na empresa estudada.

De modo a conseguir responder ao objetivo deste estudo, foi utilizada uma metodologia de estudo de caso onde foi analisado todo o processo de orçamentação do ano 2016 e de 2017, de um grupo português dedicado ao setor da logística e dos transportes, recorrendo à análise direta dos acontecimentos, à análise de processos internos e a entrevistas. Os dois processos foram construídos recorrendo a diferentes metodologias, foram analisados de forma crítica e confrontados com a literatura, com o objetivo de perceber qual a metodologia mais adequada e quais são os seus principais pontos fortes e pontos fracos. Por fim, foram propostas algumas melhorias que visam aperfeiçoar o processo utilizado pela organização.

Os resultados mostram que as alterações que a empresa fez do processo de 2016 para o processo de 2017 foram, de fato, positivas conseguindo uma melhoria a nível de tempo e ao nível do detalhe e rigor da informação. O método mais adequado para a construção do orçamento aproxima-se da metodologia *bottom-up*. Contudo, ainda existe espaço para melhorias, essencialmente a nível do tempo consumido com o processo de construção do orçamento e com o cumprimento dos prazos ao longo desse processo.

Palavras-chave: controlo de gestão, orçamento, métodos de orçamento, logística.

Abstract

The present investigation had the main objective of understanding the most appropriate budgeting methodology for a company in the logistics and transportation sector, alongside its main advantages.

The analysis began with the collection of the main budgeting methodologies, focusing essentially on their concepts, main advantages and disadvantages. This theoretical analysis served as the basis for the practical application in the company which is the object of study.

In order to comply with the goals of this study, a case study methodology was used, where the budgeting process for 2016 and 2017 of a Portuguese corporate group on the logistics and transportation sector was analysed, resorting to the direct analysis of events, to the analysis of internal processes and to interviews. Both budgeting processes were built using different methodologies, being these critically analysed and compared with the literature, with the goal of understanding which methodology is the most adequate and which are their major strong and weak points. Finally, some improvements opportunities were pointed out in order to improve the process currently adopted by the organization.

Results show that the alterations made on the budgeting process from 2016 to 2017 were, in fact, positive, achieving some improvements on the duration of this process, as well as on the level of detail and accuracy of the information produced. The budgeting method that shows to be the most adequate is similar to the *bottom-up* methodology. However, there is still some space to improvements, essentially on the amount of time spent with the budgeting process and with deadline accomplishments throughout this process.

Keywords: management control, budget, methods of budget, logistics

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas.....	xiii
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica	3
2. Controlo de Gestão	3
2.1 Orçamento.....	7
2.1.1 Orçamento incremental.....	9
2.1.2 Orçamento de base zero	10
2.1.3 Orçamento <i>top-down</i>	13
2.1.4 Orçamento <i>bottom-up</i>	16
2.1.5 Orçamento baseado nas atividades.....	17
2.1.6 Orçamento contínuo (<i>rolling budgeting</i>).....	19
2.1.7 Beyond budgeting.....	21
2.2 Reflexões Finais	24
Capítulo 3 - Estudo de Caso.....	28
3. Estudo de Caso – Grupo Rangel.....	28
3.1 Metodologia	28
3.2 Apresentação e caracterização do Grupo Rangel	30
3.3 Estrutura interna do Grupo Rangel	34
3.4 O caso Rangel.....	36
3.4.1 O objetivo do orçamento	36
3.4.2 O processo orçamental até 2016.....	38
3.4.2.1 Vantagens e desvantagens do processo orçamental de 2016 ...	43
3.4.3 Motivação para a mudança	46
3.4.4 O processo orçamental de 2017.....	47
3.4.4.1 Vantagens e desvantagens do processo orçamental de 2017 ...	53
3.4.5 Comparação/Discussão	55
3.4.6 Limitações do caso de estudo	63
3.4.7 Propostas de melhoria	64
Capítulo 4 - Conclusão	66
Bibliografia	69

Apêndice.....	72
---------------	----

Índice de Figuras

Figura 1 – Barra Cronológica do Grupo Rangel.....	30
Figura 2 – Empresas do Grupo Rangel	32
Figura 3 – Estrutura interna do Grupo Rangel.....	35
Figura 4 – Processo de orçamentação do Grupo Rangel em 2016.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tabela resumo das diferentes metodologias de orçamentação.....	26
Tabela 2 – Peso de cada <i>business line</i> no Grupo Rangel	33
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do processo de orçamentação de 2016 e 2017.....	55
Tabela 4 – Número de colaboradores envolvidos no processo de orçamentação	60
Tabela 5 – Real versus orçamento.....	61
Tabela 6 –Resumo da Análise Crítica	62

Capítulo 1

Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado surge no âmbito do estágio curricular realizado ao longo de 5 meses no Grupo Rangel - *Global Logistics Solutions*.

O problema de controlo dentro das organizações existe desde sempre essencialmente devido ao fato de os colaboradores não estarem permanentemente alinhados com os interesses da organização. Torna-se assim, essencial a existência do controlo de gestão que visa influenciar os comportamentos de modo a resolver o problema de controlo (Merchant & Van der Stede, 2007).

Com o objetivo de resolver este problema surgem vários Sistemas de Controlo de Gestão que utilizam mecanismos e ferramentas que afetam o comportamento da gestão levando à execução da estratégia definida.

Para o presente estudo, destaca-se uma ferramenta de elevada importância utilizada na grande maioria das empresas, o orçamento. Apesar de algumas críticas que têm surgido em relação à sua utilização, esta continua a ser bastante utilizada (Libby & Lindsay, 2010).

Deste modo, o trabalho será tratado como um caso de estudo que se centra em algumas mudanças no processo de orçamentação do grupo Rangel. Pretende-se, assim, perceber qual é a melhor metodologia de orçamentação para o grupo Rangel tendo em consideração todo contexto em que este se encontra e quais as suas principais vantagens de desvantagens. O principal objetivo do trabalho é verificar se todo o processo de orçamentação utilizado pela empresa é o mais

adequado tendo em linha de conta o seu contexto e os seus recursos. Trata-se de um estudo bastante relevante para a organização uma vez que o orçamento é um instrumento que serve não só de projeção do ano a que se refere como também define metas e objetivos.

O presente trabalho está dividido em duas partes essenciais. A primeira, após a introdução, diz respeito a toda a revisão bibliográfica efetuada sobre controlo de gestão, orçamento e acerca das principais metodologias para a sua construção. Todo este estudo serve como base teórica para o trabalho e visa ajudar a validar a segunda parte do mesmo.

A segunda parte, diz respeito ao caso de estudo em concreto sobre o Grupo Rangel e começa com a apresentação da questão de investigação e da metodologia utilizada para a realização do mesmo caso. O caso de estudo, propriamente dito, inicia-se com um resumo da história do grupo e com uma pequena análise a como este está organizado internamente.

Posteriormente, foi realizada toda uma análise descritiva de forma detalhada de como se processou a construção do orçamento em 2016 e quais foram os seus principais pontos fortes e pontos fracos. Como será explicado, existiram diversos motivos que levaram a que o grupo fizesse algumas alterações ao nível do processo anteriormente realizado. Assim, passa-se para o ponto seguinte que diz respeito a toda a descrição do processo de preparação do orçamento de 2017 e, conseqüentemente, quais os pontos fortes e os pontos fracos verificados.

No fim, existirá um confronto entre as duas metodologias e serão sugeridas algumas propostas de melhoria. Para terminar, serão apresentadas as conclusões finais.

Capítulo 2

Revisão Bibliográfica

2. Controlo de Gestão

A globalização, a situação económica atual e o constante cenário de mudança fazem com que as organizações sejam cada vez mais complexas e com que a tomada de decisão seja cada vez mais relevante no dia-a-dia de cada organização. Assim, além de o acesso a informação detalhada sobre o negócio ser obrigatório, torna-se necessário que exista uma capacidade de resposta rápida e eficiente por parte da empresa de forma a responder às adversidades do seu quotidiano. Para que isto possa, de fato, acontecer é essencial perceber se todos os colaboradores estão alinhados com os interesses da organização.

Segundo Merchant (1982), o controlo de gestão é crucial nas organizações uma vez que os problemas de controlo podem levar a grandes perdas por parte da organização. O principal problema de controlo é que, nem sempre, todos os colaboradores fazem o que é melhor para a sua organização pois, se assim fosse, não seria necessária a existência do controlo de gestão (Merchant, 1982). Assim, o controlo de gestão faz com que os gestores tomem medidas que ajudem a assegurar que os seus colaboradores fazem o que é melhor para a organização.

Neste sentido, Merchant & Van der Stede (2007) defendem que o controlo de gestão deve ser orientado para os comportamentos dos colaboradores uma vez que são estes que fazem as coisas acontecer diariamente numa organização. Deste modo, o controlo de gestão tem vindo a ter um papel cada vez mais relevante para o desenvolvimento

e sucesso das organizações uma vez que influencia o comportamento de acordo com aquilo que é o melhor para a organização orientando para a execução da estratégia. Especificamente, existem três causas que dão origem à necessidade de controlo de gestão sendo elas problemas de falta de direção, o que significa que alguns trabalhadores apenas não têm o desempenho esperado porque não sabem o que a organização espera deles; problemas motivacionais, o que significa que apesar dos colaboradores saberem o que a organização espera deles decidem não o fazer por falta de motivação, o que ocorre algumas vezes, já que os interesses dos colaboradores não se encontram alinhados com os interesses da organização e por fim, limitações pessoais que acontecem pois, apesar de os colaboradores saberem o que lhes espera e de estarem motivados apenas podem não ter as competências necessárias para o realizar. Assim, torna-se imprescindível o uso de mecanismos de controlo que contrariem esta situação e que ajudem a garantir que o desempenho da organização vá de encontro aos objetivos estratégicos previamente definidos (Merchant & Van der Stede, 2007).

Deste modo, segundo Jordan *et al* (2011), o controlo de gestão pode ser definido como sendo “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”, proporcionando a todos os responsáveis, instrumentos que ajudem a controlar, a pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa. Na mesma linha de ideias, Anthony & Govindarajan (2000), definem controlo de gestão como sendo o processo em que gestores influenciam os outros membros da organização a implementar as estratégias da organização.

De forma a dar resposta aos problemas enunciados em cima, aparece o conceito de Sistemas de Controlo de Gestão que diz respeito, normalmente, ao conjunto de mecanismos de controlo utilizados em conjunto pela gestão (Merchant & Van der Stede, 2007) e que, “deve ser entendido como um fator de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afetando o comportamento dos gestores, os orienta no

sentido da implementação da estratégia. Consequentemente, deve envolver todos os membros da organização de forma a melhorar os desempenhos individuais e organizacionais”.

Assim, um Sistema de Controlo de Gestão é o conjunto de instrumentos e processos que visam alinhar o comportamento dos gestores com os objetivos globais da organização, garantir a tomada de decisão no tempo adequado bem como transformar a estratégia planeada em estratégia concretizada. Este conceito implica, portanto, que os sistemas adotados pelas organizações tenham como objetivo final o sucesso futuro da mesma e, para tal, devem-se focar nos comportamentos dos indivíduos e pressupor uma possibilidade de ação orientadora por parte da gestão (Jordan *et al*, 2011).

O Sistema de Controlo de Gestão apresentado por Malmi & Brown (2008) baseia-se na distinção entre a tomada de decisão e controlo, funciona com um conjunto de controlos que estão agrupados em cinco categorias diferentes que devem ser utilizados em simultâneo, de forma a influenciar o comportamento dos colaboradores. Deste modo, o primeiro grupo apresentado pelos autores, diz respeito ao planeamento que representa a fase antes do controlo, ou seja, define objetivos e metas de curto prazo bem como os planos estratégicos de longo prazo. O segundo grupo representa os controlos cibernéticos, controlos estes que permitem comparar aquilo que são considerados como os *standards* de *performance* com a realidade. Assim, tal como o nome indica, normalmente tratam-se de sistemas que usam padrões de desempenho e que ajudam a fazer uma análise comparativa medindo o que realmente aconteceu com o que estava planeado e os seus principais instrumentos são o orçamento, as análises financeiras e não financeiras. O grupo que representa os sistemas de recompensas foca-se, essencialmente, em motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos na organização. Adicionalmente, o grupo dos controlos administrativos tem como objetivo definir o *design* organizacional, isto é, para além direcionar o comportamento dos indivíduos, deve especificar e clarificar quais as tarefas a ser executadas e como. Por fim, temos os controlos culturais que representam o conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a ser partilhadas por todas as

pessoas da organização e que, por sua vez tendem a influenciar os seus pensamentos e ações.

Já de acordo com Jordan *et al* (2011), os sistemas de controlo de gestão têm três tipos de instrumentos que auxiliam na obtenção dos resultados previamente definidos pela gestão de topo. Os primeiros, são denominados de instrumentos de pilotagem e têm como missão clarificar os objetivos operacionais, definir o plano de ações e os recursos necessários para os atingir, sendo então, as principais ferramentas o orçamento e as previsões quer económicas, quer financeiras. Adicionalmente, os instrumentos de orientação de comportamento, preocupam-se com que a organização funcione como um todo completo, assenta principalmente nas pessoas, orientando o seu comportamento para a concretização dos objetivos da empresa. Por fim, os instrumentos de diálogo estão relacionados com a constante negociação e envolvimento das diferentes hierarquias na organização, de forma a que exista um alinhamento de interesses no que respeita aos objetivos, às ações e às metas, que consiga contribuir para a execução da estratégia da organização.

A escolha do sistema de controlo de gestão de cada organização vai de encontro ao seu contexto, à sua realidade, bem como ao tipo de negócio e setor em que se encontra.

Este estudo em concreto, foca-se num instrumento em particular que no caso do sistema de Malmi & Brown (2008) faz parte dos controlos cibernéticos e de acordo com Jordan *et al* (2011) é um instrumento de pilotagem, o orçamento.

2.1 Orçamento

Após uma breve explicação sobre o que é o controlo de gestão importa agora definir e perceber o que é o orçamento empresarial, qual a sua importância nas organizações e quais são os principais métodos que as empresas utilizam para a sua construção.

O orçamento é definido como um instrumento de pilotagem que sendo utilizado com vários propósitos, tornou-se numa das mais importantes ferramentas do controlo de gestão e, de acordo com Libby & Lindsay (2010), ocupa historicamente um papel central na maioria das organizações.

Esta ferramenta começou a ganhar importância em 1920 com a finalidade de ajudar os gestores a controlar os custos e os fluxos de caixa em grandes empresas industriais como a DuPont, a General Motors e a Siemens. Desde da década de 60-70 que passou a controlar e estimar os resultados futuros, tornando-se, posteriormente, também num instrumento de avaliação de desempenho dos gestores (Hope & Fraser, 2003).

Considerando por vários autores como uma das mais importantes ferramentas de controlo de gestão, o conceito foi ganhando várias definições:

“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.” (Jordan *et al*, 2011).

“O orçamento é uma ferramenta importante para o planeamento efetivo de curto prazo nas organizações que, geralmente, cobre as receitas e as despesas planeadas para um ano” (Anthony & Govindarajan, 2000).

Destas definições pode-se retirar que é essencial para a empresa que os objetivos, os planos de ação e, conseqüentemente, o orçamento sejam elementos inseparáveis. Assim, Jordan *et al* (2011), defende que deve existir uma ligação consistente entre o planeamento e o orçamento uma vez que este deve funcionar como uma ferramenta de implementação da estratégia.

Adicionalmente, o orçamento de cada organização deve ser ambicioso, mas, ao mesmo tempo, realista. Devem, por isso, ser definidos objetivos específicos para o

orçamento que necessitam de estar alinhados com a estratégia da organização. Posteriormente, é necessário ter em consideração qual o período de tempo a que o orçamento diz respeito e todos os pressupostos tomados para a sua construção (Harvard Business Review Staff, 2015).

