



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Orçamento de Base Zero e *Rolling*
Forecast:
A análise de caso da Sonae MC

Sofia Oliveira Ferreira

Católica Porto Business School
Setembro 2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Orçamento de Base Zero e *Rolling* *Forecast*:

A análise de caso da Sonae MC

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Sofia Oliveira Ferreira

sob orientação de
Prof. Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School
Setembro 2021

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Luís Marques, que aceitou o desafio de orientar este Trabalho Final de Mestrado, agradeço a sua disponibilidade e apoio ao longo da elaboração deste trabalho.

À Sonae MC, em particular aos elementos entrevistados, pela disponibilidade em colaborar neste trabalho.

Um agradecimento especial à minha família, pelo afeto e energia positiva que me deram ao longo de todo este percurso.

Resumo

O orçamento é considerado um pilar fundamental dos processos de controlo de gestão na maioria das organizações (Hansen et al., 2003). Contudo, nas últimas décadas, esta ferramenta tem sido contestada por vários autores e por diversos motivos, caracterizando-o como moroso, dispendioso e de benefício incerto, pelo que se considera que agrega pouco valor à organização. Enunciam ainda que, o orçamento tem a sua tomada de decisão centralizada, não respondendo de forma rápida e ajustada ao ambiente competitivo, com foco em metas fixas e incentivos ao desempenho, proporcionando comportamentos disfuncionais (Hansen et al., 2003; Hope & Fraser, 2003a). Para fazer face às críticas e limitações levantadas, vários autores apresentaram novas linhas de pensamento como abordagens alternativas ao orçamento tradicional (Hansen et al., 2003; Pyhrr, 1977; Sivabalan et al., 2009; Leon et al., 2012; Zeller & Metzger, 2013), expondo neste trabalho o orçamento de base zero e *rolling forecast* como ferramentas complementares.

Deste modo, o presente trabalho visa contribuir para o aumento do conhecimento sobre o orçamento, com recurso ao estudo de caso da Sonae MC. Adicionalmente, pretende-se avaliar possíveis contributos do orçamento de base zero e *rolling forecast* para uma melhor concretização da sua estratégia. Com vista a dar resposta aos objetivos propostos, procedeu-se à revisão de literatura e investigação empírica, através de documentação pública e entrevistas realizadas.

Como resultado do estudo de caso, verificou-se que o orçamento é considerado uma ferramenta essencial para a gestão da empresa. Contudo, e face às desvantagens apresentadas, são apontadas algumas oportunidades de melhoria com apoio a princípios inerentes ao orçamento de base zero e *rolling forecast*.

Palavras-chave: Sistemas de Controlo de Gestão, Orçamento Tradicional, *Better Budgeting*, *Beyond Budgeting*, Orçamento de base zero, *Rolling Forecast*

Abstract

Budgeting is the cornerstone of the management control process in nearly all organizations (Hansen et al., 2003). Although, in the past decades, this tool has been contested by different authors and for several reasons, marked as cumbersome, too expensive and with an uncertain benefit, what, therefore, add little value to the organization. It's also mentioned that budgeting has a centralized orientation that prevent managers from responding quickly to changes in today's business and competitive environment, focus on fixed targets and performance incentives that can leads to dysfunctional management behavior (Hansen et al., 2003; Hope & Fraser, 2003a). To respond to these concerns, many practitioners presented new points of view as alternatives models to traditional budgeting (Hansen et al., 2003; Pyhrr, 1977; Sivabalan et al., 2009; Leon et al., 2012; Zeller & Metzger, 2013), exposing in this work focus on zero-based budgeting and rolling forecast as improving tools to the budgeting process.

Therefore, the present work aims to contribute to adding knowledge about budgeting, with the support of Sonae MC's case study. Additionally, it's intended to evaluate the possible contribution of zero-based budgeting and rolling forecast to achieve their strategy. To provide a response to these proposed goals, we did a literature review and empirical investigation, through public documentation and interviews.

As a result of this case study, it was verified that budget is considered an essential tool for the company management. Although, and side to the mentioned disadvantages, it's suggested some improvement opportunities based with zero-based budgeting and rolling forecast principles.

Keywords: Management Control System; Traditional Budget, Better Budgeting, Beyond Budgeting, Zero Based Budget, Rolling Forecast

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabela	xii
Glossário	xiii
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	5
1.1 Sistemas de Controlo de Gestão	5
1.2 Modelo Orçamental Tradicional.....	11
1.2.1 Definição	11
1.2.2 Funções e vantagens.....	14
1.2.3 Limitações e críticas ao orçamento tradicional	15
1.3. Modelos alternativos ao Orçamento	19
1.3.1 <i>Better Budgeting, Advanced Budgeting e Beyond Budgeting</i>	19
1.3.2 Orçamento de Base Zero.....	28
1.3.2.1 Definição, função e vantagens	28
1.3.2.2 Limitações	31
1.3.2.3 Orçamento tradicional <i>versus</i> Orçamento de base zero	32
1.3.3 <i>Rolling Forecasts</i>	34
1.3.3.1 Definição, função e vantagens	34
1.3.3.2 Limitações	37
1.3.3.3 Orçamento tradicional <i>versus Rolling Forecasts</i>	38
1.4. Reflexão e análise comparativa entre modelos.....	40
2. Metodologia de Investigação	45
2.1 Objetivos do Trabalho e Questões de Investigação	45
2.2 Metodologia	46
2.2 Recolha de dados	47
3. Estudo de Caso – A Sonae MC	49
3.1 Contexto Organizacional	49

3.2 Ações de resposta à COVID-19	53
3.2 Modelo orçamental	58
3.2.1 Introdução.....	58
3.2.2 Processo de Elaboração do Orçamento	59
3.2.3 Execução do orçamento	67
3.2.4 Revisão do orçamento.....	68
3.2.5 A influência do orçamento no desempenho.....	68
3.2.6 Implicações na visão orçamental de resposta à COVID-19.....	69
3.2.7 Vantagens e desvantagens	70
3.3 Análise Crítica	74
4.1 Conclusões	85
4.2 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	88
Bibliografia.....	89

Índice de Figuras

Figura 1: Insígnias Sonae MC.....	50
Figura 2: Estrutura interna Sonae MC – órgãos e comissões de decisão	51
Figura 3: Linhas Estratégicas Sonae MC.....	53

Índice de Tabela

Tabela 1: Comparação entre modelos orçamentais.....	43
Tabela 2: Síntese da análise do modelo da Sonae MC com o OBZ e RF	84

Glossário

CEO – *Chief Executive Officer*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

KPI – *Key Performance Indicator*

OBZ – Orçamento de Base Zero

PAR – Plano de Ações e Recursos

PCG – Planeamento e Controlo de Gestão

PIB – Produto Interno Bruto

RF – *Rolling Forecast*

Introdução

Nos dias de hoje, as organizações são confrontadas com as alterações e exigências impostas no ambiente em que operam, por via de fatores políticos, económicos, sociais, ambientais, entre outros. Desta forma, os sistemas de controlo de gestão têm assumido um papel relevante não só na definição da estratégia e objetivos da organização mas também na implementação de um conjunto de sistemas, regras, práticas, valores e atividades de gestão capazes de influenciar e garantir que os comportamentos e decisões dos colaboradores estão alinhados com a estratégia e estão envolvidos com a organização (Malmi & Brown, 2008).

Neste âmbito, o orçamento é considerado parte integrante dos sistemas de controlo de gestão (Hornngren et al., 2005, citado por Østergren & Stensaker, 2011) e um dos principais mecanismos de controlo na maioria das organizações (Otley, 1999). Contudo, têm sido apontadas várias críticas à utilização deste instrumento de controlo de gestão, destacando o facto de ter uma visão de curto prazo (Hansen et al., 2003), com foco em resultados financeiros (Otley, 1999) e metas fixas (Hope & Fraser, 2003a). Deste modo, considera-se que não responde de forma rápida e é desajustado ao ambiente competitivo, agregando pouco valor à organização (Hope & Fraser, 2003a). Neste contexto, surgem alternativas de abandono ou complementares ao orçamento, onde se inserem os modelos de orçamento de base zero e *rolling forecasts*.

O orçamento de base zero tem como principal característica o facto de considerar a redefinição e justificação dos custos a cada novo ciclo orçamental, contrariamente ao considerado pelo orçamento tradicional que considera períodos ou anos anteriores (Neely, Bourne, & Adams, 2003). Com base em pacotes de decisão, determina quais as ações necessárias para qualquer redução

orçamental e questiona a continuação de cada atividade e programa, ao invés do orçamento tradicional que, por norma, todas as atividades e programas são mantidos e em caso de ajuste, é forçado a repetir todo o processo orçamental (Pyhrr, 1977; Wetherbe, 1976, citado por Wetherbe & Montanari, 1981). O *rolling forecast* difere pelo facto de eliminar restrições definidas do período previsto ao invés do orçamento tradicional que considera previsões estáticas, com um período fixo (Leon, Rafferty, & Herschel, 2012). Este modelo apenas inclui algumas variáveis chave como vendas, custos e despesas com capital, que lhe confere uma compilação mais fácil e rápida (Jeremy Hope & Fraser, 2003b). Uma das suas principais vantagens consiste nas previsões frequentes, capazes de reduzir o intervalo de tempo entre o planeamento e a realidade do negócio, tornando-o mais responsivo às mudanças (Sivabalan et al., 2009).

Este estudo tem como objetivos compreender as práticas orçamentais aplicadas pela Sonae MC, desde a sua elaboração à sua execução. Pretende medir o papel do orçamento como ferramenta influenciadora de comportamento; quais as ações orçamentais implementadas na sequência do vírus da COVID-19 e, tenciona averiguar as principais vantagens e desvantagens do modelo orçamental aplicado. Paralelamente, propõe-se estudar, com apoio à literatura, os possíveis contributos de princípios inerentes aos modelos de orçamento de base zero e *rolling forecasts* no orçamento da Sonae MC. De acordo, foram definidas as seguintes questões de investigação: “*Como se caracteriza o modelo orçamental da Sonae MC?*” e “*Quais os principais contributos da adoção do orçamento de base zero e/ou rolling forecast para a concretização da estratégia da Sonae MC?*”.