Resumidamente, o processo de construção orçamental, inicialmente, deve consistir na definição dos objetivos estratégicos que, posteriormente, irão dar origem aos planos de ação que serão, depois, quantificados monetariamente no orçamento. Assim, o orçamento de uma organização, por norma, trata-se de um conjunto de orçamentos realizados nos diferentes departamentos de determinada organização que, quando reunidos e consolidados dão origem ao Balanço, à Demonstração de Resultados e ao Orçamento de Tesouraria que e representam as expetativas e previsões para o período a que este diz respeito (Jordan *et al*, 2011).

Neste seguimento, o orçamento tem um papel bastante relevante no auxílio da tradução monetária dos objetivos operacionais e na sua, conseqüente, alocação de recursos de forma eficiente à realização dos mesmos objetivos pré-estabelecidos. O processo de preparação do orçamento é considerado como uma atividade multifuncional uma vez que as estratégias utilizadas para definir os objetivos de proveitos e de lucro vão, conseqüentemente, afetar o planeamento dos custos (Horngren *et al*, 2015). Assim, consegue expressar de forma quantificada um conjunto de ações operacionais e traduzir quais as expetativas da gestão para o próximo ano.

Quando o orçamento é analisado como um documento financeiro que representa a tradução monetária dos planos de ação, torna-se simples perceber que o orçamento não é apenas uma previsão resultante de técnicas para estimar variáveis, mas sim, um compromisso sobre o que o gestor pensa conseguir fazer tendo em conta as previsões, servindo, conseqüentemente, de motivação para a gestão.

Visto que o processo de definição de objetivos orçamentais é, tipicamente, bastante intenso, normalmente, estende-se a gestores de todos os níveis hierárquicos, envolve vários passos e procedimentos consecutivos (Anthony & Govindarajan, 2007). Deste

modo, esta inerente complexidade e abrangência de todo este processo faz com que tenha algum impacto entre o gestor e a organização

Segundo Horngren *et al* (2015), existem, de forma generalizada, quatro principais vantagens na preparação do orçamento:

- Contribui para o alinhamento entre a análise estratégica e o planeamento das atividades
- Promove a coordenação e a comunicação entre as diferentes unidades da organização
- Proporciona uma visão do negócio que *à posteriori* é utilizado como uma ferramenta de aprendizagem e de melhoria do desempenho
- Motiva os gestores e os restantes colaboradores para atingirem os objetivos

Por fim, no que diz respeito à formulação do orçamento não existe nenhuma regra de como este deve ser feito, sendo que existem vários métodos de como construir um orçamento empresarial. Assim, a decisão das empresas não é qual das metodologias deve utilizar, mas sim, qual a mais apropriada, o que faz com que abordagens com apenas um dos métodos sejam raras no meio empresarial (Churchill, 1984).

2.1.1 Orçamento incremental

O orçamento incremental representa um orçamento que é planeado e preparado tendo em consideração o orçamento do período corrente, sendo ajustado apenas fatores conhecidos como o caso da inflação, previsão de vendas e custos que não são alteráveis. Assim, denomina-se de incremental uma vez que o processo de criação do orçamento limita-se a transportar o orçamento do ano anterior tendo apenas em linha de conta ajustamentos marginais ou incrementais (Pidgeon, 2010).

Na mesma linha de raciocínio, de acordo com Jordan *et al* (2011), existe uma tendência em bastantes organizações de planear o seu orçamento apenas pela extrapolação de valores do período anterior, o que não corresponde ao que foi

anteriormente exposto na definição de orçamento, uma vez que passa de uma quantificação dos planos de ação para um processo meramente burocrático sem utilidade como instrumento para atingir os objetivos estratégicos. Deste modo, o que vai acontecer é que os planos de ação e, conseqüentemente, os objetivos são definidos em função dos recursos já existentes atingindo resultados que serão possíveis atingir com os recursos disponíveis. Assim, consegue-se perceber que o orçamento não deve ser apenas uma recondução dos valores do ano anterior uma vez que estes valores podem não corresponder aos objetivos que os gestores têm de atingir perdendo o orçamento o seu valor como instrumento de gestão.

O processo de orçamentação incremental representa algumas vantagens, tais como, a facilidade de preparação e compreensão uma vez que assenta numa retrospectiva; é administrativamente simples o que faz com que seja um processo barato; permite que os gestores se foquem apenas nos tópicos de mudança e não em todos os detalhes sendo também bastante estável. Em oposição, as desvantagens dizem respeito ao facto de se focar mais no orçamento anterior do que nos requisitos futuros e nos objetivos operacionais, não permite uma visão de desempenho global, tende a ser mais reativo do que pró-ativo, ignora impacto de mudanças de contexto e não tem iniciativa de inovação e desenvolvimento (Pidgeon, 2010).

2.1.2 Orçamento de base zero

“When budgeting for next year, most companies use the current budget as starting point; but one company prefers to start from scratch” (Pyhrr, 1970)

Peter Pyhrr introduziu em 1970 a técnica do orçamento de base zero. O autor define o conceito tendo por base o exemplo da empresa Texas Instruments que na construção do seu orçamento em vez de partir dos valores do ano corrente preferiu começar a sua construção partindo de uma base zero, analisando, de novo, todas as suas atividades

e prioridades tendo como objetivo fazer uma melhor alocação de recursos no orçamento do ano seguinte.

Leonard Merewitz e Stephen H. Sosnick citados por Surver & Brown (1977) definem que a essência do orçamento de base zero é a de providenciar a qualquer gestor uma defesa do pedido de orçamento uma vez que este não faz qualquer referencia ao orçamento do ano anterior. Assim, quando bem justificados os custos estes não serão comparados com os do período anterior.

Para a CIPFA (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, 2006), citado por Pidgeon (2010), orçamento de base zero na sua forma mais pura envolve a preparação do orçamento operacional com pressuposto de que a organização está a começar a sua atividade do princípio em cada período, para tal, é necessário que os objetivos globais da organização sejam bastante claros.

Tendo em consideração as definições anteriores é de retirar que a principal característica deste método é que a gestão deve ser capaz de justificar cada atividade por si projetada, bem como todos os seus gastos. Deste modo, a orçamentação de base zero torna-se uma ferramenta de gestão que pode ser usada para rever, analisar e avaliar pedidos de orçamentação (Surver & Brown, 1977).

De acordo com Peter Pyhrr (1970), a necessidade de um orçamento de base zero é cada vez mais evidente tanto na indústria como nas instituições públicas uma vez que a adaptação a um ambiente em que os recursos são limitados apresenta um constante desafio. Assim, o principal benefício de um orçamento de base zero é que a sua abordagem é baseada no zero e toda a atenção centra-se sobre os recursos reais que são necessários e não num aumento ou numa redução marginal em relação ao ano anterior.

Para a construção de um orçamento de base zero, Peter Pyhrr (1970) definiu que são necessários três passos essenciais. Inicialmente, é necessário descrever e incluir cada atividade num “pacote de decisão” que, de seguida, será avaliado comparativamente com outros pacotes de forma a ser definida uma lista de prioridades tendo por base uma análise custo-benefício de todos os pacotes onde,

posteriormente, serão alocados os recursos disponíveis de a cada acordo com a avaliação realizada.

Peter Pyhrr (1970) defende que o orçamento de base zero é mais fácil de aplicar a serviços de suporte como o marketing, a investigação e desenvolvimento e a área financeira, do que a áreas de produção pois a atividade de produção é determinada pelo volume de vendas que determina quanto é que se vai gastar em custos de produção. Assim, se a empresa decidir investir e aumentar os seus custos de produção não significa que as vendas vão aumentar. Deste modo, não existe a mesma relação de custo-benefício nas áreas de produção enquanto que nas áreas de suporte, o gestor pode escolher quais as despesas em que vai incorrer, em que projetos vai investir tendo em conta os retornos diretos e indiretos desses investimentos.

Adicionalmente, Dean & Cowen (1979), salientam que quando o orçamento de base zero começou a ser utilizado, um terço das empresas usava-o apenas como um complemento ao método que já utilizavam, outro terço apenas começou a usar em departamentos específicos como o marketing e investigação e desenvolvimento como foi o caso da Texas Instruments e em recursos humanos como foi o caso da Xerox. Por fim, apenas um terço das empresas substituiu totalmente o método utilizado pelo orçamento de base zero.

Neste seguimento, é importante perceber que um “pacote de decisão” é um documento que identifica e descreve uma atividade específica de forma a que a gestão consiga, posteriormente, avaliá-la e classificá-la contra outras atividades concorrentes que necessitem dos mesmos ou semelhantes recursos limitados, que tem como objetivo final decidir quais as atividades que serão aprovadas e desaprovadas para o período seguinte. Assim, cada pacote pode fornecer à gestão informação acerca dos objetivos da atividade, quais os seus benefícios, quais as alternativas, as consequências da sua não aprovação e as despesas que a atividade exige. Existem dois tipos básicos de pacotes de decisão, o primeiro, representa pacotes mutuamente exclusivos, isto é, pacotes que identificam alternativas para realizar a mesma atividade, o que significa que um pacote é escolhido e os outros são descartados. Já os segundos, os pacotes

incrementais, refletem diferentes níveis de esforço que podem ser gastos numa atividade em específico, ou seja, ao pacote mais simples podemos nominar de “pacote básico” que reflete os mínimos gastos para determinada atividade enquanto que os restantes representam níveis mais desenvolvidos e têm, normalmente mais custos. Deste modo, após criados e avaliados todos os “pacotes de decisão” é necessário alocar os recursos disponíveis de forma eficiente a cada atividade escolhida (Peter Pyhrr, 1970).

Por um lado, este método tem algumas vantagens em relação a outros uma vez que se foca apenas no orçamento que está a ser construído e sobre os seus objetivos, sendo, por isso, um planeamento bastante cuidadoso que envolve ativamente os gestores e que sendo bastante adaptável a mudanças, pode levar a uma melhor alocação de recursos pois estes são sempre distribuídos tendo em linha de conta uma análise custo-benefício. Por outro lado, também tem as suas desvantagens uma vez que consome muito mais tempo e é muito mais burocrático do que o orçamento incremental já que o processo de avaliar e decidir quais as atividades serão escolhidas é bastante moroso, onde por vezes são necessárias competências especializadas para uma construção mais eficaz pois podem surgir dificuldades na identificação de medidas de desempenho adequadas a critérios de decisão e que pode ser difícil estimar o custo e os recursos necessários para opções diferentes da prática atual (Pidgeon, 2010).

Em suma, embora este método seja uma forma racional de construir o planeamento e atividades da organização e, conseqüentemente, o seu orçamento, requer um compromisso da gestão para ser bem-sucedido. Finalmente, deve ser adaptado às necessidades específicas de cada organização e ao contexto em que está inserida.

2.1.3 Orçamento *top-down*

Lorage (1980) citado por Kramer & Hartman (2014) descreve *top-down* e *bottom-up* em relação à iniciativa e à direção que a gestão de topo dá ao processo de planeamento

do orçamento. Já Kono (1976), caracteriza *top-down* e *bottom-up* em relação ao nível hierárquico que exerce autoridade sobre aspectos como a definição de metas, a criação do plano de orçamento e a aprovação do mesmo. Deste modo, é perceptível que em ambos os regimes orçamentários, a informação é comunicada de forma vertical entre os diferentes níveis de gestão (Heinle *et al*, 2014).

O método de orçamentação *top-down* representa uma série de planos e diretrizes globais definidas pela gestão de topo que, posteriormente, é usado pela gestão operacional com vista a desenvolverem os seus orçamentos (Anthony & Govindarajan, 2000). Assim, neste tipo de abordagem, a gestão de topo, normalmente, deixa bem claro à gestão operacional quais as diretrizes para o orçamento bem como quais os diferentes níveis esperados das metas que lhes são impostas sem deixar espaço a nenhum tipo de negociação.

A gestão de topo, por norma, pode definir alguns limites de custos bem como os níveis de receita que espera do ano a orçamentar que, posteriormente, serão da responsabilidade da gestão operacional. Desta forma, são os pressupostos de planeamento bastante detalhados pela gestão de topo que aliados à inflação e às previsões de crescimento de alguns mercados específicos servem como referência e fronteira para o orçamento. A gestão de topo irá exigir um alto nível de rigor no sentido de se fazer cumprir todas as suas diretrizes estabelecidas estando, portanto, a proposta da gestão operacional de orçamento inicial bastante limitada. Seguindo esta linha de pensamento, o processo de negociação e aprovação do orçamento é bastante rígido uma vez que a gestão de topo tem um papel dominante durante todo o processo, não fazendo, normalmente, cedências à gestão operacional, nem deixando espaço para uma comunicação construtiva. Logo, a gestão precisa de razões bastante boas e válidas para por em causa o orçamento pretendido pela gestão de topo e conseguir convencer que as mudanças são realmente justificadas. Por fim, o acordo mútuo de ambas as partes não é muito relevante (Kramer & Hartman, 2014). Deste modo, pode-se dizer que misturar a visão *top management* com a experiência dos

gestores operacionais das unidades de negócio a formulação do orçamento torna-se num desafio.

Paralelamente, segundo Churchill (1984), a abordagem *top-down*, permite à gestão de topo apresentar os seus pontos de vista sobre a organização, o seu contexto e sobre o seu ambiente económico. O facto de a gestão de topo, tendencialmente, conhecer todos os objetivos, a estratégia e os recursos disponíveis pela empresa, no caso de pequenas empresas faz com que, por vezes, sejam os únicos a ter conhecimento acerca da estratégia e ao mesmo tempo estarem totalmente envolvidos nas operações do dia-a-dia. Assim, empresas recentes e de pequena dimensão são um bom exemplo de organizações que utilizam frequentemente o método *top-down* uma vez que a estratégia encontra-se, muitas vezes, concentrada no diretor ou no próprio dono da empresa.

Adicionalmente, Churchill (1984) defende que algumas situações exigem uma abordagem *top-down* tais como um contexto de crise económica em que é necessário que os gestores operacionais tenham objetivos bastante específicos; casos em que a natureza do negócio requer uma coordenação apertada entre as diferentes unidades de negócio e quando os gestores não têm perspetivas de participar na definição do orçamento. Nestes casos, o conhecimento necessário para a realização de um bom orçamento normalmente reside num nível de gestão acima da gestão operacional.

Em resumo, este método tem a vantagem de tornar o tempo gasto em orçamento mais curto uma vez que não há muitas negociações. Por outro lado, o fato de todas as diretrizes serem definidas *à priori* faz com que não exista uma negociação construtiva entre a gestão operacional e a gestão de topo podendo até desmotivar a gestão operacional para o cumprimento dos objetivos pois sentem não fizeram parte da definição dos mesmos. Adicionalmente, todo o processo enfatiza as estruturas hierárquicas dentro da organização.

2.1.4 Orçamento *bottom-up*

De acordo com as tendências de descentralização das organizações estas estão cada vez mais voltadas e familiarizadas com os processos de orçamentação *bottom-up* ou participativos. (Heinle et al, 2014).

Contrariamente ao modelo *top-down*, no modelo *bottom-up*, durante a fase de preparação do orçamento a gestão de topo não costuma deixar diretrizes específicas sobre os níveis esperados das metas. Deste modo, não são impostas restrições sobre a orçamentação deixando, por vezes, apenas algumas indicações à gestão operacional acerca do planeamento. Assim, a gestão tem quase total liberdade para apresentar a sua proposta de orçamento, sendo que os desvios que possam existir em relação a possíveis diretrizes dadas pela gestão de topo são normalmente tolerados. Como consequência desta baixa rigidez, existe oportunidade de interação entre a gestão de topo e a gestão operacional por meio de reuniões de negociação prolongadas com discussões construtivas para o processo. Todo o processo de negociação é, habitualmente, bastante demorado, sendo que o orçamento final reflete as opiniões tanto da gestão operacional como da gestão de topo da organização existindo, por norma, cedências de ambas as partes (Kramer & Hartman, 2014).

Segundo Churchill (1984), a abordagem *bottom-up* utiliza o conhecimento detalhado da gestão operacional acerca do contexto e do mercado em que está inserido o negócio, conhecimento esse, que apenas tem quem está envolvido nas atividades do dia-a-dia da empresa. Assim, o autor defende que os são os gestores operacionais que sabem o que pode ser melhor para o negócio uma vez que são eles que sabem o que deve ser feito, onde é que as possíveis oportunidades estão, que conhecem as fraquezas do negócio e quais são os recursos disponíveis da organização. Adicionalmente, um orçamento preparado ao nível em que, posteriormente, será alocado é mais suscetível para, posteriormente, evocar o compromisso do que quando é imposto por superiores. Só quando gestores contribuem para a gestão do orçamento das suas unidades é que

podem ser responsabilizados pelo desempenho a longo prazo das mesmas unidades operacionais.

Deste modo, numa organização como um hotel, onde o seu diretor é, normalmente, responsável quer pelos custos quer pelas receitas do hotel é, ao mesmo tempo, responsável pelo orçamento (Horngren *et al*, 2015).

As principais vantagens deste método de orçamentação dizem respeito ao fato da gestão operacional ter mais liberdade para influenciar as suas metas e as suas atividades do quotidiano o que, conseqüentemente, traz mais motivação e compromisso em cumprir os objetivos. Adicionalmente, todo o processo de negociação é bastante construtivo entre os diferentes níveis de gestão uma vez que a decisão final se trata de um acordo em que todos participaram. Por outro lado, uma vez que a gestão operacional tem bastante liberdade pode, por vezes, beneficiar de informações confidenciais importantes e não partilhar com a gestão de topo bem como ter a tendência de fazer um orçamento pouco ambicioso de modo a atingir os objetivos com mais facilidade (Heinle *et al*, 2014). Por fim, este método é bastante demorado pois o processo de negociação demora sempre mais tempo do que noutras metodologias.

2.1.5 Orçamento baseado nas atividades

O nome “orçamento baseado nas atividades” tem origem na aplicação do método ABC (*Activity Based Costing*)¹ criado por Kaplan & Cooper (1998) no orçamento. Assim, esta metodologia é na maioria dos casos utilizada como um complemento do sistema ABC.

Activity-based budgeting (ABB) dá às organizações e aos gestores a oportunidade de determinar, autorizar e controlar o fornecimento de recursos às atividades

¹ O método de custeio ABC identifica atividades em toda a cadeia de valor, calcula o custo e os recursos utilizados por de cada atividade individual. Um conjunto de atividades é capaz de produzir um determinado serviço ou produto (Kaplan & Cooper, 1998).

operacionais com base no que se espera que seja a procura dessas atividades (Kaplan & Cooper, 1998). Assim, ao contrário dos métodos mais tradicionais em que o orçamento é baseado no ano anterior e resulta de uma negociação entre os diferentes níveis de gestão, o método baseado nas atividades dá a oportunidade das negociações se basearem mais em fatos e menos no poder negocial, na influência e na capacidade de negociação uma vez que os custos são medidos por cada atividade específica que a empresa quer desenvolver e quais os recursos necessários para cada atividade. Deste modo, quando bem aplicado, este sistema destrói o convencional pensamento acerca de custos fixos e custos variáveis (Kaplan & Cooper, 1998).

O processo de construção do orçamento através deste método funciona, de acordo com Kaplan & Cooper (1998) e de forma simplificada, de forma contrária ao modelo ABC. Assim, inicialmente é estimada a produção esperada para o período a orçamentar tendo em consideração as expectativas em relação ao volume de vendas por produto e por cliente para o mesmo período. De seguida, é feita uma previsão por cada atividade da organização que irá dar resposta à procura esperada que, posteriormente, dá origem ao cálculo dos recursos necessários para realizar essas mesmas atividades. Por fim, são determinados os recursos reais necessários que vão de encontro à procura prevista que, posteriormente, determinam a capacidade da atividade da organização.

Deste modo, esta metodologia de orçamentação aumenta a sofisticação de todo o sistema de planeamento operacional bem como faz com que o orçamento da organização se torne mais flexível a dar resposta a imprevistos que possam surgir ao longo do exercício (Hansen, 2011).

Adicionalmente, este método providencia de uma forma mais robusta informação para toda a preparação do orçamento uma vez que todas as mudanças de atividade podem ser refletidas em mudanças de custos. Tal como verificado, todos os custos mesmo os mais gerais, tendencialmente custos fixos, são atribuídos às diferentes atividades consoante as necessidades das mesmas (Kaplan & Cooper, 1998).

Hornigren *et al* (2015), exemplifica a utilização da metodologia de orçamentação baseada nas atividades dando o exemplo da Stylistic Furniture que é uma empresa que produz, essencialmente, mobiliário de exterior. A Stylistic utiliza esta metodologia para definir os custos gerais das operações de fabricação e da manutenção das máquinas, sendo que o número de horas utilizadas pela respetiva mão-de-obra é considerado o *driver* de custo. Assim, após definir a sua capacidade de produção, quer a nível de horas de trabalho quer a nível de máquinas, os gestores conseguem identificar oportunidades de melhoria do processo de produção e analisar o tempo que é necessário para produzir determinada peça de mobiliário.

As principais vantagens apresentadas por este método dizem respeito ao facto de se conseguir medir o custo de cada atividade realizada uma vez que é possível alocar todos os recursos da organização aos diferentes níveis de atividade. Deste modo, o facto dos custos se alterarem diretamente com o nível de atividade faz com que a gestão tome decisões tendo em conta o comportamento direto dos mesmos na atividade da empresa que, ao mesmo tempo, permite com que os custos anteriormente pensados como fixos passem a variáveis. Assim, poder-se-á eliminar atividades que não acrescentem valor sem prejudicar a estrutura da organização.

Por outro lado, a empresa pode ter dificuldades em definir os níveis de custo por atividade, pode não ser possível efetuar grandes alterações no curto prazo e a adoção deste método requer uma revisão quase total aos sistemas de atividade que têm de estar diretamente alinhados com o modelo ABC (Pidgeon, 2010).

2.1.6 Orçamento contínuo (*rolling budgeting*)

O orçamento contínuo visa evitar a natureza restritiva inerente ao controlo de gestão, permitindo aos gestores, quando confrontados com acontecimentos inesperados, uma possível revisão dos seus planos e uma realocação dos recursos em busca dos objetivos organizacionais estratégicos. Ao mesmo tempo, a "orçamentação contínua" dirige as responsabilidades dos gestores em relação ao uso de

discrecionabilidade nas questões operacionais para a consecução dos objetivos financeiros da organização (Frow et al, 2010).

Muitas vezes visto como um complemento ao orçamento, os conhecidos *rolling forecasts* dão uma visão contínua e uma cobertura alargada que não termina no ano fiscal o que faz com que se tenha sempre uma visão atualizada do mercado que, conseqüentemente, por estar em constante mudança estimula uma ação contínua e flexível. Deste modo, o orçamento contínuo pode ser definido como um orçamento que é constantemente atualizado pela adição de períodos adicionais e removendo o período mais antigo, havendo a possibilidade de os restantes serem atualizados (Churchill, 1984). A gestão operacional tem um importante papel uma vez que por estar envolvida no dia a dia do negócio pode ter informações importantes que podem influenciar os valores dos *forecasts* como é o caso de entradas de novos clientes ou mudanças nos contratos com os fornecedores.

Horngren *et al* (2015), dá o exemplo da Electrolux, empresa de aparelhos eletrodomésticos que tem um plano estratégico de 3 a 5 anos e, de forma a acompanhar este plano criou um orçamento contínuo a 4 trimestres. Assim, se considerarmos o orçamento inicial de Janeiro de 2016 a Dezembro de 2016, no final do primeiro trimestre, ou seja, em Março de 2016, este é substituído por um orçamento de Abril de 2016 a Março de 2017. Deste modo, a empresa é constantemente obrigada a pensar nos 12 meses seguintes independentemente do trimestre em que se encontra e adicionalmente, existe sempre uma visão orçamentada a um ano.

As principais vantagens potenciais deste sistema de orçamentação são o facto de o planeamento e o controlo passarem a ser sempre baseados em informações atualizadas que abrangem um período significativo do futuro que ajuda a reduzir a incerteza do orçamento, verificada, principalmente, nos setores mais voláteis onde o nível de vendas e o preço flutuam com mais facilidade. Adicionalmente, o facto de a gestão ter de reavaliar o orçamento com frequência aliado ao facto de este se tornar mais realista do que o orçamento tradicional faz com a motivação da gestão aumente. Por outro lado, exige tempo e recursos intensivos. A gestão pode ser da opinião que a

constante revisão do orçamento pode ser perturbadora e que uma atualização contínua pode não ser justificada quando não há alterações de forma contínua na organização (Pidgeon, 2010).

Este método surge como alternativa ao orçamento dito tradicional e permite ultrapassar algumas críticas de que este último tem sido alvo.

2.1.7 Beyond budgeting

O *beyond budgeting* é uma alternativa ao orçamento tradicional que surgiu nos finais dos anos 90 (Heupel & Schmitz, 2015). Esta prática não acredita numa possível melhoria do orçamento, mas, pelo contrário, apenas acha que a sua eliminação é o correto. Em 1988 foi fundada a organização *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) com o objetivo de estabelecer uma nova forma de distribuição dos recursos num contexto mais dinâmico, em que o foco deixa de ser o planeamento e passa a ser a coordenação (Hope & Fraser, 1997). Assim, o que é proposto é que as organizações passem a ser mais descentralizadas de forma a que a tomada de decisão deixe de estar tão concentrada na gestão de topo e que a gestão operacional passe a ser mais autónoma e capaz de tomar decisões rapidamente criando-se, deste modo, organizações dinâmicas, flexíveis, focadas na estratégia e nos clientes em vez de estarem preocupadas com metas de curto prazo.

Segundo o artigo do BBRT (2015) são doze os princípios de gestão intrínsecos ao modelo *beyond budget* e encontram-se divididos em dois grupos: os primeiros, dizem respeito aos princípios de liderança e à sua conseqüente descentralização enquanto que os segundos se referem ao processo de gestão. Deste modo, os primeiros explicam que a empresa deve ser flexível e, para isso, deve delegar, isto é, deve ser dada liberdade aos colaboradores para tomarem decisões. Adicionalmente, as pessoas devem ser motivadas a atingirem resultados competitivos e dinâmicos e não apenas metas previamente definidas. Já no que diz respeito ao processo de gestão, os princípios do *beyond budgeting* defendem que as metas devem ser relativas em vez de

estáticas e definidas para um curto prazo. A informação deve ser transparente, os recursos devem ser afetados apenas quando necessários bem como o sistema de recompensas deve ser definido tendo em conta objetivos relativos e não estáticos. Estes princípios devem ser vistos como um todo obrigatório para que a organização tenha, de fato, uma gestão eficiente e adaptável como o modelo inicialmente propõe. Este processo de implementação de todos os princípios pode levar meses ou mesmo anos.

Desta forma, o modelo defende que existem ferramentas bastante importantes que devem ser implementadas em conjunto como é o caso do *Balanced Scorecard*², do *benchmarking*³ e até dos *rolling forecasts* de forma a complementar o modelo e que fazem com que o orçamento deixe de ser necessário (BBRT, 2015).

O Handelsbanken é um banco sueco, criado em 1871, que é muitas vezes tomado com um exemplo de sucesso do modelo uma vez que apesar de ter atravessado momentos bastante complicados, por volta da década de 60, conseguiu-os ultrapassar também devido à implementação de um modelo tão vanguardista como é o *beyond budgeting*. Neste momento, o banco tem apenas um objetivo financeiro que é conseguir ter um retorno para os seus acionistas acima da média dos seus concorrentes e desde que este objetivo foi enunciado, o banco nunca mais se preocupou em realizar o orçamento nem em fazer demasiadas previsões financeiras, focando-se apenas em conseguir atingir o objetivo definido com ajuda de sistemas e indicadores de desempenho orientados para o mercado e para a realidade da organização (Karlsson & Jonebrant, 2011). Adicionalmente, um dos fatores-chave para o sucesso do banco é o fato da sua estrutura ser altamente descentralizada dando bastante liberdade de decisão e, ao mesmo tempo, responsabilidade aos gestores de cada unidade. Aliado a isto, existe um nível de transparência bastante elevado acompanhado de sistemas de

² O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que mede o desempenho da organização em diferentes dimensões e, para isso, utiliza indicadores que permitem controlar se os objetivos estratégicos da organização estão a ser cumpridos (Kaplan, 2010).

³ *Benchmarking* é uma ferramenta de melhoria que identifica as melhores práticas do setor podendo ser comparadas às da organização em causa numa ótica de melhorar a sua *performance* (Khurram & Faizul, 1999).

informação transversais que se refletem em *feedbacks* rápidos e orientados para os clientes. (Karlsson & Jonebrant, 2011).

As principais vantagens deste modelo são, como já foi referido em cima, o fato de tornar a organização mais descentralizada, criando uma maior autonomia e responsabilidade à gestão operacional que faz com que todo o processo de tomada de decisão seja mais rápido. Adicionalmente, o modelo é bastante flexível e transparente capaz de se adaptar de forma mais rápida às exigências do mercado (Hope & Fraser, 2003). Paralelamente, o modelo tem também algumas limitações uma vez que a empresa pode não estar preparada para conseguir manter atualizadas todas as ferramentas que exigem revisões contínuas, pode exigir mais responsabilidade e liderança a quem não esteja preparado, devido aos níveis de responsabilidade dados pelo modelo. Adicionalmente, o fato de existir uma maior interdependência das unidades de negócio, uma falha numa delas pode afetar mais facilmente a organização como um todo (Ostergren & Stensaker, 2011).

2.2 Reflexões Finais

De forma a concluir este primeiro capítulo de revisão de literatura, importa fazer uma reflexão acerca de todos os modelos apresentados.

Para este efeito, foi construída uma estrutura de referenciação das diferentes metodologias de orçamentação que vai desde a mais tradicional até à mais vanguardista (tabela 1). Assim, foram analisadas quatro importantes características das diferentes metodologias que são: a influência da gestão de topo e da gestão operacional, a periodicidade, a complexidade e a relação com a estratégia. Esta reflexão permite ter um referencial para num determinado contexto se encontrar o método ou o conjunto de métodos adequados.

Primeiramente, destaca-se a influência que os principais intervenientes têm no exercício do orçamento sendo que, o objetivo principal é perceber qual é o papel e de que forma é que, quer a gestão de topo, quer a gestão operacional conseguem influenciar o exercício de orçamentação. De seguida, destaca-se uma diferença bastante visível entre os modelos mais tradicionais que realizam o orçamento apenas para um ano fiscal que, ao contrário dos modelos mais vanguardistas usam ferramentas que fazem com que todo o processo passe a ser contínuo.

Adicionalmente, quanto à complexidade, foi construída uma escala que pretende perceber se a complexidade da metodologia é elevada, moderada ou baixa. Assim, por um lado, se uma metodologia é considerada de complexidade elevada significa que exige bastantes recursos e tempo por parte dos seus intervenientes e, normalmente, exige uma análise de maior detalhe e, por vezes, algumas ferramentas de apoio. Por outro lado, uma metodologia assinalada de baixa complexidade significa que exige menos recursos, não tem tanto detalhe, nem uma análise tão cuidada dos custos e dos proveitos.

Quanto à relação com a estratégia, foi seguida a mesma linha de raciocínio do critério referente à complexidade e, assim, foi criada uma escala que pretende transmitir qual o nível de relação entre a própria metodologia e a estratégia da

organização que pode ser considerada de elevada, baixa e variável. Deste modo, quando a relação com a estratégia da metodologia orçamental é considerada baixa significa que no momento de construção do orçamento, por norma, não há uma preocupação de garantir se o orçamento se encontra em linha com aquilo que é a estratégia definida para a organização. Paralelamente, se a relação com a estratégia foi avaliada como elevada, significa que a metodologia encaminha para que exista necessidade de perceber se o orçamento está de acordo com aquilo que são os objetivos da organização em termos de estratégicos. Contudo, quando se considera especificamente que o alinhamento com a estratégia é variável, significa que a relação com a estratégia depende mais dos intervenientes no processo do que da metodologia em si, podendo assim, estar esta relação dependente do papel da gestão de topo e da gestão operacional.