A motivação para este trabalho consiste no facto de não existirem trabalhos ou estudos de investigação relacionados com o tema aplicado à Sonae MC e pelos possíveis contributos da adoção dos modelos orçamento de base zero e *rolling forecast* ao modelo orçamental da Sonae MC.

No que respeita à estrutura deste trabalho, está organizado em quatro capítulos que se passa a descrever. No Capítulo 1, será apresentado um enquadramento teórico dos conceitos chave para suporte ao estudo de caso, dando destaque ao modelo orçamental tradicional e modelos alternativos, orçamento de base zero e *rolling forecast*. O Capítulo 2 aborda a metodologia e recolha dos dados utilizados, de forma a dar resposta às questões de investigação. No Capítulo 3 pretende-se abordar o estudo de caso, desenvolvido com base em entrevistas semiestruturadas a três elementos de equipas distintas da Sonae MC. Será efetuada uma breve apresentação da empresa, enunciadas as ações implementadas na organização para fazer face à pandemia do vírus da COVID-19, descrição do processo orçamental, influência do orçamento no desempenho e as suas vantagens e limitações. Depois de abordados estes elementos, será efetuada uma análise crítica com referência aos modelos orçamento de base zero e *rolling forecast*. Por fim, no Capítulo 4 serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, bem como as limitações detetadas e sugestões para futuras investigações.

Capítulo 1

1. Revisão de Literatura

1.1 Sistemas de Controlo de Gestão

Atualmente, a implementação de sistemas de controlo de gestão adequados assume um papel preponderante no desenvolvimento e sucesso das organizações na medida em que, através da utilização de ferramentas e o envolvimento de todos os membros, é possível a implementação e concretização da estratégia. Ao longo dos últimos anos, este conceito tem sido alvo de constantes discussões e transformações.

A primeira formalização do conceito de controlo de gestão surge por Robert Anthony (1965) que, assenta o seu estudo na distinção entre dois conceitos: controlo de gestão e planeamento estratégico por um lado, e controlo de gestão e controlo operacional por outro. O autor considera que representam o conceito de sistemas de planeamento e controlo. Assim, apresenta o controlo de gestão como o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e usados de forma eficaz e eficiente, para concretização dos objetivos organizacionais. No entanto, foram vários os autores que contestaram esta visão e apresentaram modificações a esta abordagem clássica com o objetivo de incluir a relação com a estratégia e outros mecanismos de cariz não financeiro (Simons, 1994; Otley, 1999; Merchant, K. A. & Van der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008).

Segundo Otley (1999), Anthony (1965) não foi bem sucedido nos objetivos propostos pela sua abordagem. Por um lado, considera que o seu objetivo de ampliar e trazer informação para além da informação contabilística, negligenciou o controlo operacional uma vez que, apresenta como evidente o facto de as organizações utilizarem diferentes práticas a nível operacional e Anthony (1965)

concentrou-se nas semelhanças existentes. Por outro lado, argumenta que a visão de Anthony (1965) trouxe questões de motivação e comportamentais. Desta forma, Otley (1999) sugere uma nova estrutura com o propósito de estudar a nível operacional os sistemas de controlo de gestão, com base no conhecimento adquirido e na pesquisa realizada. Assim, este autor definiu cinco questões que devem ser consideradas no desenvolvimento de uma estrutura coerente de desenvolvimento organizacional, com a nota de que é necessária a contínua procura de novas respostas, dado que o contexto em que as organizações estão inseridas se encontram em constante mudança e, é fundamental desenvolver novas estratégias para gerir novos ambientes operacionais. A primeira questão está relacionada com a definição de objetivos e avaliação da sua concretização – não só a nível financeiro mas também ter em atenção os interesses dos stakeholders; a segunda pretende responder à formulação da estratégia, planos adotados pela organização e a sua concretização; a terceira foca no processo de definição de metas de desempenho; a quarta relaciona o sistema de recompensas com o nível de desempenho atingido e, por fim, a quinta questão diz respeito aos fluxos de informação necessários para permitir à organização que adapte o seu desempenho.

Em conclusão, Otley (1999) definiu os sistemas de controlo de gestão como o meio que fornece informações úteis aos gestores uma vez que, através da definição dos seus objetivos e alinhamento com a estratégia, permite monitorizar o seu cumprimento, avaliar os resultados, identificar as causas dos desvios e, assim, desenvolver ações corretivas. Adicionalmente, considera que, no contexto organizacional, o desempenho deve ser avaliado não só numa perspetiva económica, mas também social, comportamental e de gestão. Mais tarde, Ferreira & Otley (2009), consideram que a estrutura apresenta alguns pontos fracos, um dos quais sendo a possibilidade de ser interpretada com foco nos sistemas de controlo de diagnóstico, como definida por Simons (1994).

Simons (1994), desenvolveu um modelo que relaciona o uso dos sistemas de controlo de gestão no processo de implementação e mudança estratégica. Na sua visão, os sistemas de controlo de gestão são “rotinas e procedimentos formais baseados em informação que os gestores utilizam para manter ou alterar comportamentos nas atividades da organização”. Caso os sistemas não sejam utilizados para esse fim, são meros instrumentos de monitorização para a tomada de decisão. Assim, este autor defende que os sistemas de controlo de gestão são alavancas na implementação da estratégia, através de um conjunto de controlos, designados por *levers of control*, como: sistema de crenças, sistema de controlo interativo, sistema de fronteiras e sistema de controlo para diagnóstico. A eficácia deste modelo traduz-se na interação entre forças positivas (*yang force*) e negativas (*ying force*) presentes nestes controlos, o que despoleta a dinâmica entre a oportunidade de inovação e a necessidade de concretização dos objetivos definidos. Enquanto o sistema de crenças e sistema de controlo interativo promovem a criatividade, partilha de informação e incentivo à aprendizagem organizacional (apresentados como forças positivas); o sistema de fronteiras e sistema de controlo para diagnóstico guiam e criam fronteiras comportamentais para foco nos objetivos definidos (denominados como forças negativas).

Anos mais tarde, Merchant, K. A. & Van der Stede (2007), acrescentam avanços face ao método apresentado por Simons (1994) uma vez que avaliam a existência não só de mecanismos formais, mas também, mecanismos informais.

Para Merchant, K. A. & Van der Stede (2007), o controlo de gestão é um sistema composto por normas e procedimentos que influenciam comportamentos desejáveis, de forma a garantir que os objetivos são alcançados, assim como, a execução da estratégia. Neste sentido, identificam três causas para facto de a organização não atingir o seu desempenho previsto:

- Falta de direção: Consiste no facto de, por vezes, os colaboradores não perceberem o que a organização espera deles, originando desempenhos

pouco satisfatórios. Desta forma, é necessário informar os colaboradores do seu papel e contributo para que, os objetivos da organização sejam alcançados;

- Problemas motivacionais: Os colaboradores, por vezes, percebem o que a organização espera deles, mas optam por não ter o desempenho esperado pela organização. Tal, pode, muitas vezes, estar relacionado com a falta de alinhamento dado que, os interesses e expectativas organizacionais podem não coincidir com os dos colaboradores, originando conflitos de interesse; e
- Limitações pessoais: Por norma ocorre quando os colaboradores percebem o que a organização espera deles e estão motivados para alcançar o bom desempenho, mas não têm aptidões para executar com sucesso as suas tarefas.

Assim, Merchant, K. A. & Van der Stede (2007) consideram importante as organizações questionarem e entenderem se, os seus colaboradores compreendem o que a organização espera que façam (ações) ou realizem (resultados), se estão devidamente motivados e, por fim, se são capazes de cumprir as funções exigidas. Desta forma, consideram que será possível identificar soluções capazes de influenciar comportamentos e, em concordância, apresentam quatro mecanismos de controlo:

- Controlos de ação: Têm como finalidade defender os interesses da organização sendo que são implementados um conjunto de regras, procedimentos que estabelecem padrões para influenciar as ações individuais dos colaboradores;
- Controlos de resultados: São estabelecidos diversos elementos como indicadores de desempenho, metas e sistemas de incentivo e recompensas que visam influenciar comportamentos e produzir os resultados desejados. É importante que estes controlos estejam alinhados com a

estratégia de forma a evitar resultados indesejados. O exemplo mais comum deste tipo de controlo de resultados é o orçamento;

- Controlos pessoais: Conjunto de mecanismos como recrutamento, formação e definição do posto de trabalho que levam os colaboradores a agir corretamente com base na sua motivação e satisfação individual; e
- Controlos culturais: Consiste na utilização e partilha de tradições, normas, crenças, valores, ideologias e comportamentos capazes de influenciar ações e a cultura organizacional. Estes controlos têm como intuito monitorizar os comportamentos dos colaboradores de forma a evitar comportamentos desviantes.

Em conclusão, considera-se que os mecanismos de controlo de resultados e ações estão associados a regras, mecanismos e procedimentos mais formais e os mecanismos de controlo pessoais e culturais são mais flexíveis, menos formais e menos baseados em regras.

Malmi & Brown (2008) apresentam uma nova abordagem para os sistemas de controlo de gestão, no sentido de os considerar como pacotes de controlo. De forma a justificar esta perspetiva, os autores indicam que o controlo de gestão deve ser visto como um conjunto de sistemas, na medida em que: os seus elementos não podem ser estudados individualmente uma vez que, as decisões relacionadas com um, pode influenciar o funcionamento dos sistemas como um todo; adicionalmente, afirmam que a importância em compreender os impactos de mecanismos de controlo informais (como administrativos e culturais) como complemento ou substituto de mecanismos de controlo mais formais, em diferentes contextos, para que seja possível apoiar os objetivos organizacionais, atividades de controlo e desempenho organizacional.