Tabela 1 – Tabela resumo das diferentes metodologias de orçamentação

	incremental	top-down	bottom-up	base-zero	baseado nas atividades	contínuo	beyond budgeting
Influência da gestão de topo	quase nenhuma	definição dos objetivos/metastas do orçamento	processo de negociação	definição dos objetivos estratégicos	variável	definição da estratégia e das metas	definição da estratégia e de KPIs
Influência da gestão operacional	quase nenhuma	exercício de orçamento baseado no que foi definido pela gestão de topo	definição de metas e alocação de recursos	definição dos objetivos operacionais	variável	definição de alguns pressupostos que podem influenciar os <i>forcastes</i>	têm mais poder de decisão
Periodicidade	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano	contínuo	contínuo
Complexidade	baixa	baixa	moderada	elevada	elevada	elevada	elevada
Relação com a estratégia	baixa	elevada	variável	elevada	elevada	elevada	elevada
Vantagens	facilidade de preparação	curto tempo de negociação	processo de negociação construtivo	alocação dos recursos baseados numa análise custo-benefício	alinha os custos diretamente com a atividade	mais realista	organização mais descentralizada e flexível
Desvantagens	não incentiva à inovação nem ao desenvolvimento	pode desmotivar a gestão operacional no cumprimento dos objetivos	tempo de negociação demorado	muito burocrático	sistemas de atividade devem estar alinhados com o método ABC	exige tempo e recursos intensivos	exige tempo e recursos intensivos

Mais tradicional

Mais vanguardista

Fonte: Elaboração Própria

Todas as metodologias estudadas têm algumas vantagens e desvantagens que podem ser fatores importantes no momento da escolha da metodologia mais adequada para determinada organização. As diferentes metodologias estão organizadas de acordo com tempo, isto é, da mais tradicional e antiga à mais vanguardista e também mais recente, tal como se pode ver na tabela 1.

Por fim, o que acontece na maioria das empresas na maior parte das vezes é que estas não usam apenas um método de orçamentação, mas uma conjugação de métodos que podem ser adaptados a determinados departamentos, unidades de negócio ou até mesmo a algum custo específico, fazendo com que estes se adaptem às necessidades da organização (Churchill, 1984).

Capítulo 3

Estudo de Caso

3. Estudo de Caso – Grupo Rangel

3.1 Metodologia

A metodologia escolhida para a realização desta investigação foi o Estudo de Caso. Definido como uma investigação empírica que estuda um fenómeno real num contexto igualmente real onde, normalmente, as fronteiras entre o próprio fenómeno e o seu contexto não se encontram bem definidas (Yin, 2009).

Este método de pesquisa é utilizado, maioritariamente, para estudar fenómenos sociais complexos uma vez que permite não só uma visão sobre a totalidade dos mesmos como também, uma visão acerca das suas características mais significativas. Assim, torna-se a ferramenta mais apropriada quando se trata de saber o “como” e o “porquê” de determinados acontecimentos (Yin, 2009). Deste modo, é viável utilizar esta metodologia quando as condições contextuais podem alterar o fenómeno em estudo tal como acontece nesta investigação onde é necessário ter sempre em consideração o contexto real em que o grupo Rangel, efetivamente se encontra.

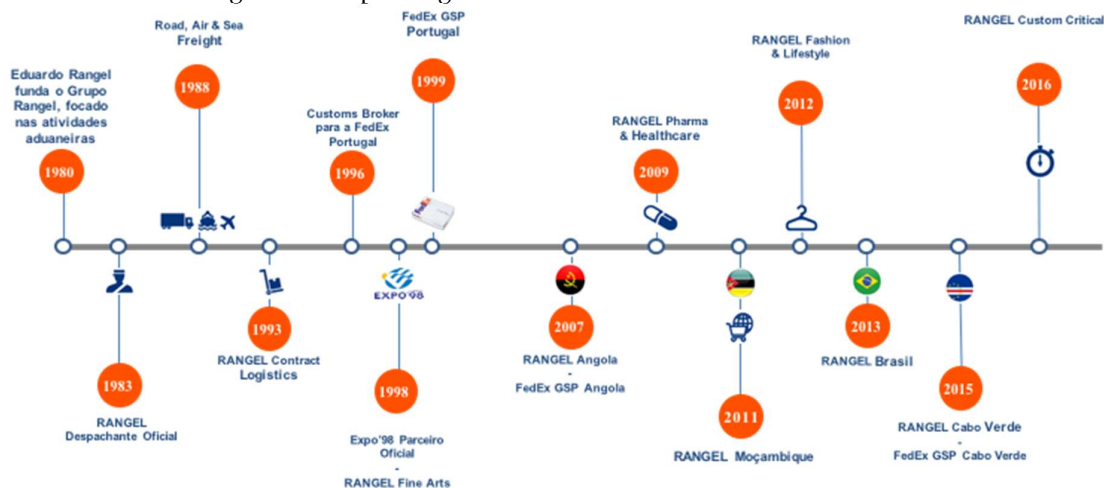
Após toda a revisão de literatura que procurou clarificar não só o que é o controlo de gestão, como também o que é o orçamento e quais são as suas principais metodologias de preparação e de construção, este estudo em específico, procura responder à questão de qual é a melhor metodologia e quais são as suas principais vantagens para a construção do orçamento no caso de uma empresa do sector dos transportes e logística.

Assim, de forma a responder a esta questão de investigação e, com o objetivo de chegar a conclusões detalhadas, as técnicas utilizadas para a recolha dos dados necessários ao meu estudo estão alinhadas com a metodologia escolhida e foram: a observação direta e participativa de acontecimentos ao longo do meu estágio na organização, a análise de documentos internos, a análise de informação pública que a empresa dispõe no seu *site* e, por fim, uma entrevista estruturada e algumas entrevistas no posto de trabalho, que foram sendo realizadas ao longo dos meses de estágio, a colaboradores envolvidos no processo de construção do orçamento. Deste modo, o objetivo do uso dos diferentes métodos foi conseguir uma recolha rica em informação de todos os aspetos a investigar e perceber de forma clara como funcionam os processos dentro da organização em estudo.

O caso de estudo será iniciado com um resumo da história e da estrutura da organização de modo a dar a conhecer os seus negócios e a forma como esta está organizada. Posteriormente, o caso de estudo será dividido em duas partes essenciais: a primeira, diz respeito a todo o processo de orçamentação referente ao ano de 2016 e a segunda refere-se ao mesmo processo, mas referente ao ano de 2017. No fim, existirá um confronto entre as metodologias utilizadas que, de acordo com a questão de investigação, terá como objetivo perceber qual o método mais adequado a utilizar e verificar se as mudanças de metodologia de orçamentação são, de fato, positivas tendo em consideração todo o contexto onde a empresa está inserida.

3.2 Apresentação e caracterização do Grupo Rangel

Figura 1 – Barra Cronológica do Grupo Rangel



Fonte: Documentos internos da organização

O Grupo Rangel foi criado em 1980 e, rapidamente, se tornou num dos líderes mais ativos e inovadores no setor da logística e dos transportes em Portugal.

A primeira empresa do grupo nasceu em 1980 pelas mãos de Eduardo Rangel, que criou um escritório dedicado ao despacho alfandegário, tornando-se especialista nas atividades aduaneiras conseguindo, posteriormente, a licença de despachante oficial.

Tendo em consideração que existiu sempre uma preocupação em acompanhar a tecnologia e as tendências foi em 1988 que surgiu uma nova empresa, dedicada ao Transporte Terrestre Europeu. Esta empresa surge nesta altura de forma a enfrentar a tendência da circulação livre de bens que surgia, na época, em toda a Europa. Note-se que numa altura em que se avizinhavam momentos mais complicados para a organização existiu a visão de ampliar e diferenciar o negócio de forma a ultrapassar as dificuldades existentes. Sempre com o objetivo do crescimento contínuo, em 1991 surge mais uma empresa no grupo que oferece serviços de transporte de mercadorias via aérea e marítima (figura 1).

Aliando o espírito empreendedor da organização, com a evolução do negócio ao longo dos anos, o grupo conseguiu perceber através dos seus clientes da existência de

uma necessidade de mercado e, assim, conseguiu dar origem a uma nova empresa que veio acrescentar valor a todos os serviços que o grupo já oferecia. Deste modo, em 1993 surge uma empresa dedicada à logística que fez com que o grupo passasse a estar habilitado a começar a oferecer serviços integrados através da sua cadeia de logística e distribuição.

Posteriormente, o grupo Rangel ganhou o concurso público que o tornou o Operador Logístico Oficial da Expo 98 e como consequência de toda esta experiência o grupo criou uma empresa em que o seu *core* é não só a logística de feiras e exposições como também o transporte de obras de arte.

Como é visível na figura 1, em 1999 surgiu uma oportunidade da parceria com FedEx, que o grupo aproveitou desde logo. A FedEx é uma empresa americana líder de mercado mundial no serviço expresso *courier* de quem a Rangel se tornou *Global Service Participant* (GSP) devido à sua experiência e à cobertura nacional, passando, deste modo, a representar a FedEx em Portugal.

Com a mudança do milénio o grupo centra-se em definir um plano estratégico direcionado para o futuro que passou consolidar todas as empresas num grupo de logística integrada com a mesma imagem e o mesmo logótipo criando os valores e a missão enquanto grupo, mas tendo cada empresa um centro de exploração autónomo com uma gestão concentrada comum às diferentes empresas.

Em 2007, o grupo Rangel, deu o seu primeiro passo na internacionalização com a criação de uma empresa em Angola, estando hoje presente também em Moçambique, Cabo Verde e no Brasil (figura 1 e 2).

Em 2016, foi criada uma nova linha de negócios transversal a todas as empresas do grupo que é denominado de Rangel Custom Critical (figura 1). Este serviço está focado em operações especiais, isto é, pretende satisfazer necessidades críticas de transporte e logística que por algum motivo especial, seja ele urgência, dimensões ou valor necessitam de um cuidado especial.

Deste modo, e após este resumo da história do grupo Rangel, bastante relevante para se perceber toda a envolvente e todo o negócio, é possível verificar que a

organização foi evoluindo tendo sempre como base as necessidades dos seus clientes conseguindo hoje agregar um conjunto de empresas, visíveis na figura 2, que contam com a experiência e especialização nas atividades de logística, transporte, armazenagem, distribuição, *courier* expresso, formalidades aduaneiras, feiras e exposições o que torna possível a prestação de um serviço integrado de gestão de logística.

Figura 2 – Empresas do Grupo Rangel



Fonte: Documentos internos da organização

Tendo em consideração que se trata de um Grupo de empresas que agregam várias unidades de negócio é importante clarificar que não se trata de um grupo homogêneo e nem todas as empresas têm o mesmo peso tal como se pode verificar na tabela 2. Adicionalmente, importa referir que o grupo Rangel conta com aproximadamente 1450 colaboradores distribuídos pelos diferentes negócios.

Tabela 2 – Peso de cada *business line* no Grupo Rangel

Peso do VN no Grupo em 2016	
Atividade Aduaneira	3%
Transporte Terrestre Europeu	23%
Transporte Aéreo e Marítimo	16%
Courier Expresso FedEx	12%
Feiras e Exposições	1%
Transporte Expresso Doméstico	8%
Logística	21%
Internacional	16%
TOTAL	100%

Fonte: Documentos internos da organização

Deste modo, o grupo Rangel, consciente de que hoje a procura de parceiros especializados na gestão de aprovisionamento e distribuição física dos produtos é essencial para as empresas devido, essencialmente, à globalização, fez com que o grupo se tornasse num parceiro logístico global oferecendo ao mercado uma solução *One Stop Shop* e prestando um serviço adaptado que se reflete numa vantagem competitiva para os seus clientes, que todos os dias têm requisitos mais exigentes na seleção dos seus parceiros.

Por fim, a missão do grupo assenta em quatro pilares, sendo eles, conquistar a confiança e o reconhecimento dos seus clientes, proporcionar soluções logísticas globais, atingir a excelência em tudo o que realiza e desenvolver a empresa e as pessoas.

3.3 Estrutura interna do Grupo Rangel

Tal como foi referido no subcapítulo anterior, o grupo encontra-se dividido em várias empresas que representam diferentes *business lines* ou áreas de negócio quer a nível nacional quer a nível internacional que, de forma agregada, oferecem um serviço adaptado aos seus clientes.

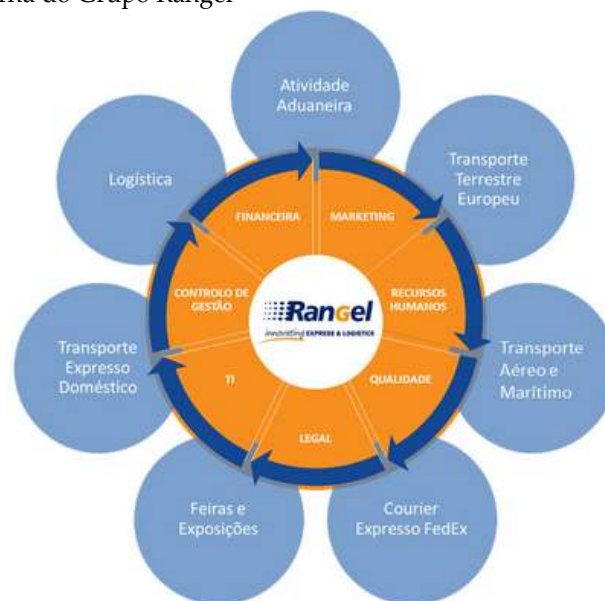
De uma forma generalizada, cada empresa tem definida uma estrutura hierárquica tendo em consideração o seu negócio em específico e a sua dimensão. Assim, as empresas de maior dimensão que, por sua vez, são as que têm a sua atividade espalhada por vários pontos do país, entre o cargo de diretor ou *country manager* e os responsáveis pelas equipas operacionais têm uma chefia intermédia denominada de *branch manager* que, normalmente, é um responsável por determina área do país ou operação específica dando, deste modo, apoio direto ao *country manager* e sendo, portanto, um cargo de gestão intermédio. Na hierarquia seguem-se os gestores operacionais que são responsáveis por operações ou atividades pré-definidas e que respondem hierarquicamente ao *branch manager* e/ou ao *country manager*.

Adicionalmente, de forma a uma melhor compreensão do caso de estudo, importa saber que cada empresa do grupo está internamente estruturada por centros de responsabilidade que têm como objetivo perceber de forma mais pormenorizada e agrupada a origem dos custos e dos proveitos. Assim, se uma *business line* tiver uma operação em dois pontos do país a cada ponto irá corresponder um centro de responsabilidade conseguindo-se, deste modo, agrupar dentro de cada empresa os proveitos e custos que estão associados a cada centro de responsabilidade específico. Esta estruturação faz com que as análises de contabilidade de gestão, realizadas pelo controlo de gestão, tenham um nível de detalhe mais aprofundado do que a contabilidade financeira.

Paralelamente, existe um conjunto de serviços partilhados que dão suporte e acrescentam valor a todas as empresas do grupo (figura 3). Estes serviços partilhados

trabalham de uma forma transversal de modo a garantir todo o suporte necessário ao grupo. Deste modo, estes serviços específicos, encontram-se organizados numa empresa onde estão divididos por departamentos que, por sua vez, se encontram estruturados hierarquicamente contando, cada um deles, com um diretor que denominamos de *corporate manager*. Cada departamento presta um serviço específico que colmata uma ou mais necessidades do grupo como é o caso da administração, do marketing, dos recursos humanos, da qualidade, dos serviços financeiro entre outros (figura 3). Bastante próximo do departamento financeiro, que agrega toda a contabilidade, faturação e todo o controlo de crédito do grupo, está o departamento de planeamento e controlo de gestão que é responsável pelo tratamento da informação, que lhe chega através de diferentes sistemas e plataformas, de todas as áreas de negócio do grupo. A equipa para além do seu coordenador conta com alguns elementos que, por sua vez, estão alocados aos diferentes segmentos de negócio. Contudo, este departamento, para além do *reporting* e de diversas análises quer operacionais, quer financeiras, é também responsável pelo planeamento e facilitação da informação para a realização de todo o exercício de orçamentação do grupo.

Figura 3 – Estrutura interna do Grupo Rangel



Fonte: <http://www.rangel.com>

3.4 O caso Rangel

Este subcapítulo aborda a principal ferramenta de controlo de gestão estudada na revisão de literatura: o orçamento. Assim, o subcapítulo está dividido em quatro partes diferentes. A primeira explica qual o papel do orçamento no grupo Rangel, a segunda e a terceira, descrevem e analisam os processos de orçamentação dos anos de 2016 e 2017 do grupo, respetivamente. Posteriormente, será realizado um confronto entre as diferenças das metodologias, de forma a perceber qual a melhor metodologia e quais as suas vantagens, tendo em consideração o contexto em que o grupo se insere.

3.4.1 O objetivo do orçamento

Sendo o orçamento um instrumento de pilotagem este tem o papel de transformar os objetivos operacionais em objetivos monetários/valor (Jordan *et al*, 2011).

Deste modo, para o grupo Rangel, mais do que uma previsão de receitas e de custos esta ferramenta tem, também, o importante papel de definir metas e objetivos a atingir por cada empresa ou *business line* devendo, por isso, ser realista e, ao mesmo tempo, otimista. Assim, o orçamento vai regulando a atividade operacional do negócio funcionando também como um controlo de resultados, ou seja, através do orçamento faz-se um acompanhamento das metas que foram, previamente, estabelecidas analisando se as mesmas foram ou não atingidas, quais foram os seus desvios e onde é que os mesmos se encontram.

Para além de todo o controlo operacional de metas e objetivos, o orçamento tem também o importante papel de ser uma referência para a análise dos diferentes negócios e, portanto, ser um instrumento de apoio à tomada de decisão da gestão.

A construção do orçamento é da responsabilidade do gestor ou *country manager* de cada *business line* que depois de o preparar, tem de o apresentar, defender e negociar com a administração de modo a que este seja aprovado e que se dê por concluído o

exercício de orçamentação. O processo funciona exatamente da mesma forma quer para os negócios nacionais quer para os internacionais.

No entanto, os gestores não são os únicos intervenientes neste processo. Deste modo, apesar de todo este processo ser bastante complexo é possível agrupar todos os participantes de modo a perceber qual o papel de cada um:

- Administração: definição de prazos, validação dos *layouts* de apresentação e decisão final na negociação do orçamento
- *Country/Corporate Managers*: elaborar, apresentar e defender o seu orçamento perante a administração
- Controlo de Gestão: facilitador do processo, ou seja, responsável por preparar e fornecer todos os documentos e informação de suporte à construção do orçamento, deve garantir a fiabilidade e a coerência entre os orçamentos das diferentes *business lines* bem como a sua integração como um todo, construindo o orçamento do grupo.

3.4.2 O processo orçamental até 2016

A primeira fase de todo o processo de preparação do orçamento de 2016 iniciou-se em meados de Setembro de 2015 no departamento de controlo de gestão com a preparação de toda a documentação que serviu de base para o exercício orçamental realizado pelos *country managers*. Assim, aos diferentes elementos do departamento de controlo de gestão foram distribuídas as empresas do grupo de forma a dividir as tarefas de preparação de dados e de toda a documentação a enviar a cada gestor de negócio.

Concretamente, para cada gestor foi enviado um ficheiro *excel* que tinha a seguinte informação relativamente ao seu negócio:

- Principais rubricas de proveitos e custos agrupadas pelos centros de responsabilidade da respetiva empresa
- Detalhe dos valores referentes aos custos de estrutura de cada empresa
- Detalhe das vendas de cada negócio adaptada ao contexto do negócio em específico (que pode ser um detalhe por cliente, por área ou por tipologia da atividade)
- Orçamento do ano em atividade 2015
- Todos os valores dizem respeito a valores reais do ano anterior 2014 e a valores reais do ano 2015 até ao último fecho real à data

Adicionalmente, estava construída uma tabela que iria corresponder ao orçamento de 2016 que devia ser preenchida pelo gestor com uma lógica de proveitos e custos por centro de responsabilidade.

De seguida, após este planeamento, efetuado pelo controlo de gestão, foram enviados, via email, aos *country managers* de cada *business line* o ficheiro a preencher bem como o respetivo *deadline* de devolução do ficheiro preenchido ao departamento de controlo de gestão (figura 4).

Após a receção de toda a informação, os respetivos gestores de cada negócio encontram-se prontos para dar início à construção do orçamento da sua *business line*.

A cada gestor foi dado cerca de um mês e liberdade para construir um orçamento baseado numa metodologia *bottom-up* onde tiveram liberdade para definir os seus próprios pressupostos uma vez que não existiu nenhuma meta definida, *à priori*, de forma formal e quantitativa pela administração. Assim, tendo a liberdade de construção de orçamento o que aconteceu foi que os gestores adotaram outras metodologias para além da proposta pela organização. Porém, importa referir que com o decorrer do ano 2015 e perante os resultados atingidos ao longo do ano tanto os gestores como a própria administração já tinham uma ideia macro do resultado pretendido para 2016.

Ao longo do exercício do orçamento propriamente dito, os *country managers* de cada negócio tiveram, essencialmente, de ter em consideração as seguintes rubricas:

- Prestação de serviços
- Subcontratos
- Margem bruta
- Custos de estrutura
- Custos de suporte
- Investimentos
- Resultado

Primeiramente, no que diz respeito à prestação de serviços, ao seu custo direto e, conseqüentemente, à margem bruta do negócio, cada gestor partiu dos seus próprios pressupostos que, por sua vez, estiveram de acordo com o contexto do negócio, com o mercado onde este está inserido, com as suas volatilidades e tendências quer conjunturais quer temporais/sazonais. Assim, cada *business line* foi alvo de uma análise específica pelo seu gestor que aliou o seu conhecimento aos seus pressupostos e chegou ao volume de negócios que poderia representar o ano 2016 para o seu negócio em específico. No caso dos subcontratos, estes são, à partida, um custo que varia com o volume de negócios, ou seja, quanto maior for a prestação de serviços

maior será o valor dos subcontratos. Deste modo, foi utilizada, pela maioria dos gestores, a lógica da orçamentação baseada nas atividades uma vez que mais atividade ou prestação de serviços vai, à partida, implicar mais subcontratos.

No que diz respeito aos custos de estrutura, estes estão divididos, essencialmente, em dois grandes grupos que são: os gastos com pessoal e o fornecimento de serviços externos (FSE). No caso específico dos gastos com pessoal, na generalidade das empresas do grupo, estes não sofrem alterações muito significativas de um ano para o outro, ou seja, este custo é visto como sendo um custo fixo e, por isso, foi orçamentado de uma forma incremental tendo em linha de conta os valores do ano corrente.

Já no caso dos FSE's, os custos podem-se considerar de vários tipos, isto significa que, alguns custos têm tendência a ser fixos como é o caso da eletricidade e das rendas de edifícios, de viaturas e de maquinaria que, por isso, foram, na sua maioria, orçamentados de forma incremental sofrendo, em alguns casos, apenas algumas atualizações. Por outro lado, existem FSE's que podem ser variáveis, isto é, são custos ocasionais e discricionais, como por exemplo, o caso das viagens, de campanhas de marketing ou algum tipo de contratação de trabalho especializado como é o caso da consultoria em que, nestes casos, o gestor teve liberdade de definir os respetivos custos usando a metodologia *bottom-up*, tal como o proposto. Contudo, no caso dos custos de estrutura os gestores, de forma a facilitar e a diminuir o tempo gasto no exercício de orçamentação, não tiveram a preocupação de detalhar estes custos optando pela via mais simples, ou seja, preocuparam-se em apresentar valores globais para cada centro de responsabilidade da sua empresa não chegando ao detalhe do que esse custo representava em gastos com pessoal, FSE's ou qualquer outra rubrica. O método mais utilizado foi o incremental igualando, muitas vezes, o custo do ano corrente ao custo previsto para o ano seguinte.

Por fim, os custos de suporte, representam todos os gastos com atividades que suportam o negócio sejam estas fornecidas pelos serviços partilhados do grupo ou por empresas externas. No caso do suporte, fornecido pelos serviços partilhados do grupo,

é imputado um valor a cada empresa pelo seu usufruto. Assim, este valor faturado a cada empresa é calculado pelo controlo de gestão e aprovado pela administração e, será explicado de forma mais detalhada mais à frente. Todavia, como normalmente não é um valor muito volátil de ano para ano, os gestores de cada *business line* costumam ter em conta os valores do ano corrente de modo a conseguirem completar todas rubricas necessárias de forma a chegarem ao resultado esperado para 2016.

Por fim, no caso dos investimentos, cada gestor apresenta, de acordo com o seu negócio, quais os investimentos que considera necessários realizar ao longo do ano para que, posteriormente, sejam aprovados pela administração.

Deste modo, todos os gestores tiveram liberdade no exercício de orçamentação da sua *business line* sendo que, a maioria, não apresentou os custos de forma detalhada, mas sim de forma agregada em centros de responsabilidade. Assim, posteriormente não foi possível perceber de forma pormenorizada, onde se encontram os custos mais relevantes.

Paralelamente, importa perceber como é realizada a orçamentação por parte dos serviços partilhados uma vez que não representam uma linha de negócio específica estando o seu papel focado em prestar um apoio transversal a todos os negócios.

Assim, o responsável por cada departamento dos serviços partilhados recebeu o mesmo ficheiro *excel* que os *country managers*, exatamente com a mesma informação exceto no que diz respeito à parte da atividade, ou seja, prestação de serviços e subcontratos, uma vez que se tratam de áreas de suporte. Os responsáveis de cada departamento definiram os seus custos de estrutura e possíveis investimentos seguindo, exatamente, a mesma lógica dos gestores de negócio. Adicionalmente, preencheram uma matriz onde definiram quanto tempo, em horas, é gasto por cada elemento da equipa, por mês em cada empresa.

Após esta fase, todas as *business lines* tiveram de devolver o ficheiro *excel* devidamente preenchido, até à data definida pela administração, ao departamento de controlo de gestão que verificou se estava tudo devidamente preenchido de forma a

dar início à negociação. Assim, não sendo necessário fazer retificações dá-se início à negociação com a administração tal como se verifica na figura 4.

Como referido em cima, importa ainda perceber como é definido o valor que é faturado às unidades de negócio e que diz respeito aos serviços partilhados. Assim, baseado no modelo *Time - Driven Activity - Based Costing* (TDABC)⁴, o orçamento de cada departamento define quanto é que cada colaborador ocupa, em horas, por mês com cada empresa. Paralelamente, através do orçamento preenchido pelos responsáveis de cada departamento, sabe-se quanto é estimado custar cada departamento dos serviços partilhados em 2016. Deste modo, com esta informação é calculado qual é o custo por hora de cada departamento e qual é o número de horas que cada departamento dedica a cada empresa do grupo. Assim, já é possível saber e calcular quanto custa a cada empresa o conjunto de serviços partilhados que usufrui. Assim, como exemplo ilustrativo, se o departamento de marketing dedicar cerca de 30 horas mensais a uma empresa do grupo e se o mesmo departamento custa 20€ por hora, então, os custos de suporte em marketing desta empresa serão, à partida, as 30h x 20€ por mês.

Deste modo, após todas as contas feitas pelo departamento do controlo de gestão, estes valores são aprovados pela administração podendo, ou não, sofrer alguns ajustes.

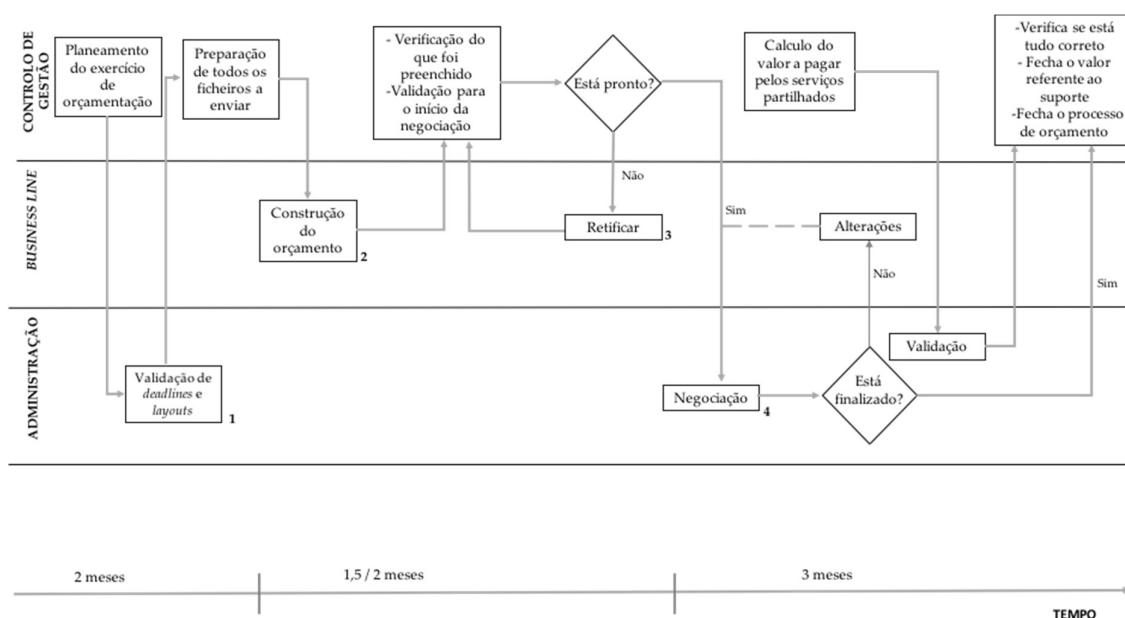
Voltando à negociação, esta fase é realizada entre as diferentes empresas e a administração do grupo. Esta negociação decorreu em reuniões que foram bastante demoradas uma vez que existiram dificuldades em encontrar um alinhamento entre aquilo que os *country managers* orçamentaram e aquilo que eram as expectativas da administração para os negócios. A principal dificuldade encontrada foi alinhar o resultado esperado e pretendido pela administração. Assim, de modo a cumprir as

⁴ A metodologia TDABC estima quanto tempo é necessário para realizar uma atividade e quanto custa por unidade de tempo fornecer os recursos às atividades da organização, isto é, o custo total de um departamento a dividir pelo número total de minutos disponíveis por cada colaborador (Kaplan & Anderson, 2004).

exigências da administração, os gestores tiveram de rever várias vezes o orçamento mexendo quer nas vendas quer nos custos de estrutura para chegarem a acordo.

Depois das negociações com todas as empresas que representam os diferentes negócios do grupo, que demoram cerca de 2/3 meses, foi aprovado o orçamento das unidades que, posteriormente agregado, deu origem ao orçamento do grupo Rangel para o ano de 2016.

Figura 4 – Processo de orçamentação do Grupo Rangel em 2016



Fonte: Elaboração Própria

3.4.2.1 Vantagens e desvantagens do processo orçamental de 2016

Após toda a descrição realizada anteriormente, em 2016 o modelo utilizado assemelha-se com o modelo *bottom-up* tal como descrito em cima. Porém, de forma a simplificar o trabalho que este método exige dos gestores, o que aconteceu na prática foi uma mistura entre a metodologia *bottom-up* e a metodologia incremental. Assim, de forma a simplificar o trabalho, alguns gestores optaram por igualar os custos do ano corrente aos custos do ano a orçamentar não tendo em consideração se todos os

custos eram, de fato, necessários ou se iriam tender para o mesmo valor. Desta forma, conseguiram dedicar menos tempo ao exercício de orçamentação.

Deste modo, em todos os tipos de planeamento e implementação de processos e de metodologias existem vantagens e desvantagens e o processo orçamental de 2016 do grupo Rangel não foi exceção.

Primeiramente, o primeiro ponto crítico encontrado no processo está diretamente relacionado com o ponto 1 da figura 4, ou seja, apesar da metodologia implementada ser bastante próxima da *bottom-up*, seria uma mais valia visível a nível temporal na fase da negociação se a administração sugerisse apenas grandes números que espera que o negócio consiga atingir de forma a serem, apenas, uma linha orientadora para os gestores.