Estes autores, consideram que o conceito de controlo de gestão inclui sistemas, regras, práticas, valores e atividades de gestão que são utilizados pelos gestores com o objetivo de influenciar e garantir que comportamentos e decisões dos seus

colaboradores são consistentes com a estratégia e objetivos da organização. O modelo apresentado engloba cinco tipos de controlo: controlo de planeamento, controlos cibernéticos, controlos de remunerações e recompensas, controlos administrativos e controlos culturais. De notar que, apesar de serem executados individualmente, devem ser compreendidos como pacote de sistemas de controlo de gestão. A saber:

- Controlos de planeamento: Forma de controlo *ex-ante* que, tem por base a definição de objetivos das áreas funcionais da organização, orientando o seu comportamento. Paralelamente, estabelece metas e comportamentos esperados por parte de toda a organização. O plano deve conter um prazo tendo como possíveis abordagens o curto prazo, designados por planos de ação e com um foco tático; ou de médio e longo prazo com foco mais estratégico;
- Controlos cibernéticos: Mecanismo no qual são quantificadas medidas para avaliar o desempenho da atividade e, no processo de *feedback*, analisar os desvios existentes. Por fim, se necessário, tomar ações corretivas para modificar o comportamento da atividade. Incluem-se nestes controlos cibernéticos os orçamentos, medidas financeiras, medidas não financeiras e medidas híbridas;
- Controlos de remunerações e recompensas: Este tipo de controlo visa motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos ou grupos de indivíduos através de sistema de recompensas (como prémios ou incentivos financeiros). Assim, pretende-se alinhar a realização dos objetivos, influenciando o comportamento dos colaboradores;
- Controlos administrativos: Controlos que influenciam o comportamento dos colaboradores através da monitorização e responsabilização. Neste tipo de controlos inclui-se o desenho e estrutura organizacional, procedimentos e políticas;

- Controlos culturais: Consistem nos valores, crenças e normas sociais que são estabelecidos para influenciar o comportamento dos colaboradores.

Em suma, os sistemas de controlo de gestão têm assumido um papel relevante no seio das organizações uma vez que é um processo dinâmico, capaz de responder ao ambiente volátil e competitivo presente no mercado onde se inserem. É necessária não só a definição da estratégia e objetivos da organização, mas também implementar um conjunto de mecanismos capazes de influenciar e garantir que os comportamentos e decisões dos seus colaboradores são concordantes e estão envolvidos com a organização. De seguida, serão apresentadas algumas ferramentas dos sistemas de controlo de gestão focadas no controlo de resultados, como é o caso do orçamento.

1.2 Modelo Orçamental Tradicional

1.2.1 Definição

Como referido anteriormente, o orçamento é considerado uma ferramenta de planeamento e controlo cibernético e de resultados (Merchant, K. A. & Van der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008), sendo parte integrante dos sistemas de controlo de gestão (Horngren et al., 2005, citado por Østergren & Stensaker, 2011) e utilizado no seio da maioria das organizações (Libby & Lindsay, 2010). Ao longo dos tempos, esta ferramenta foi estudada e definida por diversos autores sendo assim alvo de constante evolução, não só na sua definição, mas também na sua utilização. Neste tópico serão elencadas diferentes perspetivas deste conceito.

O orçamento surgiu na década de 20 como ferramenta para gerir custos e *cash flows* em grandes organizações. Na década de 60, esta visão foi transformada, sendo apoiada em contratos de desempenho fixos uma vez que as organizações

estabeleciam metas fixas e utilizavam os resultados contabilísticos para atingir os seus objetivos assim como para motivar os seus colaboradores. Na década de 70, foram adicionados indicadores financeiros e sistema de recompensas para incentivar o bom desempenho da organização. Desta forma, Hope & Fraser (2003a) consideram que é um instrumento que providencia, através da determinação de metas fixas, um incentivo para o aumento do desempenho nas organizações o que, por vezes, poderá ter como consequência comportamentos antiéticos.

Segundo Schiff, M., & Lewin (1970), o orçamento apresenta-se como uma representação de planeamento anual de uma organização, com base em demonstrações financeiras previstas. Desta forma, assumem o papel de base de um sistema de controlo na medida em que são critérios capazes de medir o desempenho. Destacam o facto de, apesar de os orçamentos terem um papel duplo de planeamento e controlo numa organização, serem geralmente utilizados como sinónimo de controlo e não de planeamento. Para Wallander (1999), o orçamento consiste numa previsão e plano para uma organização efetuado para o ano seguinte ou, em alguns casos, para os próximos dois, três ou até cinco anos. Acrescenta que, estas previsões têm por base a oferta, preços, taxas de câmbio, salários, custos, entre outras variáveis.

Otley (1999), considera o orçamento como um dos principais mecanismos de controlo da maioria das organizações uma vez que, a sua estrutura é capaz de integrar todas as atividades organizacionais e os resultados financeiros monitorizados. No processo de orçamentação, é assumido um determinado nível de produção ou vendas e determina-se um nível apropriado de gastos. São definidos objetivos e planos para que os mesmos objetivos sejam alcançados e, atribuídas recompensas e incentivos aos gestores. Por fim, presume-se a existência de ciclos de *feedback* através de relatórios mensais. De forma complementar, Bunce, Fraser, & Woodcock, (1995) consideram que o orçamento

é um sistema que continua a ter um poder significativo sobre os recursos e comportamentos nas organizações.

Segundo Horngren et al. (2005, citado por Østergren & Stensaker, 2011), o orçamento é uma ferramenta que visa promover a coordenação e comunicação entre todas as unidades da organização, providenciar metas para avaliar desempenho e motivar gestores e colaboradores para a implementação da estratégia.

Hansen & Van der Stede (2004), identificaram quatro razões para a utilização do orçamento: duas razões de curto prazo, como o planeamento operacional e avaliação de desempenho e, duas razões de longo prazo denominadas por comunicação de objetivos e formulação estratégica. Adicionalmente, concluíram que estas razões têm diferentes relações e variam consoante as características organizacionais.

Sivabalan et al. (2009) propõem no seu estudo uma visão complementar à de Hansen & Van der Stede (2004) na medida em que, consideram o orçamento uma ferramenta de planeamento operacional e avaliação de desempenho e, simultaneamente, de controlo. Estes autores, concluíram que as organizações têm tendência a considerar apenas os orçamentos como ferramentas de planeamento e controlo, descurando a avaliação de desempenho.

Segundo Leon et al. (2012), o orçamento tradicional é um processo de planeamento para orientar a organização a atingir um determinado nível de desempenho. É ainda uma ferramenta de gestão para contenção de custos e avaliação de desempenho organizacional.

De acordo com estes autores, o orçamento consiste numa previsão e plano organização (Wallander, 1999) que, através da definição de metas fixas Hope & Fraser (2003a), visa promover a coordenação e comunicação entre todas as unidades da organização (Horngren et al., 2005, citado por Østergren &

Stensaker, 2011) para atingir um determinado nível de desempenho (Leon et al, 2012).

1.2.2 Funções e vantagens

No geral, o orçamento assume características importantes nos sistemas de controlo de gestão sendo, a expressão quantitativa de um plano de ação proposto para o próximo período (Bhimani, Horngren, Datar, & Rajan, 2015).

Segundo Player (2003), o processo orçamental tem como principais funções:

- Definição de metas;
- Atribuição de incentivos em alinhamento com as metas anteriormente estabelecidas;
- Criação de planos de ação detalhados para atingir as metas fixadas;
- A alocação de recursos;
- Alinhar e comprometer as várias unidades e membros da organização;
- Monitorização (realização de relatórios sucessivos) e a avaliação de desempenho.

Para Bhimani, Horngren, Datar, & Rajan (2015), o orçamento pode abranger aspetos financeiros e não financeiros que, atuam de acordo com os planos estabelecidos para o período futuro. Assim, orçamentos que cobrem aspetos financeiros quantificam as expectativas da administração em relação à receita futura, *cash flows* e posição financeira. A estes orçamentos financeiros podem estar subjacentes orçamentos não financeiros como por exemplo, unidades fabricadas, número de novos produtos no mercado assim como número de funcionários. Consideram que muitas organizações adotam o seguinte ciclo para o orçamento:

- Planear o desempenho de toda a organização;
- Criar um quadro referência para que seja possível comparar expectativas específicas com os resultados;

- Investigar as variações do plano e, se necessário, implementar ações corretivas;
- De acordo com o *feedback* e ações corretivas executadas, deve ser colocado em prática um novo planejamento.

No momento da sua concepção, o orçamento foi projetado para seguir os seguintes propósitos: coordenar as atividades financeiras em toda a organização; comunicar as expectativas financeiras e motivar os gestores a atuarem de acordo com os interesses da organização (Horvath & Sauter, 2004). Adicionalmente, Bhimani, Horngren, Datar, & Rajan (2015) consideram que a utilização dos orçamentos têm como principais vantagens: garantir o planejamento estratégico, incluindo a implementação de planos; fornecer critérios de desempenho; promover a comunicação e coordenação dentro da organização e, motivar todos os membros da organização.

1.2.3 Limitações e críticas ao orçamento tradicional

O orçamento continua a ser considerado o pilar fundamental dos processos de controlo de gestão na maioria das organizações (Hansen et al., 2003). Contudo, vários são os autores que apontam críticas à sua utilização considerando-o como um “mal desnecessário” (Wallander, 1999), uma “armadilha de desempenho anual” (Hope & Fraser, 2003a), “demorados e dispendiosos” (Neely et al., 2003).

Segundo Wallander (1999), o orçamento deve ser destruído uma vez que tem por base previsões que se consideram “*same weather tomorrow as today*”, ou seja, são efetuadas projeções futuras de acordo com resultados observados no passado, assumindo, assim, que o mesmo comportamento continuará no futuro. Neely et al. (2003) efetuaram um estudo onde é possível destacar, através da literatura existente, doze razões que criticam a abordagem tradicional do orçamento, seguindo três dimensões:

- Estratégia competitiva:
 - Os orçamentos raramente são focados na estratégia e, muitas vezes, são contraditórios;
 - Os orçamentos concentram-se na redução de custos e não na criação de valor;
 - Os orçamentos restringem a capacidade de resposta e flexibilidade, e, muitas vezes, são uma barreira à mudança; e
 - Os orçamentos agregam pouco valor, ou seja, tendem a ser burocráticos e a desencorajar o pensamento criativo.
- Processo de negócio:
 - Os orçamentos consomem tempo e são dispendiosos;
 - Orçamentos são desenvolvidos e atualizados com pouca frequência, normalmente numa base anual;
 - Os orçamentos são baseados em suposições e sem fundamento; e
 - Os orçamentos promovem “jogos” e comportamentos disfuncionais.
- Capacidade Organizacional
 - Os orçamentos funcionam como instrumento de comando e controlo vertical;
 - Orçamentos não refletem as parcerias que a organização adota;
 - Os orçamentos reforçam as barreiras departamentais em vez de promover a partilha de conhecimento; e
 - Membros da organização sentem-se desvalorizados.