Por um lado, como os gestores não têm nenhuma linha orientadora pré-definida, tendo assim, total liberdade para a construção e definição do seu orçamento faz com que tenham capacidade de influenciar as suas próprias metas o que, conseqüentemente, se pode refletir em mais motivação e compromisso mas, por outro lado, pode-se refletir numa tendência para orçamentar de forma pouco otimista ficando, algumas vezes, aquém daquilo que pode ser a realidade e as expetativas da administração, que foi o que mais se verificou no orçamento de 2016.

Adicionalmente, o fato de ter existido uma adoção do método incremental em detrimento do método *bottom-up* fez com que o exercício de orçamentação se tornasse mais simples e célere permitindo que os *country managers* apenas se preocupassem com as principais mudanças que poderiam ocorrer no período seguinte. Porém, tendo em consideração que os números foram apenas transpostos para o período seguinte sem grande detalhe, existiu uma maior dificuldade em controlar os custos com pormenor e uma menor preocupação em perceber se existiam custos desnecessários o que, conseqüentemente, mostra que existiu pouca iniciativa de mudança e desenvolvimento.

Aliado aos pontos fracos foram encontradas algumas dificuldades ao longo de todo o exercício tal como é o caso do não cumprimento dos prazos por parte das *business*

lines, o que faz com que o ponto 2 da figura 4 seja um ponto bastante crítico que provocou, automaticamente, um atraso em todo o processo. Assim, tal como verificado com a entrevista, as diferenças entre o que são as expectativas dos *country managers* e as expectativas da administração levam a um ciclo de negociações e alterações no orçamento bastante demorado e *time consuming*. Adicionalmente, o fato da informação ser pouco homogênea e a exposição dos valores ter pouco detalhe, dificultou a agregação do orçamento como um todo por parte do departamento de controlo de gestão, complicando a construção do orçamento do grupo. Assim, o orçamento do grupo foi apenas construído tendo em consideração grandes rubricas conseguindo-se uma visão macro daquilo que foi orçamentado em relação às vendas, aos subcontratos e à estrutura do grupo Rangel.

Em suma, apesar do orçamento não sofrer ajustes ao longo do ano, tratando-se de um orçamento fixo, e de ser bastante difícil conseguir com que o orçamentado seja igual ao real uma vez que, ao longo de um ano, há sempre algumas alterações no mundo empresarial e alguns imprevistos. Contudo, o orçamento de 2016 foi considerado como sendo fiável tendo em consideração as necessidades do grupo à data, representando uma visão realista de o que poderia acontecer em 2016 nas diferentes empresas.

3.4.3 Motivação para a mudança

Apesar da confiança depositada pela administração nos seus gestores dando a oportunidade de estes realizarem os seus orçamentos da uma forma livre sem grandes imposições, estando apenas sujeitos a uma negociação e aprovação final, existiu uma inevitável necessidade de fazer algumas alterações ao processo orçamental.

A crescente preocupação de uma melhoria contínua que seja capaz de alinhar cada vez mais os diferentes negócios da organização num grupo sólido e com uma estratégia comum, passa também por conseguir ter um orçamento do grupo como um todo baseado em objetivos e *guidelines* também eles, comuns, para os diferentes negócios.

Adicionalmente, a exposição do grupo a Angola e a recessão que este país atravessa fez, conseqüentemente, o grupo passar por momentos mais complicados fazendo com que o controlo dos custos passasse a ser considerado prioritário.

Deste modo, devido a estes dois principais fatores, a organização percebeu que existia uma necessidade de melhorar o exercício de orçamentação pois um orçamento sem um nível de detalhe muito elevado dificultava a análise pormenorizada de todos os custos efetuados e, conseqüentemente, não respondia às necessidades do grupo devido, essencialmente, a mudanças no contexto onde está inserido.

Visto que o grupo Rangel ainda não se considera preparado para implementar uma metodologia vanguardista sem orçamento como o *beyond budgeting*, todas as mudanças passaram por alterações no processo e na metodologia de como o orçamento foi feito até aqui.

3.4.4 O processo orçamental de 2017

Mantendo a lógica do processo orçamental de 2016 são os *country managers* de cada empresa seja, nacional ou internacional, que assumem a responsabilidade do orçamento. O departamento de controlo de gestão tem o papel de ser o facilitador de todo o processo e é responsável por garantir a fiabilidade e coerência do orçamento bem como a sua integração como um todo, permitindo obter o orçamento do grupo Rangel para 2017. Paralelamente, a administração aprovou os *timings* e os *layouts* para a apresentação do orçamento de cada empresa.

Tendo em consideração as necessidades da organização foram considerados os seguintes objetivos para o exercício de orçamentação de 2017:

- Redução do tempo total de orçamentação face ao ano anterior
- Maior detalhe de todos os custos de forma a conseguir analisar com precisão onde é que se encontram os desvios
- Detalhe dos custos à rubrica contabilística de modo a conseguir desenhar uma Demonstração de Resultados capaz de representar o EBITDA do Grupo
- Projetar boas bases para um *rolling forecast*
- Conseguir ter um orçamento de FSE's baseado na atividade das diferentes *business lines* que tenha um detalhe ao nível de quantidade, de forma a que seja possível estudar negociações com os fornecedores

Depois de definidos todos os objetivos e aprovados pela administração o departamento de controlo de gestão iniciou, em meados de Setembro de 2016, todo o planeamento e preparação dos documentos que, posteriormente, serão preenchidos pelos gestores de casa *business line* e que dão origem ao orçamento.

De forma a conseguir uniformizar a informação, os gestores deixaram de ter tanta liberdade no preenchimento dos seus ficheiros tendo, agora, de os preencher de forma

detalhada seguindo determinadas *guidelines* que foram previamente definidas pelo controlo de gestão enquanto construíram os ficheiros.

Assim, tal como aconteceu no processo de orçamento do exercício anterior foi enviado aos gestores um ficheiro *excel* que tinha ao seu dispor a seguinte informação:

- Principais rubricas de proveitos e custos agrupadas pelos centros de responsabilidade da respetiva empresa
- Detalhe dos valores referentes aos custos de estrutura de cada empresa
- Detalhe das vendas de cada negócio adaptada ao contexto do negócio em específico (que pode ser um detalhe por cliente, por área ou por tipologia da atividade)
- Orçamento do ano em atividade 2016
- Previsão dos resultados até ao final do ano de 2016
- Todos os valores dizem respeito a valores reais do ano anterior 2015 e a valores reais do ano 2016 até ao último fecho real à data representando então, os dados históricos de cada *business line*.

Importa referir que no caso das empresas de maior dimensão do grupo, empresas essas que se encontram muitas vezes espalhadas pelo país ou que têm operações específicas, a informação foi dividida em mais do que um *excel* para que o *country manager* pudesse partilhar o exercício de orçamentação com os seus *branch managers* e diretores operacionais. Assim, isto significa, no caso de uma empresa que tenha a sua atividade espalhada pelo país e que para além do *country manager* tenha um *branch manager* no Porto e um *branch manager* em Lisboa, em vez de ter sido enviada toda a informação num ficheiro esta foi, neste caso, enviada em três ficheiros distintos: um relativamente ao Porto, outro relativo a Lisboa e outro que diz respeito a custos comuns que não são específicos nem a Lisboa nem ao Porto. Deste modo, o gestor da empresa pode partilhar a construção do orçamento do Porto com o *branch manager* do Porto sem partilhar toda a informação da empresa já que, esta é considerada como informação sensível. O principal objetivo desta mudança, que tem vindo a ocorrer de forma gradual, foi que o *country manager* pudesse contar com o apoio dos seus gestores

que, por sua vez, estão ligados mais diretamente ao dia-a-dia do negócio, fazendo com que o a sua participação, seja uma mais-valia para a construção do orçamento e que, posteriormente, se sintam mais motivados e envolvidos em por em prática um orçamento do qual eles também fizeram parte. Assim, no caso específico destas empresas o seu orçamento final trata-se de um somatório de “mini orçamentos”.

Paralelamente, foi também enviado um documento *power point* que tinha como objetivo principal a apresentação do orçamento à administração. Assim, além de um resumo dos números orçamentados no ficheiro *excel*, cada gestor teve construir um *Business Model Canvas* (BMC) ⁵, uma análise SWOT para o seu negócio. Adicionalmente, cada *country manager* definiu quais os principais fatores críticos de sucesso da sua unidade de negócio e quantificou os objetivos a atingir com o orçamento de 2017, explicando como vai conseguir alcançar esses mesmos objetivos através de um planeamento de atividades e recursos. Se, por exemplo, um gestor definir como fator crítico de sucesso e objetivo aumentar o volume de negócios em 2% ou aumentar a margem bruta em 3% depois, tem de explicar como é que vai atingir estes objetivos, ou seja, dar a conhecer se vai aumentar a margem porque vai entrar um cliente ou, se por outro lado, conseguiu negociar algum subcontrato que irá permitir aumentar a margem. Paralelamente, deve clarificar que recursos e investimentos vai precisar para atingir os mesmos objetivos e quem é a pessoa responsável por cada atividade.

Aos gestores foi dado, aproximadamente, um mês e a liberdade de construir um orçamento *bottom-up*, sem diretrizes pré-definidas pela administração. Foi necessário que o orçamento tivesse um nível de detalhe à rubrica contabilística e não apenas ao centro de responsabilidade como aconteceu até 2016. Para novos custos foi pedido que utilizassem uma metodologia de base zero tendo, como objetivo, a justificação cuidada de todos esses novos custos. Adicionalmente, de forma a tornar o exercício do orçamento mais simples e homogéneo, o departamento de controlo de gestão,

⁵ BMC é uma ferramenta de planeamento estratégico que permite descrever, desenhar de forma simplificada o plano de negócio de uma empresa nova ou já existente (Osterwalder & Pigneur, 2000).

automatizou o ficheiro *excel* o máximo possível deixando bem assinalado quais os campos necessários preencher por cada gestor fazendo com que, no final, todas as empresas apresentassem a informação da mesma forma. Durante esta fase, o departamento de controlo de gestão foi estando mais presente do que em anos anteriores sendo solicitado por várias *business lines* para prestar apoio tanto no preenchimento dos ficheiros como também fornecendo mais informação que foi sendo solicitada pelos *country managers* ao longo do exercício.

Com todas estas informações, todos os gestores começaram o seu exercício de orçamento tendo como principais rubricas, tal como aconteceu no orçamento anterior o volume de negócios, os subcontratos, a margem bruta, a estrutura, o suporte e os investimentos. Assim, é possível dividir a construção do orçamento em três grupos essenciais: a atividade, a estrutura e investimento.

No que diz respeito à atividade que se refere, mais concretamente, à prestação de serviços e ao seu custo direto estes foram, na sua maioria, orçamentados tendo, cada gestor, em consideração o contexto real da sua empresa, o mercado onde está inserida, a entrada e saída de clientes bem com as tendências. No caso concreto dos custos diretos sobre as vendas, por norma, estes foram estimados segundo a lógica do custo por atividade, isto significa, quanto maior for a prestação de serviços, maior tende a ser este custo. Porém, existiu uma preocupação com a negociação destes custos junto dos fornecedores, de forma a conseguir uma margem bruta superior capaz de garantir um melhor resultado.

Relativamente à estrutura, tal como foi anteriormente referido, esta está dividida em duas partes principais: os gastos com pessoal e os FSE. Concretamente, os gastos com pessoal são considerados pelo grupo como se tratando de um custo fixo uma vez que sofre poucas alterações de um exercício para o outro. Assim, de forma a facilitar a construção do orçamento estes valores foram revistos, previstos e automatizados no ficheiro *excel* pelo controlo de gestão ficando apenas a cargo de cada *country manager* confirmar o mesmo valor, fazer algum ajuste salarial e identificar novas entradas de colaboradores e o custo que isso acarreta para a empresa. Assim, podemos então

identificar que foi utilizado o método incremental para o cálculo dos gastos com pessoal a ter em 2017.

Paralelamente, no caso dos FSE's estes podem ser custos fixos e custos variáveis, tal como já foi referido. Assim, os custos considerados como fixos tal como é o caso das rendas e da eletricidade foram alvo de uma metodologia incremental sofrendo, apenas, em alguns casos específicos, algumas atualizações. No entanto, todos os FSE's considerados custos variáveis, ocasionais ou discricionais foram alvo de um maior escrutínio uma vez que foi exigido um detalhe dos mesmos à rubrica contabilística. Paralelamente, para alguns FSE's previamente definidos pela administração foi pedido um orçamento de quantidades de modo a obter uma análise do tipo, quantidade*preço = valor, possibilitando medir e analisar durante o ano quais são os desvios que ocorrem ao nível da quantidade ou ao nível do preço. Um exemplo prático em que foi necessário este detalhe foi nas caixas dedicadas ao transporte de medicamentos pois, ao longo do ano pretende-se perceber se o número de caixas utilizadas ou se os seus preços variam em relação ao orçamentado.

Assim, foi possível fazer uma revisão detalhada ao nível da estrutura de cada empresa eliminando custos desnecessários e percebendo qual a necessidade e razão de existirem determinados custos específicos conseguindo-se, desta forma, cumprir um dos principais objetivos do orçamento de 2017. Deste modo, todos estes custos foram definidos numa lógica *bottom-up* com apoio dos dados históricos que em alguns casos se refletiu numa transposição dos mesmos valores, mas noutros casos, estes mesmos dados históricos foram a base para uma análise cuidada de toda a estrutura da empresa. No que diz respeito, especificamente, a custos como as depreciações e amortizações de 2017, estes foram previamente calculados pelo controlo de gestão, e já no caso das previsões de outros ganhos ou perdas estes foram estimados pelos gestores seguindo a lógica apresentada para os FSE's considerados como custos variáveis.

Relativamente aos custos de suporte, o método para a sua definição foi semelhante ao do ano anterior, não estando este a cargo dos *country managers*.

Por fim, no caso dos investimentos estes foram propostos pelos *country managers* de forma alinhada com o planeamento de atividades e ficando sujeitos a uma negociação e uma aprovação por parte da administração.

Após esta análise, percebe-se que os dados históricos tiveram um importante papel na orçamentação pois permitiu identificar tendências, perceber qual a evolução dos custos bem como, medir de forma exata as consequências de ações de redução de custo. Assim, na maioria dos casos estes foram vistos como um ponto de partida para a análise dos gestores percebendo quais os custos necessários para o seu negócio bem como sendo um facilitador de identificação de pontos críticos de sucesso do negócio.

Posteriormente, cada gestor enviou o seu orçamento para o departamento de controlo de gestão que, numa primeira fase, identificou se estava tudo corretamente preenchido e justificado de modo a ir de encontro ao detalhe pretendido. Esta fase levou a que alguns orçamentos sofressem alguns ajustes de modo a ficarem prontos para o início da negociação.

Finalmente, cada *country manager*, teve uma reunião com a administração do grupo onde teve de apresentar, justificar e defender o seu orçamento. De acordo com o que eram as expectativas da gestão, alguns orçamentos tiveram de sofrer alguns ajustes principalmente no que diz respeito ao volume de vendas uma vez que a administração esperava que algumas previsões fossem mais otimistas e desafiadoras. Nas empresas internacionais, principalmente no caso de Angola foram necessários ajustamentos ao nível da variação cambial devido ao contexto em que o país se encontra. Por outro lado, nas empresas de volume de negócio mais pequeno quase não existiram alterações a fazer.

No final de todas as negociações estarem concluídas o controlo de gestão preparou a agregação de todos os orçamentos chegando assim ao orçamento do grupo Rangel para o ano de 2017 e fechando o exercício de orçamentação.

3.4.4.1 Vantagens e desvantagens do processo orçamental de 2017

Tendo em consideração a exposição de todo o processo de orçamentação de 2017 podemos definir que este processo segue na sua essência uma metodologia *bottom-up*, sendo que o que se verificou foi que, durante o exercício de orçamentação cada gestor teve a liberdade de adaptar esta metodologia, complementando-a com metodologias como a incremental, a de base zero e a orçamentação por atividades tendo em consideração o tipo de custo em específico.