Adicionalmente, estes autores consideram que um dos maiores problemas dos orçamentos prende-se com o facto de promoverem uma cultura de curto prazo que se concentra em alcançar um resultado, em vez de focar na implementação estratégica de negócios e criação de valor para os *shareholders* a médio e longo prazo. Esta visão de curto prazo gera problemas na medida em que, os

orçamentos impedem a melhor alocação de recursos e promovem a miopia de curto prazo assim como “jogos orçamentais” (Hansen et al., 2003). Segundo Hope & Fraser (2003b), os orçamentos, em mãos erradas, podem até resultar em fraude o que, tem maior probabilidade de ocorrer quando os resultados são inferiores ao esperado.

Horvath & Sauter (2004) identificam o orçamento como sendo moroso, que consome muitos recursos e que, rapidamente se torna obsoleto uma vez o seu processo orçamental geralmente começa, pelo menos, quatro ou cinco meses antes do início do ano fiscal (Hope & Fraser, 2003a). Estes autores mencionam que o orçamento para além de enfatizar o desempenho financeiro dissociado da estratégia, não motiva ao bom comportamento, mas sim que, fomenta a burocracia e comportamento disfuncional. Esta afirmação provém do facto de os gestores, muitas vezes, solicitarem mais do que necessitam para a sua unidade, de maneira a garantir que as suas alocações de recursos não são reduzidas ou, então, promoverem a diminuição das suas metas financeiras para que o desempenho seja superior.

Otley (1999) aponta para uma aparente insatisfação na utilização dos orçamentos devido às rápidas mudanças da envolvente, tornando o orçamento anual raro e dispendioso no seu ajuste. Considera que o orçamento se concentra apenas nos resultados financeiros e não dá atenção aos meios pelos quais esses resultados devem ser alcançados. Afirma ainda que, o processo orçamental representa um e, muitas vezes, o único, mecanismo de coordenação central que as organizações possuem e que, por esse motivo, o seu abandono não deve ser visto de forma leviana. Neely et al. (2003) acrescentam que, apesar de, pela sua observação, poucas organizações atenderem a estes critérios, os orçamentos para serem eficazes devem, inicialmente estar alinhados com a estratégia da organização, com um plano estratégico adequado, envolvendo processos de gestão de desempenho; devem envolver processos com criação de valor,

coerentes e contínuos, ou seja, focados na identificação e gestão dos interesses dos *shareholders*; e, por fim, devem promover um processo contínuo de revisão dos pressupostos inerentes à estratégia.

Para Hope & Fraser (2003a), destacam-se várias razões para o descontentamento e posterior abandono do orçamento por parte das organizações. Consideram que o processo orçamental se encontra enraizado nas organizações, sendo não só moroso como dispendioso e de benefício incerto pelo que, agrega pouco valor à organização. Enunciam que, o orçamento não responde de forma rápida e é desajustado ao ambiente competitivo, ou seja, pelo facto de a gestão centralizar as decisões na gestão de topo, faz com que o orçamento não se encontre em sintonia com a necessidade de uma liderança ágil e adaptável ao ambiente mais operacional. Por fim, consideram que, pelo facto de o orçamento focar-se em metas fixas e incentivos de desempenho há, muitas vezes, a tendência para comportamentos disfuncionais e antiéticos.

Em conclusão, embora o orçamento tradicional seja considerado um elemento central dos mecanismos de controlo da maioria das organizações (Otley, 1999; Hansen et al., 2003), verifica-se, nos últimos anos, descontentamento no seu uso, quer pelo facto de ser encarado como dispendioso, por incentivar comportamentos disfuncionais como também, pela crescente incerteza que as organizações enfrentam (Sandalgaard, 2012), conforme exposto neste tópico. Para fazer face às críticas e limitações levantadas, vários autores apresentaram novas linhas de pensamento, como abordagens alternativas ao orçamento tradicional.

1.3. Modelos alternativos ao Orçamento

1.3.1 *Better Budgeting, Advanced Budgeting e Beyond Budgeting*

Para Hansen et al. (2003), existem duas perspectivas para ultrapassar os problemas e limitações inerentes à utilização do orçamento tradicional: a melhoria ou, então, o abandono do processo orçamental. Estas propostas desenvolvidas pelo Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I), são identificadas como alternativas ao orçamento tradicional e diferenciam-se pelo grau de rutura face ao orçamento clássico uma vez que o consideram incompatível em ambientes voláteis e de rápida mudança. A primeira visão defende a melhoria do sistema orçamental, identificado como *better budgeting*, combinando a utilização do processo e planeamento orçamental com a implementação de instrumentos de controlo complementares. A segunda, propõe um cenário mais radical e de abandono do orçamento que, exige a utilização de ferramentas de controlo alternativas capazes de se ajustar às necessidades da organização, denominado por *beyond budgeting*. Segundo estes autores, esta segunda visão pode acontecer de forma faseada sendo, a primeira fase composta pela utilização de níveis de desempenho relativos ao invés de fixos; a segunda fase envolve a reconstrução do processo orçamental e, possivelmente a utilização de metodologias de orçamento baseadas em atividades, tendo como designação *Activity Based Budgeting*; por fim, a terceira fase consiste numa mudança mais radical e de abandono total dos controlos orçamentais tradicional e descentralização na organização.

De acordo com a visão de aperfeiçoamento do orçamento, *better budgeting*, Neely et al. (2003) identificam, segundo a literatura existente, cinco técnicas de complemento: *Activity Based Budgeting* (ABB) que, envolve o planeamento e controlo de atividades e processos que acrescentam valor à organização; *Zero Base Budgeting* (ZBB) que, considera a redefinição e justificação das despesas

durante cada ciclo orçamental, contrariamente ao considerado pelo orçamento clássico que considera períodos ou anos anteriores; *Value based management* (VBM) o qual fornece uma abordagem formal e sistemática para criação de valor ao shareholder ao longo do tempo; *Profit planning*, com o intuito de avaliar se a organização gera dinheiro suficiente, cria valor e atrai recursos financeiros suficientes para o investimento; e, por fim, *Rolling budgets and forecasts* que consiste na necessidade de orçamentação e previsão mais frequente e precisa para acompanhar e responder a circunstâncias de mudança.

Com o objetivo de estudar as práticas orçamentais como ferramentas de controlo, Libby & Lindsay (2010) realizaram um estudo a empresas norte americanas. Foi possível concluir que, os orçamentos continuam a desempenhar um papel fundamental nos sistemas de controlo das empresas e, não pretendem abandonar essa prática, apesar das críticas existentes à sua adoção. Este estudo mostra que mais de 80% das empresas inquiridas usam o orçamento como ferramenta de controlo e, destas, 94% não considera abandoná-lo. Contudo, 46% das empresas pondera adotar medidas para melhoria ou abandono do orçamento tendo, como principais motivos os que se passam a elencar:

- A preparação do orçamento consome tempo e o seu benefício poderá não compensar o custo;
- O orçamento não é flexível o que, levanta questões na sua utilização em ambientes voláteis. A sua falta de flexibilidade pode também ser associada à falta de procura e implementação de melhorias;
- Possibilidade de manipulação do orçamento e incentivos para comportamentos disfuncionais e de interesse próprio por parte dos gestores uma vez que, por norma, são atribuídos incentivos de desempenho;
- Os relatórios orçamentais não são relevantes para os colaboradores operacionais; e

- O orçamento não está alinhado com a estratégia.

Adicionalmente, as empresas inquiridas neste estudo identificaram uma série de oportunidades na alteração e mudança das práticas orçamentais, tais como:

- A adoção de orientação *bottom-up* e, solicitar mais informações aos colaboradores operacionais;
- Implementação de *rolling forecasts* o que, confere orçamentos menos detalhados e atualizados com maior frequência; e
- Melhoria no alinhamento entre o planejamento estratégico e orçamento.

Em suma, Libby & Lindsay (2010) concluem que, para a maioria das empresas, o orçamento continua a ser utilizado para fins de controlo e que acrescentam valor sendo que, por esse motivo, poucas empresas, tencionam abandoná-lo. Ainda assim, para fazer face às críticas oriundas ao orçamento, outra parcela das empresas, consideram adaptá-lo ou melhorá-lo, ou ainda implementar o *beyond budgeting*.

Outro estudo efetuado por Sandalgaard (2012) propõe a análise e relação entre o ambiente de incerteza e o abandono do orçamento tradicional nas empresas dinamarquesas. Foi possível concluir que não há associação entre ambos, mas sim, entre a concorrência e adoção de *rolling forecasts*. Assim, afirmam que o orçamento permanece vivo e que a maior parte das empresas alvo deste estudo não abandonou o orçamento nem considerou fazê-lo, contribuindo para a ideia de continuação da sua aplicação com utilização de *rolling forecasts*, ultrapassando as limitações dos orçamentos estáticos.

Segundo Player (2003), o processo de orçamento subentende que os gestores podem prever e controlar um caminho futuro através de uma análise racional para gestão do desempenho da organização em condições de mercado relativamente estáveis, o que, contudo, no ambiente competitivo atual, faz com que o orçamento não seja uma prática eficaz. Adicionalmente, consideram que a

maioria das tentativas de adoção de melhorias ao orçamento, visam reduzir custos e aumentar a sua importância. No entanto, poucas organizações tentaram descartar a utilização de contratos de desempenho fixo. A sua conclusão é de que, apesar das tentativas de mudança e de mentalidade do processo de orçamento, o mesmo continua a ser considerado como uma ferramenta predominante da gestão de desempenho na maioria das organizações. Para Horvath & Sauter (2004), as empresas que continuam a confiar no sistema de orçamento como o único sistema de gestão, especialmente em mercados de rápida mudança, estão a seguir uma receita para o falhanço. Neste seguimento, propõem seis orientações, em concordância com o modelo *Advanced Budgeting*, capazes de otimizar o orçamento enquanto parte dos sistemas de gestão. A saber:

- Alinhamento do orçamento à estratégia: Consideram que, em muitas empresas, o planeamento estratégico, operacional e orçamento estão dissociados. Deste modo, considera-se importante alinhar o orçamento à estratégia delineada pela organização. Sugerem o *Balanced Scorecard* como ferramenta capaz de ajudar no foco, na comunicação da estratégia e que fornece orientações à gestão, permitindo assim vincular os planos de ação à estratégia da organização. Notam que, contudo, o *Balanced Scorecard* não substitui o planeamento operacional e de lucro, aspetos fornecidos pelo orçamento;
- Incluir indicadores de desempenho não financeiros ao orçamento: Muitas organizações usam, maioritariamente, informação financeira para gerir negócios e o seu desempenho. Assim, considera-se relevante conjugar dimensões não financeiras ao processo orçamental;
- Reduzir o detalhe associado ao orçamento: Pelo facto de o orçamento ser excessivamente detalhado, torna o processo mais demorado e, não reflete ou apoia a tomada de decisão e liderança descentralizada. Assim,

considera-se importante tornar o orçamento mais leve, focado nas informações mais críticas;

- Utilização de *rolling budgets* ao invés de metas fixas: Conforme ponto acima, com o abandono do orçamento detalhado, é possível transformar o orçamento anual num processo de planeamento contínuo. Desta forma, será possível ajustar-se mais rapidamente às mudanças do mercado, considerando um futuro próximo e não apenas para o final do ano. Considera-se como exemplo a abordagem de previsão de cinco trimestres para facilitar o pensamento de curto e de médio prazo;
- Alteração de metas absolutas por metas relativas de desempenho: Esta alteração promove e motiva comportamentos corretos, orientando os colaboradores da organização a agir no melhor interesse da empresa;
- Aumento do foco no processo e não nas unidades organizacionais ou departamentais: Com uma maior gestão dos processos, é possível impulsionar o sucesso no mercado e a orientação para o cliente.

Assim, Horvath & Sauter (2004) consideram que o orçamento tem futuro mas não como sistema tradicional e detalhado. Deve estar devidamente adaptado ao ambiente competitivo, ao nível de descentralização, liderança e cultura corporativa.

Enquanto vários autores apresentam argumentos para minimizar ou evitar problemas na utilização do orçamento tradicional, com soluções associadas à conciliação com demais ferramentas de controlo, outros autores defendem o abandono total do orçamento, com base num modelo mais flexível e descentralizado (Rickards, 2006), designado de *Beyond Budgeting*. Esta implementação advém das diversas críticas e limitações apresentadas ao orçamento tradicional já exploradas no tópico anterior, tais como o facto de ser custoso e dispendioso (Neely et al., 2003) assim como também, pelo facto de o orçamento não estar orientado para a estratégia, não considerar a dinâmica dos

mercados e, conduzir a comportamento disfuncionais (Hansen et al., 2003; Rickards, 2006).

Assim, o conceito de *Beyond Budgeting* surge por Jeremy Hope, Robin Fraser e Peter Bunce, em Inglaterra, ano de 1998, através da criação do *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT). Esta associação que, faz parte do Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I), inclui uma ampla rede de organizações, profissionais de negócios, líderes de pensamento e académicos e, surge para dar resposta à insatisfação e frustração com o orçamento tradicional. Desta forma, têm como objetivo permitir que estas organizações alcancem a vantagem competitiva sustentável através da transformação dos modelos de gestão com base nos princípios do *Beyond Budgeting* (BBRT, 2021). Um dos exemplos mais conhecidos da implementação deste modelo é o banco suíço, Svenska Handelsbanken (Hope & Fraser, 2003a).

O *Beyond Budgeting* consiste então, numa abordagem mais radical de abandono completo do orçamento em que, são revistas todas as etapas de controlo de gestão, desde a definição de metas e recompensas, formulação de planos de ação e avaliação e controlo de desempenho. As grandes diferenças e oportunidades face ao orçamento tradicional consistem em: processos de gestão de desempenho mais flexíveis e uma descentralização radical (Steve Player, 2003). Assim, numa organização com estas características, são definidas estratégias de médio prazo em que, o seu processo de elaboração e concretização é contínuo e inclusivo, os recursos são disponibilizados quando necessários e a avaliação de recompensas é realizada através de medidas de desempenho relativas. Nestas premissas, a organização confere uma transferência de autonomia e responsabilização aos membros da organização para tomada de decisão e concretização de acordo com as metas definidas (Hope & Fraser, 2003a). Com esta descentralização, é fornecida a capacidade de tomar decisões rápidas e

eficazes que, podem reduzir custos, produzir estratégias inovadoras e estabelecer relações próximas com os clientes (Steve Player, 2003).

Com o intuito de alcançar os benefícios deste modelo, são, então, considerados doze princípios fundamentais que se dividem em princípios de liderança e gestão de processos. Este modelo de gestão representa uma filosofia de gestão e não uma fórmula de gestão, ou seja, os princípios não representam uma lista inflexível, mas é necessária para a sua implementação eficaz. Salientam ainda que, o alinhamento entre estes princípios é um elemento-chave para o *Beyond Budgeting* e que, sem essa harmonia, as organizações estão sujeitas a riscos de desconexão, o que é prejudicial para qualquer organização (BBRT, 2021). Os dozes princípios são descritos como:

- Princípios de liderança:
 1. Propósito: Envolver e inspirar as pessoas em torno de causas nobres e audazes, não em torno de metas financeiras de curto prazo.
 2. Valores: O modelo de governo é assente em partilha de valores e bom senso, não em torno de regras e procedimentos detalhados.
 3. Transparência: A informação é disponibilizada para autorregulação, inovação, aprendizagem e controlo, não é restrita e limitada.
 4. Organização: Cultivar um forte sentimento de pertença e organizar a empresa com base em equipas, evitando controlo hierárquico e burocracias.
 5. Autonomia: Conceder liberdade e responsabilidade aos colaboradores para tomarem decisões, não manter o controlo da ação nem adotar um processo de culpabilização.
 6. Clientes: Articular o trabalho de todos os colaboradores em função das necessidades dos clientes, evitando conflitos de interesse.

- Princípios de Gestão de Processos
7. Ritmo: Organizar os processos de gestão de forma dinâmica em torno de eventos e ritmos de negócios, não apenas em torno de ciclos de planeamento anuais.
 8. Metas: Definir metas ambiciosas, relativas e diretas, não fixas e definidas anualmente.
 9. Planos e *Forecasts*: Elaborar planos e *forecasts* flexíveis e imparciais, não práticas rígidas e políticas.
 10. Alocação de recursos: Estes devem ser disponibilizados de acordo com as necessidades, não através de orçamentos anuais detalhados.
 11. Avaliação do desempenho: Este deve ser medido de forma holística e tendo em consideração a posição relativamente aos concorrentes, a fim promover a aprendizagem e o desenvolvimento, não baseado em metas pré-definidas e recompensas.
 12. Recompensas: Estas são baseadas no desempenho relativo face aos concorrentes, não baseadas em contratos de desempenho de metas fixas.

Adicionalmente, este modelo defende ainda a utilização de seis ferramentas de apoio (Hope & Fraser, 2003a) que se passam a destacar:

- Modelo de criação de valor para os acionistas: Pretende alinhar as decisões dos gestores internos com as expectativas e interesses dos acionistas. Temos como indicadores, por exemplo, o *Economic Value Added* (EVA) e o *Value Based Management* (VBM);
- *Benchmarking*: Permite comparar o desempenho da empresa com os seus concorrentes;
- *Balanced Scorecard*: Avalia o desempenho da empresa em várias dimensões, define metas, providencia planos de ação e fornece

indicadores chave que permitam verificar se os objetivos estratégicos estão a ser alcançados;

- *Activity Based Management* (ABM): Também designada por gestão baseada em atividades, informa os gestores quais as origens dos custos dos produtos e clientes e, as atividades que criam valor;
- *Customer Relationship Management* (CRM): Consiste em ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente, com foco nas ações para melhor conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes;
- Sistemas de informação organizacionais e *Rolling Forecasts*: Fornece várias visões do negócio, permitindo assim aos gestores relacionar o trabalho e os custos imputados aos clientes no negócio.

Considera-se ainda que estas ferramentas têm bastante potencial quando utilizadas de forma adequada (Hope & Fraser, 2003a) em organizações adaptativas e descentralizadas (Player, 2003). Contudo, têm como problema o facto de que, quando utilizadas isoladamente, comprometerem a congruência do modelo *Beyond Budgeting* (Player, 2003).

De forma que o *Beyond Budgeting* seja devidamente implementado, é necessário que as organizações alterem a sua visão e, abandonem os contratos de desempenho fixos, a gestão de comando e controlo, a cultura de dependência, a alocação central de recursos, as hierarquias verticais e os sistemas de informação fechados. Salienta-se ainda o facto de ser necessário que todos os que fazem parte da organização estejam cientes dos benefícios deste modelo e recetivos aos mesmos (Hope & Fraser, 2003a).

Em conclusão, foram desenvolvidos modelos e conceitos alternativos para fazer face aos problemas associados ao orçamento tradicional, entre eles o *Better Budgeting*, *Advanced Budgeting* e *Beyond Budgeting*. A principal diferença entre eles diz respeito ao nível de rutura para com o sistema de orçamentação tradicional, aquando da sua adoção nos sistemas de planeamento e controlo de uma

organização. Enquanto que o *Better Budgeting* e *Advanced Budgeting* mantêm o orçamento como principal ferramenta do sistema de controlo de gestão e focam-se em aumentar os benefícios do seu uso e/ou a reduzir o consumo de recursos associado, o *Beyond Budgeting* supõe uma mudança radical e tem como objetivo transformar o modelo de gestão de uma organização, descartando o orçamento tradicional (Rickards, 2006) e em que os seus benefícios são enormes e duradouros (Player, 2003).