Assim, no caso específico de um dos *country managers* de uma das *business lines* do grupo, este optou por utilizar um conjunto de metodologias na construção do seu orçamento. Este *country manager* definiu o volume de negócios com base na metodologia *bottom-up* e com o apoio dos seus *branch managers* que tiveram em consideração as tendências, a sazonalidade do negócio e a entrada de novos clientes. Após definido o volume de negócios, e com base nesse mesmo valor, recorreram à metodologia de orçamentação baseada nas atividades para estimar o que esperam gastar em subcontratos. Adicionalmente, no caso específico dos gastos com pessoal, o *country manager* optou por uma metodologia incremental não fazendo qualquer tipo de alteração nos valores de 2016 para 2017. Contudo, surgiu a entrada de novos colaboradores com diferentes funções no negócio e, por isso, os seus custos foram definidos de acordo com a sua função em específico e com o apoio da metodologia de orçamentação de base zero. Por fim, em relação aos FSE's este foram alvo de um escrutínio por parte do *country manager* que tinha como objetivo reduzir os custos de estrutura da sua *business line*. Assim, foram analisados de forma discricionária os custos necessários ao negócio e para isso, o *country manager* utilizou a metodologia *bottom-up*.

Após a exposição do detalhe do processo que deu origem ao orçamento de 2017, podemos refletir sobre quais foram, efetivamente, os seus pontos fortes e pontos fracos.

Se, por um lado, estas mudanças exigiram um maior detalhe dos custos, refletiram-se também numa maior complexidade para o gestor pois todo o processo se tornou

mais moroso e bastante *time consuming*. Por outro lado, esta mesma complexidade levou a que, nas empresas de maior dimensão o *country manager* tivesse o apoio dos seus *branch managers*. Assim, o *country manager* conseguiu dedicar mais tempo e dar mais atenção a decisões-chave do orçamento dando, ao mesmo tempo, aos *branch managers* a possibilidade de estarem mais ligados a todo o processo ajudando na sua preparação, incluindo informação do dia-a-dia relevante e, paralelamente, criando motivação para o posterior cumprimento das metas definidas em orçamento.

Adicionalmente, o fato de agora se conseguir ter uma visão detalhada dos custos à rubrica contabilística permite um maior controlo sobre os custos de estrutura e torna-se mais simples concluir de onde surgem os desvios e, conseqüentemente, qual a razão para que tal aconteça. Este nível de detalhe permitiu ainda, para além da visão comum de proveitos e custos, apresentar uma nova visão por demonstração de resultados do orçamento do grupo, o que nunca tinha acontecido.

Tal como percebido em entrevista, uma visão global por rubrica contabilística pode permitir ao grupo (re)negociar alguns custos como um todo, com a expectativa de conseguir melhores condições do que a compra individual por cada negócio.

A principais dificuldades estão relacionadas com o ponto 2 e 3 da figura 4 uma vez que existiu um desfasamento bastante relevante em algumas *business lines* no que respeita ao *deadline* definido pela administração e à devolução dos documentos ao departamento de controlo de gestão. Adicionalmente, em algumas empresas o ficheiro *excel* foi devolvido sem o detalhe de alguns custos, o que levou a que tivesse de existir uma retificação por parte das *business lines* que podia ser evitável (ponto 3 da figura 4). Este atraso e desfasamento temporal levou a um, conseqüente, atraso significativo do processo que fez com que algumas unidades já estivessem a negociar o orçamento com a administração, enquanto que outras ainda não tinham devolvido o orçamento ao departamento de controlo de gestão.

Além do cumprimento dos prazos foi notada ao longo de todo o exercício uma resistência à mudança por parte dos envolvidos devido, principalmente, a serem alvo de um maior escrutínio.

3.4.5 Comparação/Discussão

Dos subcapítulos anteriores, onde foram analisados de forma pormenorizada os processos de orçamentação do ano de 2016 e de 2017 importa retirar a seguinte informação:

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do processo de orçamentação de 2016 e 2017

	Processo de 2016	Processo de 2017
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Gestores influenciam as suas próprias metas o que se pode traduzir numa maior motivação para as atingir - Exercício de orçamentação influenciou positivamente a motivação dos seus intervenientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestores influenciam as suas próprias metas o que se pode traduzir numa maior motivação para as atingir - Exercício partilhado com os <i>branch managers</i> influenciou positivamente a motivação e deu mais tempo ao <i>country managers</i> para as questões mais estratégicas - Maior detalhe dos custos permite um maior controlo dos mesmos - Maior detalhe permitiu construir uma Demonstração de Resultados do Grupo - Orçamento mais homogéneo e mais adaptado às necessidades da organização. - Redução do tempo de orçamentação em relação a 2016
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - A liberdade dos gestores refletiu-se numa tendência para subavaliar os objetivos. - A metodologia incremental dificultou o controlo dos custos e não incentivou à melhoria e eficiência - Demasiados atrasos na entrega dos ficheiros por parte dos <i>country managers</i> - Tempo de negociação - Informação pouco homogénea - Não existência de linhas orientadoras por parte da administração 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais complexo do que o processo do ano anterior - Mais <i>time consuming</i> - Demasiados atrasos na entrega dos ficheiros por parte dos <i>country managers</i> - Tempo de negociação - Não existência de linhas orientadoras por parte da administração
Dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - O não cumprimento dos prazos leva a um atraso no processo e a um desfasamento entre as <i>business lines</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - O não cumprimento dos prazos leva a um atraso no processo e a um desfasamento entre as <i>business lines</i> - Resistência à mudança por parte dos <i>country managers</i>

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 3 agrega as principais vantagens de desvantagens dos processos de orçamentação da organização em estudo dos anos de 2016 e 2017 que surge como ponto de partida para a análise crítica dos mesmos.

Assim, no primeiro ponto do estudo de caso foi possível perceber que o orçamento ainda é uma ferramenta de controlo de gestão bastante relevante para todo o grupo Rangel, capaz de definir metas e objetivos operacionais bem como dar apoio à gestão no momento da tomada de decisão. Porém, tendo em consideração a evolução constante do grupo, foi identificada uma necessidade de melhorar todo o processo de orçamentação.

Tomando a figura 4 como ponto de partida para a comparação dos métodos, é possível verificar que todo o processo de orçamentação de 2016 demorou entre 6 meses e meio a 7 meses, o que significa que tendo o processo começado em meados de Setembro só terminou em meados Março de 2016, ou seja, bastante depois de se ter iniciado o ano 2016. Já na preparação do orçamento de 2017 a questão temporal melhorou substancialmente numa primeira fase, mas com a substituição de um *country manager* e de um *branch manager* voltou a existir um atraso significativo do cumprimento dos prazos nesta unidade de negócio que, conseqüentemente, atrasou o processo de orçamentação do grupo. Assim, o planeamento começou na mesma altura bem como o envio de ficheiros, sendo que, onde foi mais notável a diferença foi na fase das negociações uma vez que uma boa parte das empresas conseguiu fechar o processo ainda no final de 2016 ficando só uma pequena parte ainda em negociação durante Janeiro e Fevereiro de 2017. Deste modo, a nível temporal, onde se verificou mais melhorias foi na fase de negociação que passou de aproximadamente 3 meses para cerca de 1 a 2 meses, dependendo da empresa em concreto. Contudo, apesar da questão temporal ter melhorado individualmente só é possível transformar o orçamento das diferentes *business lines* em orçamento do grupo quando todas as unidades tiverem fechado o seu processo de orçamentação.

Relativamente ao primeiro ponto crítico, identificado na figura como ponto 1, este não sofreu alterações de 2016 para 2017, ou seja, a administração não teve nenhuma

atitude *top-down* no que diz respeito à definição de metas a atingir nem na definição de grandes números sobre os quais tem expectativas para os diferentes negócios. Assim, o facto de isto não ter acontecido, agrava o ponto crítico número 4, a negociação, que será discutido mais à frente.

Relativamente, à construção do orçamento, propriamente dita, foi onde se verificou mais diferenças entre os dois processos. A primeira diferença diz respeito, desde logo, ao fato de os gestores em vez de se terem de preocupar só em apresentar números para 2017, foram chamados a iniciar o seu exercício de orçamentação através de um *Business Model Canvas* e de uma análise SWOT sobre o seu negócio, bem como tiveram de identificar os fatores críticos de sucesso do mesmo e os objetivos pretendidos com o orçamento apresentando o respetivo planeamento de atividades e recursos para 2017. Esta análise obrigou cada gestor a pensar no seu negócio a um nível macro, definindo concreta e numericamente o que espera de 2017 e como é que o vai atingir. Assim, pretendeu-se que o exercício de orçamentação fosse mais pensado e planeado, ao contrário de anos anteriores em que era visto como uma obrigação que acrescentava pouco valor ao negócio.

Adicionalmente, uma diferença bastante relevante está relacionada com o detalhe da informação. Se até aqui maioria dos gestores apresentavam os seus custos de forma agregada em centros de responsabilidade, no orçamento de 2017 foi necessário e obrigatório apresentar todos os valores com um nível de detalhe à rubrica contabilística, o que permitiu uma melhor compreensão da origem e a que dizem respeito os custos, bem como resultou num maior detalhe e, conseqüente, controlo sobre a dimensão do custo de cada unidade. Posteriormente, permitiu ao controlo de gestão agregar a informação, de forma a obter diversas visões sobre a mesma, tais como a visão de demonstração de resultados, um agregado de gastos como pessoal ou de FSE's do grupo que antes, não eram possíveis pois a informação não tinha um nível de detalhe suficiente. Assim, o fato de todas as empresas do grupo terem de apresentar o orçamento nos mesmos formatos e com o mesmo nível de detalhe da informação fez com que esta se tornasse mais homogénea e mais simples de agregar.

O ponto 2 assinalado na figura 4, diz respeito a um ponto crítico desta fase que se verificou no processo de 2016 e se voltou a verificar no processo de 2017. Na data final de devolução dos orçamentos realizados no processo de 2017, o controlo de gestão tinha na sua posse cerca de 1/3 dos orçamentos em vez da sua totalidade. Este atraso faz, automaticamente, com que todo o processo se atrase e com que não seja possível cumprir os *deadlines* finais pré-definidos. Assim, o que se verificou foi que enquanto algumas empresas já estavam a terminar as suas negociações com a administração, outras ainda não tinham avançado do ponto 2 da figura 4.

Após o envio do orçamento por parte do *country manager* ao departamento de controlo de gestão, este verifica que tudo foi preenchido e valida se, de fato, está tudo pronto para se dar início à negociação. Porém, o que devia acontecer era estar tudo preenchido e pronto para a negociação, mas na realidade, muitas vezes existem pequenos erros a corrigir e por vezes algumas rubricas não foram, devidamente, orçamentadas. Deste modo, as *business lines* têm de retificar o orçamento, de modo, a estar tudo preenchido para apresentar à administração. Este ponto de retificação (ponto 3 na figura 4) faz atrasar uma vez mais o processo gastando tempo tanto ao controlo de gestão como ao gestor de negócio.

De seguida, a fase de negociação é o último ponto crítico identificado em todo o processo principalmente por ser uma fase demorada que exige bastante tempo por parte da administração e do *country manager*. O principal motivo que faz com que esta fase se torne demorada é, o fato, de as expectativas das *business lines* não irem de encontro ao esperado pela administração. Concretamente, o que mais se verificou foi que o volume de negócios definido pelos gestores é pouco ambicioso o que, conseqüentemente, faz com que o resultado não vá de encontro ao que é pretendido pela administração. Esta discordância obriga a gestão a rever todo o orçamento, às vezes, mais do que uma vez tentando encontrar um ponto de concordância entre a administração e os *country managers*. Em alguns casos, esta revisão é auxiliada pelo departamento de controlo de gestão no que diz respeito, normalmente, a ajustes de margens ou análises da evolução tanto do volume de negócios como do nível dos

custos de estrutura. Contudo, apesar de esta fase ter diminuído do processo de 2016 para o processo de 2017 ainda está aquém daquilo que é considerado positivo, que seria ter todo o exercício de orçamentação do grupo fechado antes do início do ano de modo, ao planeamento do ano não entrar em conflito com a sua execução.

Paralelamente, relativamente ao papel da administração, das *business lines* e do departamento de controlo de gestão durante todo o processo não sofreu grandes alterações, sendo que os diferentes grupos tiveram o mesmo papel e as mesmas funções no processo de 2016 e 2017, podendo-se apenas afirmar que existiu uma maior presença do controlo de gestão uma vez que conseguiu com que os ficheiros fossem bastante mais automatizados e que já fossem preenchidos em algumas partes da informação, bem como esteve mais envolvido em todo o processo sendo solicitado para prestar apoio às unidades durante a fase de construção do orçamento.

Uma mudança visível está relacionada com o número de pessoas envolvidas no processo como um todo que, por sua vez sofreu um aumento. Este aumento, tal como é visível na tabela 4, deu-se nas *business lines* devido, principalmente, ao fato de nas maiores empresas os *country managers* terem partilhado o exercício de orçamentação com os seus *branch managers* e com os seus diretores operacionais de modo, a estarem mais focados nas grandes decisões e a perderem menos tempo com detalhes de custos que, por sua vez, os *branch managers* conhecem melhor devido a estarem mais ligados ao dia-a-dia do negócio. Este aumento do número das pessoas envolvidas em todo o processo, potencia uma maior integração das equipas que se pode transformar em motivação para o alcance das metas definidas uma vez que níveis mais baixos na hierarquia do grupo passaram a fazer parte do exercício de orçamentação (Churchill, 1984).

Tabela 4 – Número de colaboradores envolvidos no processo de orçamentação

Número de colaboradores envolvidos no processo de orçamentação	2016	2017
Administração	3	2
Controlo de Gestão	6	4
<i>Country Lines + Corporate Managers</i>	35	44
TOTAL	44	50

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos dados históricos, que representam todos os valores fornecidos pelo controlo de gestão relativamente a períodos passados, no processo de orçamentação de 2017, estes foram disponibilizados de forma bastante detalhada, quer na parte que diz respeito à atividade quer na parte da estrutura de todas as unidades de negócio. Assim, foi possível às *business lines*, perceber a evolução dos seus proveitos e custos ao longo do tempo bem como rever todos os custos de estrutura de forma pormenorizada e detalhada.

Por fim, importa refletir acerca da fiabilidade do orçamento, isto é, se é confiável e se é uma estimativa que consegue representar bem o ano a que diz respeito. Tendo em consideração que ao longo do ano não existem orçamentos retificativos significa que se algum fator contextual se refletir em alterações ao nível de alguma *business line*, isso vai ser tido em conta quer pela gestão da unidade de negócio quer pela administração, mas, não se vai refletir no orçamento. Assim, importa perceber quais os desvios que ocorreram em 2016. Tal como se pode verificar na tabela 5 existiram alguns desvios entre o orçamento de 2016 e o real do mesmo período. Estes desvios encontram-se essencialmente no volume de negócios e nos custos de estrutura, já no que diz respeito aos custos de suporte, os desvios face ao orçamentado não foram significativos uma vez que se tratam de valores que não tendem a oscilar ao longo do ano. Assim, no que respeita diretamente ao volume de negócios, a fiabilidade do orçamento é mais difícil de garantir uma vez que o constante cenário de mudança em que se vive atualmente faz com que a entrada e saída de clientes seja um desafio diário que faz oscilar a previsão orçamentada.

Tabela 5 – Real *versus* orçamento

Desvio entre o real e o orçamento de 2016		
	Volume de Negócios	Custos de estrutura
Atividade Aduaneira	-1%	-3%
Transporte Terrestre Europeu	-4%	-6%
Transporte Aéreo e Marítimo	-16%	2,6%
Courier Expresso FedEx	-16%	-19%
Feiras e Exposições	-5%	7%
Transporte Expresso Doméstico	-4.5%	-4%
Logística	6%	2,5%
Internacional	15%	40%

Fonte: Documentos internos da organização

Paralelamente, no que diz respeito ao orçamento de 2017 ainda não é possível tirar conclusões até à data de conclusão deste estudo. No entanto, existem alguns fatores que podem ser um indício do que vai acontecer. Primeiramente, no que diz respeito à prestação de serviços os valores apresentados foram considerados fiáveis tendo em consideração, a evolução de cada *business line* e as tendências do mercado, porém é possível que alterações aconteçam devido à entrada ou saída de algum cliente que possa ser significativo para a empresa. Se algum destes casos se verificar, eventualmente, o que irá acontecer é um aumento ou uma diminuição no valor dos subcontratos. Assim, um bom KPI de apoio será sempre o comportamento da margem bruta prevista em orçamento e a margem bruta real uma vez que é bastante difícil orçamentar sem que exista, posteriormente, qualquer desvio o nível do volume de negócios. No que diz respeito aos custos de estrutura, espera-se que estes sofram poucas alterações face ao que foi estimado uma vez que o exercício de orçamentação destes custos foi bastante detalhado o que exigiu uma análise detalhada por parte das *business lines* de todos os gastos que previam ter em 2017 o que levou a um escrutínio de todos os custos de estrutura das diferentes unidades de negócio. Por fim, no que diz respeito ao suporte, não se espera que estes tenham desvios significativos tal como aconteceu em 2016.