Depois de apresentadas algumas visões alternativas ao orçamento tradicional, propõe-se, nos próximos tópicos, explorar a abordagem de dois modelos alternativos ao orçamento tradicional, o orçamento de base zero e *rolling forecasts*.

1.3.2 Orçamento de Base Zero

1.3.2.1 Definição, função e vantagens

Este método orçamental desenvolvido por Pyhrr no Texas Instruments, em 1970, é definido como um processo de planeamento e orçamento que exige a justificação detalhada de todas as atividades por parte dos gestores da organização (Cowen & Dean, 1979). Esta a abordagem de “base zero” propõe avaliar todas as atividades e programas e pode, ocasionalmente, levar a organização a repensar completamente e, redirecionar no qual se faz “jogar tudo fora e começar tudo de novo” (Pyhrr, 1977).

Segundo (Pidgeon, 2010), o orçamento de base zero parte do princípio de que nenhuma linha do orçamento deve ser transportada de um período para o outro simplesmente porque ocorreu no passado e, tudo o que está incluído no orçamento deve ser considerado e justificado.

Para Cowen & Dean (1979), o orçamento de base zero é usado para controlar despesas e uma melhor alocação dos recursos, correspondendo a quase 50% dos objetivos das organizações na sua implementação. Permite também que a

organização priorize as escolhas e selecione atividades, programas e níveis de esforço que melhor respondam aos seus objetivos, com o envolvimento dos gestores no processo orçamental. Contudo, estes autores apresentam pesquisas que indicam que, aproximadamente um terço das empresas que usam o OBZ, utilizam como ferramenta complementar devido à sua impraticabilidade numa versão teórica.

Segundo Pyhrr (1977), o orçamento de base zero é uma abordagem e não um procedimento fixo ou conjunto de formulários a serem aplicados de forma semelhante em todas as organizações. Refere que a mecânica e a abordagem de gestão diferem significativamente de organização para organização e o processo deve ser adaptado para atender às necessidades específicas de cada. Contudo, antes de tudo, as organizações devem questionar se: as atividades atuais são eficientes e eficazes; e, se as mesmas devem ser eliminadas ou reduzidas para financiar novas atividades e programas de maior prioridade ou para reduzir o orçamento que se encontrar, naquele momento, implementado.

Assim, para a implementação do OBZ, são consideradas uma série de etapas que fazem desta abordagem, uma ferramenta extremamente flexível (Pyhrr, 1977). Cada gestor deve justificar o porque da utilização de determinada quantia, bem como se consegue realizar as suas operações de forma mais eficiente e eficaz com os fundos disponíveis. As escolhas alternativas para dirigir uma unidade são identificadas em "pacotes de decisão", que consistem num conjunto de serviços a serem prestados, atividades a serem realizadas nessa mesma prestação de serviços e os recursos necessários. Os pacotes de decisão alternativos são avaliados em termos de custos e benefícios e, em seguida, ordenados em níveis de importância para a organização (Cowen & Dean, 1979). Nota para que, no momento da identificação, ser necessário incluir um "nível mínimo" de esforço e crescimento adicionais, especificando a manutenção nos níveis de desempenho atuais bem como o seu aumento (Pyhrr, 1977). As classificações consolidadas são

realizadas estabelecendo-se metas de corte de orçamento para cada nível da organização. O orçamento final da organização é igual à soma dos orçamentos dos pacotes de decisão aceites para financiamento (Cowen & Dean, 1979).

Segundo Pyhrr (1977), apesar de a avaliação das alternativas levar, ocasionalmente, a repensar completamente e redirecionar um programa, na grande maioria dos casos, as atividades e programas terão continuidade, incorporando as alterações e melhorias. Assim, é necessário concentrar a análise na avaliação da eficiência e eficácia da atividade/programa e, na avaliação e priorização de diferentes níveis de esforço. Os gestores podem reinventar a sua direção nas situações em que a investigação preliminar indicar a necessidade e os benefícios potenciais de tal abordagem, e podem concentrar esforços na melhoria das atividades e programas que parecem estar direcionados na decisão certa.

O orçamento de base zero é uma ferramenta flexível e poderosa (Pyhrr, 1970) apresentando, segundo Pidgeon (2010), as seguintes vantagens:

- Permite questionar a posição atual face ao passado e desafiar o cenário atual;
- Concentra o orçamento nos objetivos e resultados;
- Proporciona o envolvimento ativo dos gestores operacionais, ao invés de ser-lhes imposto um orçamento;
- É adaptável às mudanças, circunstâncias e prioridades; e,
- Pode permitir uma melhor alocação de recursos.

Adicionalmente e, segundo a Deloitte (2015), o orçamento de base zero oferece, para além do seu alinhamento com a estratégia da organização, um conjunto de possibilidades atraentes para redução de custos, ao mesmo tempo que agrega valor em termos de eficiência operacional sendo que pode, na melhor das hipóteses, reduzir 10 – 25% dos custos em seis meses.

1.3.2.2 Limitações

Como referido no tópico anterior, este método orçamental apresenta diversos benefícios na sua implementação. No entanto, não pode ser invocado como a solução para todos os problemas orçamentais nas organizações (Cowen & Dean, 1979).

Embora o orçamento de base zero represente uma oportunidade para as organizações reduzirem custos e melhorar aspetos quantitativos e qualitativos das operações, concluir a implementação deste orçamento pode ser desafiador e arriscado, para a maioria das organizações. A sua implementação, comparativamente ao orçamento tradicional, é dispendiosa, complexa e demorada uma vez que, requer formação especializada que, por si só, representam custos adicionais para uma organização que pode já estar pressionada na utilização dos seus recursos (Deloitte, 2015), sendo difícil de calcular o custo e estimar as necessidades de recursos para opções diferentes à prática em vigor (Pidgeon, 2010). Estes custos adicionais são provenientes do investimento em atividades e programas de formação e desenvolvimento de procedimentos e formulários assim como na preparação de manuais operacionais (Cowen & Dean, 1979).

Por outro lado, o uso do orçamento de base zero pode, em algumas organizações, representar um risco para a marca e, mais concretamente, para a experiência do cliente. Por exemplo, organizações que dependem de altos níveis de serviços (serviços *premium*), com a aplicação de uma política restritiva de redução de custos, pode gerar uma mudança cultural não intencional, prejudicando a experiência do cliente e a marca. Em síntese, a organização deve ter em atenção, no momento de aplicação deste método orçamental, a redução de custos considerados não essenciais nas operações da organização mas que são cruciais para a experiência do cliente (Deloitte, 2015).

Segundo Cowen & Dean (1979) existem alguns problemas que devem ser considerados pelas organizações como é o caso de: dificuldade de, por parte de alguns gestores, preparar um “pacote de decisão” de “nível mínimo” inferior ao orçamento atual, dado que, por exemplo, o primeiro “pacote de decisão” deve ser inferior a 80% do financiamento atual; apresentar um número significativo e alargado de “pacotes de decisão”, com diferentes níveis de financiamento para cada unidade de decisão; classificar pacotes de decisão onde são utilizados diferentes critérios para o mesmo pacote de decisão que é contemplado em várias unidades de decisão. Assim, consideram que, existe uma tendência para, algumas organizações, desviarem-se da sua aplicação.

De notar que, este método orçamental deve ser adaptado para atender às necessidades específicas da organização e deve ser compatível com os sistemas contabilísticos e fontes de informação existentes (Cowen & Dean, 1979). Assim, algumas organizações acabam por adotar somente aspetos específicos do orçamento de base zero que consideram vantajosos, sob circunstâncias e em setores específicos, o que, conclui que apenas uma minoria das organizações aplica o orçamento de base zero por completo (Deloitte, 2015).

1.3.2.3 Orçamento tradicional *versus* Orçamento de base zero

Conforme Pyhrr (1977) descreve, o orçamento de base zero é um processo de gestão capaz de fazer face a algumas ineficiências presentes no orçamento tradicional. Este processo e abordagem inclui não só o estabelecimento de objetivos, avaliação de atividades e programas e tomada de decisões operacionais, mas também a elaboração de orçamentos, ao invés do orçamento tradicional que, no seu procedimento normalmente separa esses aspetos de gestão.

No que diz respeito às solicitações de orçamento em que é, geralmente, necessária uma avaliação e modificação, o orçamento de base zero determina, através de pacotes de decisão e classificações, quais as ações necessárias para qualquer redução orçamental; enquanto que, o orçamento tradicional é forçado a repetir todo o esforço orçamentário para estipular que reduções devem ser efetuadas (Pyhrr, 1977). Adicionalmente, no que diz respeito à continuação da utilização de cada programa, na visão do orçamento tradicional, por norma, todos as atividades e programas são mantidos, apenas casos com evidências claras é que são abolidos do orçamento; ao invés do OBZ em que a continuação de cada atividade e programa é questionado e documentado, incentivando à realocação de recursos para novas atividades e programas (Wetherbe, 1976, citado por Wetherbe & Montanari, 1981).

No que respeita ao tempo e envolvimento da organização, no orçamento de base zero, os colaboradores e gestores de vários níveis hierárquicos são envolvidos no processo sendo que envolve mais tempo do que o orçamento tradicional. Contudo, e segundo Pyhrr (1977), após a implementação do ano inicial, a abordagem de base zero pode reduzir os encargos de gestão pelo facto de que a metodologia fica enraizada na forma de gestão e tomada de decisão, nos processo de gestão.

Em suma, a natureza incremental do orçamento tradicional rege-se pela alteração de rubricas e valores com base no histórico, justificando apenas o seu aumento o que, difere da natureza do orçamento de base zero em que nenhum item é automaticamente incluído no próximo orçamento. No orçamento de base zero, é necessário analisar e justificar cada atividade/programa (com ou ser mudança incremental) e, caso seja necessária alguma redução de custos ou até eliminar algum pacote de decisão, é facilmente identificável as áreas alvo dessa modificação (Wetherbe, 1976, citado por Wetherbe & Montanari, 1981; Deloitte, 2015).

Segundo artigo da Deloitte (2015), em 2012 foi realizado um inquérito a organizações sobre orçamentação e previsão e, 41% dos inquiridos utilizavam o orçamento tradicional enquanto 34% utilizaram uma abordagem mista de orçamentação que pode incluir componentes de orçamento de base zero, considerando-se assim que, a implementação do orçamento de base zero deve considerar as necessidades, problemas e capacidade específica de cada organização (Pyhrr, 1977).

1.3.3 *Rolling Forecasts*

1.3.3.1 Definição, função e vantagens

Conforme referido anteriormente, os *rolling forecasts* apresentam-se como uma das principais alternativa ao orçamento (Ekholm & Wallin, 2000), mas também como complemento (Sivabalan et al., 2009). Neste tópico, propõe-se abordar as diferentes visões apresentadas por um conjunto de autores em relação ao conceito de *rolling forecast*.

O *rolling forecast* é um processo de planeamento orçamental que elimina restrições de um período de previsão definido, com revisões periódicas. Deste modo, no final de cada um dos períodos de atualização, mensais ou trimestrais, os períodos históricos deixam de fazer parte deste planeamento para dar entrada a um novo período de previsões acrescentado ao final do *rolling forecasts*. Nota para o facto de o final do *rolling forecast* ser constantemente adiado e projetado para o futuro, de acordo com os períodos definidos, ou seja, a intenção é ser contínuo. Assim, em vez de se focar nos dados históricos do orçamento, esta abordagem exige que a gestão olhe para o futuro e ajuste os seus planos para atingir os objetivos estratégicos, tomando ações corretivas rápidas para melhoria do seu desempenho ou para novas oportunidades de negócio. Exige então que, a

gestão seja forçada a olhar para os processos operacionais e financeiros com maior frequência e de forma estratégica, agregando maior valor ao *shareholder* (Leon et al., 2012).

De forma a maximizar a sua utilidade, o *rolling forecast* deve estar alinhado com o plano estratégico da organização, sendo possível garantir que a estratégia organizacional está alinhada com as unidades operacionais. Em virtude, promove interdependências fiscais e estratégicas, bem como a alocação flexível de recursos para a organização (Leon et al., 2012).

Esta ferramenta de previsão mantém um horizonte temporal constante, geralmente, entre 12 e 18 meses (Hansen, 2011) sendo que, não há um horizonte correto uma vez que deve ser ajustado de acordo com a natureza e necessidades específicas das organizações (Morlidge & Player, 2010). De acordo com (J Hope & Player, 2012), esta prática é sempre adiada de acordo com os períodos definidos, o que se torna num processo contínuo com bastante potencial no que respeita ao desempenho das organizações. Assim, para os gestores, é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e que permite a gestão de expectativas, ou seja, fornece a capacidade para antecipar e influenciar mudanças bruscas de desempenho através de *rolling forecasts*. Estes autores defendem ainda que para obter fiabilidade da informação desta ferramenta, é necessário evitar a relação entre RF, metas e recompensas para impedir comportamentos disfuncionais nos gestores, ajustando gradualmente estas métricas, para que o processo seja o mais realista possível.

Segundo Zeller & Metzger (2013), o *rolling forecast* pode ser utilizado pelas organizações como substituto ou como complemento ao orçamento tradicional, capaz de orientar o resultado financeiro em paralelo com a mudança constante. O *rolling forecast* é, então, uma ferramenta de gestão e navegação, capaz de impulsionar a organização a agir e reagir, com o objetivo de gerar valor para o *shareholder*. Segundo estes autores, através de indicadores relativos, o *rolling*

forecast converte o plano estratégico em termos financeiros, sendo capaz de minimizar o nível de detalhe específico de cada conta. Assegurando um horizonte continuamente atualizado e exigindo a entrada de dados atuais, esta ferramenta permite também que a gestão seja capaz de alocar melhor os seus recursos.

Hope & Player (2012), apresentam o *rolling forecast* como uma prática que, quando bem implementada, é bastante útil uma vez que: ajuda a gestão de topo a gerir as expectativas dos acionistas; permite que os contabilistas sejam capazes de consolidar e gerir as necessidades monetárias; e, ajuda os gestores operacionais a tomar decisões. Paralelamente, segundo estudo realizado por Lorain (2010), os fatores de sucesso para a implementação do *rolling forecast* consistem, no envolvimento e suporte da gestão de topo assim como na integração das áreas operacionais, privilegiando a comunicação e transparência para obter previsões mais confiáveis e com uma visão consistente à estratégia da organização.

Segundo Hansen (2011), as vantagens na utilização dos *rolling forecasts* consistem no facto de:

- O planeamento ocorre ao longo do ano, em vez de estar concentrado muito próximo do final do ano;
- Os gestores mantêm uma relação com o horizonte temporal mais longo e reduzem a distorção de curto prazo;
- Serem atualizados mais facilmente uma vez que são preparados com menos detalhes. Adicionalmente, permitem que alterações existentes sejam rapidamente incorporadas ao plano.

Em suma, e de acordo com Player (2009), considera-se que os *rolling forecasts* são uma oportunidade estratégica que, implementada corretamente, é capaz de identificar onde devem ser efetuadas modificações para maximizar o lucro e

minimizar as perdas da organização, assim como, facilmente antecipar e alertar os gestores de topo de alterações no ambiente de negócios.

1.3.3.2 Limitações

Apesar de os *rolling forecasts* apresentarem-se com previsões mais frequentes capazes de gerar previsões financeiras mais precisas (Sivabalan et al., 2009), apresentam algumas fraquezas como é o caso de dependerem da disponibilidade de informação e exigirem tempo na sua preparação (Player, 2009) e recursos (Pidgeon, 2010). Os RF podem introduzir um sentimento de incerteza devido ao serem alterados constantemente, dificultando a conceção de um sistema de recompensas justo (Gurton, 1999, citado por Hansen, 2011).

Na perspetiva apresentada por Lorain (2010), os *rolling forecasts* apresentam como principais críticas o facto de, possivelmente, revelarem-se processos caros e demorados se não forem totalmente automatizados. Assim, considera necessário que o *rolling forecast* esteja integrado com ferramentas como Enterprise Resource Planning (ERP), para reduzir o tempo utilizado na fase de elaboração e, portanto, libertar mais tempo para atividades de valor acrescentado como é o caso da análise de dados, conhecimento e compreensão do negócio e produtos e respetiva implementação de planos de ação. Os *rolling forecasts* devem ser automatizados para compilar e consolidar de forma rápida as previsões de diferentes unidades de negócio, para permitir que os gestores analisem a situação atual e tomem decisões apropriadas. O processamento de dados deve ser simples, padronizado, capaz de suportar as mudanças no ambiente e flexível, sendo assim possível acompanhar as mudanças na estrutura organizacional, como por exemplo, desinvestimentos e atividades de aquisição.

Segundo o mesmo estudo, Lorain (2010) conclui que uma das maiores barreiras ao *rolling forecast* consiste nas expectativas de desempenho da organização por parte dos *shareholders* que, muitas das vezes, influenciam e

pressionam os gestores para atingir objetivos irrealistas. Consequentemente, e de forma a atingir esse fim, existe a possibilidade de os gestores adotarem comportamentos antiéticos. Desta forma, para serem eficazes, devem ser preparados com honestidade e sem jogos de números, ou seja, com base em tendências reais.

1.3.3.3 Orçamento tradicional *versus* *Rolling Forecasts*

Ao longo deste tópico serão abordadas as potencialidades e fraquezas na implementação e utilização do modelo RF quando comparado ao orçamento tradicional.

Conforme referido por Leon et al. (2012), o *rolling forecast* difere do orçamento tradicional pelo facto de eliminar as restrições definidas do período previsto. Sendo o orçamento tradicional associado a previsões estáticas, com período fixo (Leon et al., 2012), os *rolling forecasts* surgem para colmatar algumas lacunas inerentes (Lorain, 2010). Esta ferramenta envolve previsões mais frequentes e tem como intuito gerar previsões financeiras mais precisas, superando assim, os problemas apontados ao orçamento anual. Pelo facto de efetuar previsões em períodos curtos, consegue reduzir o intervalo de tempo entre o planeamento e a realidade do negócio, tornando-o mais responsivo às mudanças (Sivabalan et al., 2009). Assim, o seu planeamento contínuo permite que os negócios sejam flexíveis e inovadores, aumentando a sua eficiência e adaptação as condições operacionais (Lorain, 2010). Segundo Ekholm & Wallin (2000), esta ferramenta de previsão tem como vantagens face ao orçamento tradicional o facto de, não ter uma imagem rígida e não ser obrigatória, e também não depender de números obsoletos o que lhe permite ser flexível na sua utilização.

Os *rolling forecasts* apresentam-se como uma visão de futuro (Lorain, 2010), uma vez que ultrapassam a restrição temporal anual, com um planeamento em

contínua atualização, ao contrário do orçamento tradicional que é estático e, geralmente, projeta expectativas até ao ano fiscal seguinte (Zeller & Metzger, 2013). Em concordância, Jeremy Hope & Fraser (2003b) afirmam que, ao contrário das atualizações em orçamentos tradicionais cujo período de previsão torna-se cada vez mais curto à medida que o final do ano fiscal se aproxima, o *rolling forecast* tem uma visão à mesma distância do futuro, permitindo que a organização observe se o desempenho está numa trajetória capaz de cumprir as metas a um ano ou mais (Jeremy Hope & Fraser, 2003b).

De acordo com Jeremy Hope & Fraser (2003b), o *rolling forecast* desempenha um papel importante no processo estratégico uma vez que, permite aos gestores reavaliar, de forma contínua, os planos de ação atuais à medida que as condições económicas e de mercado se alteram. Contrariamente ao orçamento tradicional que exige detalhe de dados e uma série de aprovações necessárias para ser considerado, argumentam que os *rolling forecasts* incluem apenas algumas variáveis chave, como vendas, custos e despesas com capital, o que permite compilar de forma fácil e rápida a informação, sendo, por vezes, realizado por uma pessoa, num único dia.