De acordo com a informação recolhida em entrevista, foi possível perceber que a organização considera esta metodologia mais adequada para responder às necessidades atuais do grupo principalmente porque a informação é mais detalhada e homogênea permitindo um maior alinhamento do grupo como um todo.

Deste modo, após toda a análise realizada sintetiza-se na tabela 6 as principais diferenças entre os processos tendo por base alguns critérios previamente definidos.

Tabela 6 –Resumo da Análise Crítica

Critérios	Processo de 2016	Processo de 2017
Tempo total	7 meses	6 meses
Tempo de negociação	2 a 3,5 meses	1 a 2 meses
Número de envolvidos	44	50
Papel da Administração	- Definição de <i>deadlines</i> e <i>layouts</i> - Decisão final acerca do orçamento	- Igual a 2016 porém com um maior trabalho <i>à priori</i> na automatização do ficheiro <i>excel</i>
Papel das <i>business lines</i>	- Elaborar, apresentar e defender o orçamento perante a administração	- Igual a 2016
Papel do controlo de gestão	- Facilitador do processo - Integração dos orçamentos das <i>business lines</i> no orçamento do grupo	- Igual a 2016 porém com um maior envolvimento no apoio às <i>business lines</i> ao longo do processo
Função dos dados históricos	- Serviram de base ao orçamento - Muitas vezes transpostos para o orçamento sem nenhum ajuste (metodologia incremental)	- Serviram de base ao orçamento - Permitiram uma análise rigorosa e detalhada dos custos de estrutura
Pressupostos para a construção	- Dados históricos - Contexto - Tendências - Acontecimentos específicos previstos para o ano em orçamentação	- Igual a 2016
Fiabilidade	- Fiável ao nível da atividade, mas sem grande preocupação ao nível da estrutura	-Fiável ao nível da atividade e da estrutura
Alinhamento do grupo	- Orçamento do grupo só com uma visão de proveitos e custos	- Orçamento do grupo com várias visões (proveitos e custos, demonstração de resultados, gastos com pessoal e FSE's do grupo)

Fonte: Elaboração Própria

3.4.6 Limitações do caso de estudo

Tendo em consideração toda a análise realizada acerca do processo de orçamentação do grupo Rangel é importante refletir acerca das limitações do próprio caso.

Primeiramente, após identificada a existência de uma necessidade de fazer alterações no processo de orçamentação foi decidido que as alterações seriam graduais de forma a não criar uma rutura no modo como o orçamento era realizado no passado e até ao início deste trabalho. Deste modo, mais do que utilizar uma metodologia mais moderna e vanguardista como o orçamento contínuo ou o *beyond budgeting*, a preocupação do grupo foi estabelecer algumas mudanças ao nível do processo de forma gradual capaz de melhorar a homogeneidade da informação e ter mais detalhe de todos os custos de todas as empresas. Contudo, o fato de todas as mudanças terem sido definidas e aprovadas por colaboradores que estão diretamente envolvidos no processo, pode influenciar a forma como olham para o problema podendo não arriscar demasiado nas mudanças.

Adicionalmente, o fato de o processo de orçamentação ser um processo anual, veio limitar a análise de resultados. À data da conclusão deste estudo não tinha sido ainda possível concluir sobre todo o impacto das mudanças efetuadas para a organização quando comparado com 2016.

3.4.7 Propostas de melhoria

Tendo como ponto de partida as principais diferenças entre o processo de orçamentação de 2016 e o processo de orçamentação de 2017 é visível que ainda existem melhorias a fazer de modo a tornar todo o processo mais eficiente.

A primeira sugestão, já também pensada pelo departamento de controlo de gestão do grupo, seria testar a possibilidade de a administração definir quantitativamente alguns objetivos estratégicos para o grupo e para cada *business line* de forma a que no momento do exercício de orçamentação os gestores tenham algumas linhas orientadoras *top-down*. Desta forma, os *country managers* sabem *à priori* as expectativas da administração o que evitará consequentes negociações. Esta alteração não significa que a metodologia utilizada deixe de ser a *bottom-up* a vez que nesta metodologia é possível existirem algumas linhas orientadoras deixadas pela gestão de topo (Kramer & Hartman, 2004). Aliado a esta melhoria, os *country managers* ficarão responsáveis por alinhar aquilo que é esperado pela administração com aquilo que são os objetivos operacionais do negócio. Deste modo, e de acordo com o que tem acontecido nos processos anteriores, o departamento de controlo de gestão será a ponte de ligação entre as *business lines* e a administração garantindo que os orçamentos só avançam para negociação se cumprirem as *guidelines* previamente definidas, podendo então fazer alguns ajustes necessários sempre em linha com o *country manager*.

Paralelamente, apesar da melhoria verificada anteriormente em relação ao tempo gasto em todo o processo, é visível que o *timing* de finalização do exercício de orçamentação ainda não é o ideal uma vez que o planeamento do exercício entra em conflito com a sua execução. Assim, deve-se tentar melhorar o cumprimento dos prazos por parte dos *country managers*, de modo a evitar que o processo fique comprometido, que aliado à proposta anterior e começando a preparação do exercício de orçamentação mais cedo conseguirá reduzir o tempo de orçamentação.

Adicionalmente, uma das melhorias que o grupo tem em vista é que o departamento de compras tenha um papel mais ativo naquilo que pode ser um

orçamento de FSE's do grupo na tentativa de tentar negociar melhores condições do que se a negociação fosse apenas para uma *business line*.

Dado que todo o processo de orçamento consome bastantes recursos e tempo, a visão do grupo para os próximos anos é deixar cair o orçamento partindo para um *forecast* atualizado regularmente que seja suportado por KPIs representativos para cada um dos negócios bem como para o grupo como um todo.

Capítulo 4

Conclusão

Com a elaboração do presente caso de estudo pretendeu-se analisar qual a melhor metodologia e quais as suas principais vantagens na construção do orçamento do grupo Rangel. Deste modo, o principal objetivo foi verificar se o processo de orçamentação é o mais adequado tendo sempre em linha de conta o seu contexto e os seus recursos.

De toda a informação recolhida que deu origem à revisão bibliográfica retira-se que o orçamento continua a ser uma ferramenta bastante utilizada e importante no dia-a-dia dinâmico das empresas. Adicionalmente, foi possível reunir as principais metodologias de construção de orçamento clarificando o seu conceito e as suas principais vantagens e desvantagens. Adicionalmente, foi analisada a evolução das diferentes metodologias de orçamentação ao longo do tempo e foi construído um referencial que reúne todas as metodologias analisadas, classificando-as quanto ao papel dos seus intervenientes, periodicidade, complexidade e relação com a estratégia.

Do caso de estudo realizado, foi explicada toda a realidade da organização bem como o todo o processo de orçamentação. As mudanças que surgiram de 2016 para 2017 permitiram melhorar o tempo de orçamentação, ter uma análise detalhada de todas as *business lines* bem como homogeneizar a informação e criar uma demonstração de resultados do grupo, que antes não era possível. Assim, com o processo de orçamentação de 2017 a organização conseguiu realizar mais análises com diferentes visões.

Deste modo, no sentido de responder à questão de investigação proposta, a melhor metodologia a utilizar no processo de orçamentação neste caso em concreto é uma

metodologia aproximada ao *bottom-up*, onde os gestores dos diferentes negócios têm bastante liberdade no exercício de orçamentação, deixando-os mais motivados a cumprir os objetivos definidos num processo do qual fizeram parte. Porém, tendo em consideração o contexto do grupo, constituído por empresas com realidades distintas será bastante difícil utilizar apenas uma metodologia. Assim, tal como aconteceu no processo de 2017, a metodologia *bottom-up* deve ser conjugada com outras metodologias tendo em consideração o tipo de rubrica a orçamentar. Assim, esta metodologia pode ser conjugada com a metodologia incremental no caso de orçamentação dos custos fixos, com a metodologia de base zero quando se orçamenta atividades que vão ser restruturadas ou que ainda não se iniciaram e com a metodologia baseada em atividades quando se trata de custos diretamente relacionado com o volume de negócios.

As principais limitações do estudo estão diretamente relacionadas com o fato de ainda não ser possível saber quais foram os desvios entre o orçamentado para 2017 com os valores reais. Adicionalmente, o método de investigação utilizado poderá ter algum enviesamento pelo fato de quem decide as alterações no processo é, ao mesmo tempo, intervenientes na sua execução.

Para a organização, esta ferramenta é bastante importante e, por isso, este estudo para além de uma primeira abordagem ao tema, mostra quais podem ainda ser os pontos a melhorar em todo o processo de orçamentação da organização e quais os principais motivos para se adotarem algumas mudanças. Paralelamente, a nível académico este estudo contribuiu com a construção de um referencial de comparação entre as principais metodologias de orçamentação tendo em consideração as suas principais características. Neste estudo em concreto, estas metodologias foram adaptadas a um caso empresarial do setor da logística e dos transportes podendo, contudo, ser adaptado a outras realidades empresariais ajudando a analisar qual a metodologia que melhor se enquadra em relação a cada contexto em específico.

Com este estudo, surgem novas oportunidades de investigação, no mesmo contexto empresarial, tais como reduzir as limitações do estudo, comparar os resultados reais com o que é previsto e estudar a implementação das melhorias que foram propostas.

Adicionalmente, poderia ser do interesse da organização um estudo acerca da aplicação de um *Balanced Scorecard* no grupo que conseguiria uma interligação entre as várias funções da empresa, auxiliaria na clarificação e implementação da estratégia bem como ajudaria a perceber se os objetivos utilizados no orçamento estão, de fato, alinhados com a estratégia da organização. Um estudo sobre a possibilidade de aplicar o modelo *beyond budgeting* e quais as consequências que daí poderiam surgir, possibilitaria à organização uma reflexão sobre a adoção de um modelo mais vanguardista.

Bibliografia

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2000). *Management Control Systems* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: an experimental study. *Accounting Organizations and Society*, 43, 1-16.
- Churchill, N. C. (1984). Budget choice-planning vs control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150-164.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15, 221-243.
- Dean, B. V., & Cowen, S. S. (1979). The use of zero-base budgeting in industry:some observations. *Interfaces*, 9(4), 55-60.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). "Continuos" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461.
- Harvard Business Review Staff. (2015, July 20). *The Right Way to Prepare Your Budget*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/07/the-right-way-to-prepare-your-budget>
- Heinle, M. S., Ross, N., & Saouma, R. E. (2014). A theory of participative budgeting. *The Accounting Review*, 89(3), 1025-1050.
- Heupel, T., & Schmitz, S. (2015). Beyond Budgeting - a High-hanging Fruit The Impact of Managers' mindset on the advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26, 729-736.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hope, J., & Fraser, R. (n.d.). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), 108-115.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. New Jersey: Pearson.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2010). *Operations and supply chain management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (9ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. (Working paper No. 10-074). Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 82(11), 131-138.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karlsson, D., & Jonebrant, H. (2011). *Central Control in a Decentralized Organization - A case study of Svenska Handelsbanken*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2077/25730>
- Khurram, B., & Faizul, H. (1999). Benchmarking- best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An Internacional Journal*, 6(3), 254-268.
- Kono, T. (1976). Long range planning- Japan - USA- A comparative study. *Long Range Planning*, 61-71.
- Kramer, S., & Hartmann, F. (2014). How Top-down and Bottom-up Budgeting Affect Budget Slack and Performance through Social and Economic Exchange. *Abacus*, 50(3), 314-340.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75.

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K. A. (1982). The Control Function of Management. *Sloan Management Review*, 42-55.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Prentice-Hall.
- Olesen, A. (2015). *The Case for Moving Beyond Traditional Budgeting*. Beyond Budgeting Institute.
- Ostergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149-181.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2000, January). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons. Retrieved from Strategyzer: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Pidgeon, C. (2010, January). *Methods of Budgeting*. Retrieved from <http://www.niassembly.gov.uk/globalassets/documents/raise/publications/2010/finance-personnel/0610.pdf>
- Pyhrr, P. A. (1970). Zero-Base Budgeting. *Harvard Business Review*, 48(6), 111-121.
- Suver, J. D., & Brown, R. L. (1977). Where Does Zero-Base Budgeting Work? *Harvard Business Review*, 55(6), 76-84.
- YIN, K. R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.

Apêndice

Guião da entrevista ao Responsável do Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão do Grupo Rangel – Dr. Ricardo Alves.

O objetivo desta entrevista foi perceber como funcionou todo o processo de planeamento, preparação, construção e negociação do orçamento de 2016 do Grupo Rangel bem como quais foram os principais incentivos à mudança. As respostas são foram diretamente divulgadas por questões de confidencialidade da informação.

1. Como funcionou, de forma detalhada, todo o processo de planeamento e preparação do orçamento de 2016 do Grupo Rangel? Quem foi responsável pelo mesmo?
2. Como é que se realizou a construção propriamente dita do orçamento de 2016?
3. Qual foi o papel do Departamento de Controlo de Gestão?
4. Para além do Controlo de Gestão, quantas pessoas estiveram envolvidas em todo o processo e quais foram os seus papéis? (diretores e administração)
5. Sendo que o orçamento de cada empresa é da responsabilidade dos diretores das diferentes business limes, como é que funcionou todo o processo de negociação do orçamento?
6. Quanto tempo durou o processo como um todo? E se o dividir em três fases (planeamento e preparação, construção e negociação) quanto tempo durou cada fase?
7. Qual a metodologia que considera que foi a utilizada na construção do orçamento de 2016? (incremental, *bottom-up*, *top-down*, base zero ou outra).
8. Tendo em consideração o contexto em que o Grupo se encontra, considera que este é o método mais adequado?
9. Do seu ponto de vista, quais podem ser as principais vantagens e desvantagens sobre esta metodologia?

10. Quais foram as principais dificuldades encontradas durante todo o processo de 2016?
11. Qual o papel dos dados históricos para a realização do orçamento?
12. São utilizadas suposições para a construção do orçamento. Quem é que as define e como?
13. Na sua opinião qual a viabilidade deste processo no sentido de visibilidade do ano a que se refere o orçamento?
14. Qual a fiabilidade do processo tendo em conta as necessidades do negócio?
15. Existiu alguma diferença relevante ao processo realizado nos negócios internacionais?
16. Na sua opinião, tendo em consideração que cada gestor pode adaptar a metodologia do orçamento e que pode escolher os seus próprios pressupostos, o orçamento do grupo torna-se fiável e coerente como um todo?
17. Qual o papel e o impacto que esta ferramenta tem ao longo do ano na tomada de decisão quer da gestão quer da administração do grupo?
18. Qual a principal motivação em alterar o processo de realização do orçamento de 2016?
19. Quais os principais desafios que se encontraram e que ainda se podem encontrar com esta mudança?
20. Na sua opinião, estas mudanças podem ajudar a minimizar possíveis *gaps* que possam existir entre o orçamento e a realidade futura?
21. No que diz respeito ao método, é proposto aos gestores que construam o seu orçamento tendo em consideração uma base zero, porém apoiando-se nos dados históricos. Em que é que acha que esta metodologia pode ajudar?
22. Quais as conclusões que consegue tirar até à data deste novo processo?
23. Que melhorias consegue prever que aconteçam com estas alterações?
24. Já é possível perceber quais as mudanças a ter em conta no próximo ano?