Estes autores enunciam dois principais motivos para os *rolling forecasts* serem necessários às organizações. Por um lado, são constantemente atualizados com as últimas estimativas fruto das tendências económicas, procura de clientes e dados emergentes; por outro lado, não há motivo para manipulação ou jogo de números uma vez que não existem objetivos de lucro fixo ou penalizações por não concretização das mesmas, usando sistemas de informação e controlo que permitem o acesso à mesma informação, ao mesmo tempo, por todos na organização.

De acordo com o estudo efetuado por Sivabalan et al. (2009), o *rolling forecast* é apontado não como substituto mas, como complemento ao orçamento anual. Argumenta que, apesar de o orçamento tradicional ser considerado uma

ferramenta para ambientes de longo prazo, assume um papel relevante pelo facto de as avaliações de desempenho serem efetuadas anualmente. Adicionalmente, o *rolling forecast* demonstrou alguns problemas de congruência na utilização de metas para avaliação de desempenho. Assim, o *rolling forecast* é considerado relevante em termos de planeamento e controlo de orçamento, ao invés do orçamento tradicional que privilegia a avaliação, permitindo concluir que, com o uso destas duas ferramentas em simultâneo, é possível ultrapassar lacunas existentes.

1.4. Reflexão e análise comparativa entre modelos

De forma a enriquecer o capítulo, interessa confrontar os diferentes modelos apresentados. Para esse fim, foi estruturada uma tabela resumo com referência aquelas que, se consideram as principais características dos diferentes modelos orçamentais, para sua comparação e reflexão. As características apresentadas consideram perspectivas como: periodicidade, gestão de recursos, influência da gestão, desempenho e estratégia.

Com a visão e elaboração, pretende-se fornecer detalhe dos principais focos e objetivos assim como diferentes perspectivas inerentes à elaboração destes modelos.

De seguida, é dado destaque à periodicidade, em que se verificam modelos com horizontes temporais de um ano ou mais a processos contínuos. É abordada a ótica da gestão de recursos em que se pretende clarificar a necessidade de utilização de recursos, dado que poderá influenciar, possivelmente, a uma análise mais detalhada. De acordo, é espelhada a perspectiva da influência da gestão assim como a relação do respetivo modelo com a estratégia, de forma a esclarecer o envolvimento e execução do modelo na organização. Por fim, é

exposto o ponto de vista da aplicação da gestão de desempenho nos métodos estudados.

Característica	Orçamento tradicional	Orçamento de base zero	<i>Rolling forecast</i>
Visão	Foco no controlo e redução de custos, por rubrica. Tem por base custos históricos (“ <i>same weather as today</i> ”).	Possibilita a redução de custos, com análise por rubrica e “pacotes de decisão”, através dos quais determina as ações necessárias para alcançar a eficiência e os objetivos da organização com o estudo e análise dos recursos em termos de custo-benefício.	Promove uma visão para o futuro através da eliminação de períodos históricos e com o planeamento e entrada de novos períodos de previsão no final do <i>rolling forecast</i> , com a intenção de ser contínuo.
Elaboração	A sua realização é dispendiosa e demorada. Com a sua aplicação num horizonte temporal anual ou, por vezes, superior, é bastante detalhado e	Avaliação e justificação detalhada de todas as atividades por parte dos gestores, levando a repensar e redirecionar a organização. Torna-se assim uma ferramenta	Exige tempo na sua preparação e privilegia a sua automatização. Caracteriza-se por um horizonte temporal curto, com atualizações frequentes e com menos detalhe face

Característica	Orçamento tradicional	Orçamento de base zero	<i>Rolling forecast</i>
	atualizado com pouca frequência. Pouco responsivo à mudança.	dispendiosa, complexa e demorada.	ao orçamento tradicional. Muito responsivo à mudança.
Periodicidade	1 ano ou mais.	Anual.	Contínuo.
Gestão de recursos	Consumo excessivo e incorreta alocação de recursos.	Propõe prioridades para uma melhor alocação de recursos. Contudo, tem dificuldade em calcular as necessidades de recursos para práticas diferentes à atual.	Requer muitos recursos. Contudo, tem como foco a melhor alocação de recursos.
Relação e influência da gestão	Funcionam como instrumento de comando e controlo vertical, impossibilitando a resposta rápida e ajustada ao ambiente competitivo. Assim, reforçam as barreiras	Envolvimento de todos os níveis da organização, incluindo gestores operacionais.	Pretende promover a comunicação e transparência em toda a organização.

Característica	Orçamento tradicional	Orçamento de base zero	<i>Rolling forecast</i>
	departamentais e não promove a partilha de conhecimento.		
Relação com estratégia	Raramente focados na estratégia e, muitas vezes contraditórios. Agregam pouco valor.	Oferece alinhamento com a estratégia da organização e agrega valor em termos de eficiência operacional.	Deve estar alinhado com o plano estratégico da organização, com o objetivo de gerar valor para o <i>shareholder</i> .
Relação com desempenho	Com relação à avaliação de desempenho dos gestores. Esta visão de curto prazo, pode resultar em consequências negativas como comportamentos disfuncionais (miopia de curto prazo).	Dificuldades na identificação de medidas de desempenho adequadas.	Esta ferramenta deve evitar a sua relação com metas e recompensas de forma a evitar comportamentos disfuncionais, ajustando-se gradualmente.

Tabela 1: Comparação entre modelos orçamentais
Fonte: Elaboração Própria

Em síntese, pretende evidenciar alguns dos pontos mais relevantes que caracterizam estas metodologias orçamentais, com as suas vantagens e desvantagens inerentes. Cada um destes métodos tem características distintas e, desse modo, importará à organização fazer uma análise das suas necessidades para decidir qual ou quais as metodologias que mais se adequam dado que, determinado departamento, unidade de negócio pode ter de adotar um conjunto de diferentes métodos e outros controlos de gestão para progredir (Churchill, 1984).

Capítulo 2

2. Metodologia de Investigação

2.1 Objetivos do Trabalho e Questões de Investigação

Este trabalho pretende analisar as práticas orçamentais em vigor numa organização e de que forma metodologias alternativas como o orçamento de base zero e *rolling forecast* podem acrescentar valor para a concretização da sua estratégia.

Assim, com recurso ao estudo de caso da Sonae MC, as principais questões que se procura responder são:

- *“Como se caracteriza o modelo orçamental da Sonae MC?”*
- *“Quais os principais contributos da adoção do orçamento de base zero e/ou *rolling forecast* para a concretização da estratégia da Sonae MC?”*

Neste sentido, e de acordo com os objetivos propostos, o presente trabalho apresenta uma breve descrição da empresa de modo a dar a conhecer os segmentos de negócio existentes e de que forma está organizada. Posteriormente, é efetuada a descrição das etapas e práticas adotadas no processo de elaboração do orçamento, de que forma é executado, em que medida é revisto, bem como enunciadas as suas principais vantagens e desvantagens. É também definida a sua influência no desempenho e avaliadas possíveis alterações na visão orçamental face à situação verificada com o vírus da COVID-19. Por fim, de acordo com limitações apuradas ao modelo atual, pretende-se avaliar, com apoio à literatura, os possíveis contributos da adoção das metodologias orçamento de base zero e *rolling forecast* para a concretização da estratégia da Sonae MC.

2.2 Metodologia

A metodologia escolhida para a realização desta investigação e com vista a dar resposta às questões de investigação é o estudo de caso, tendo como alvo a empresa Sonae MC.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso é um dos vários métodos para realizar pesquisa em ciências sociais e consiste numa investigação empírica que pretende compreender um fenómeno contemporâneo, no seu contexto real, essencialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Deste modo, a escolha do melhor método de investigação depende de três critérios como: o tipo de questão de investigação, o controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais e o foco na contemporaneidade dos fenómenos.

Este autor considera que a metodologia de estudo de caso deve ser aplicada quando as questões se focam no “como” e “porque”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o fenómeno é contemporâneo. O presente trabalho foca-se, essencialmente, em perceber, de acordo com o método orçamental adotado, “como” é que é realizado todo o processo orçamental da Sonae MC e compreender o “porque” da necessidade de avaliar os contributos da adoção dos métodos orçamento de base zero e *rolling forecast* para concretização da sua estratégia.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso está dividido em três categorias: exploratório, descritivo e explicativo. O estudo exploratório tem como objetivo a descoberta, utilizando técnicas de pesquisa. O descritivo tem como objetivo observar, registar e analisar o que está a ser objeto de estudo. O explicativo regista os factos, analisa, identifica e explica os acontecimentos.

Tendo em conta os objetivos apresentados anteriormente, o presente trabalho explora um estudo de caso simultaneamente descritivo e exploratório, na medida em que são utilizadas várias fontes de recolha de informação para enriquecer o

estudo das práticas orçamentais e procurar perceber possíveis contributos da adoção de outros modelos, neste caso orçamento de base zero e *rolling forecasts*, com referência à revisão de literatura produzida.

2.2 Recolha de dados

Creswell (2007) defende que o estudo de caso é uma abordagem qualitativa que explora um ou vários sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, através da recolha detalhada de dados e envolvendo múltiplas fontes de recolha de informação como: observação, entrevistas, material audiovisual, análise de documentação e de relatórios. Relativamente à análise do estudo de caso, caso se apresente como uma cronologia de eventos, este autor recomenda a utilização e análise de várias fontes de recolha de informação de forma a determinar e reforçar as evidências encontradas assim como correlacionar informações.

Uma das principais vantagens da utilização do estudo de caso é a capacidade de lidar com uma pluralidade de evidências - documentos, registos em arquivos, artefactos, entrevistas e observação - além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Adicionalmente, destaca-se importância da aplicação de princípios para aumentar a qualidade da realização de um estudo de caso, desde a utilização de diversas fontes de evidências, à criação de uma fonte de dados e manutenção de uma sequência de evidências (Yin, 2003).

De forma a dar resposta às questões de investigação, foram consideradas várias fontes de recolha de informação devidamente alinhadas com a metodologia, que são: a análise de informação pública disponível (*Website*, Relatório de Contas) e a realização de entrevistas.

A recolha e análise de informação pública disponível permite fornecer dados adicionais, nomeadamente, a história, relatórios de contas e planos de ação em

contexto de COVID-19, de forma a sustentar e complementar informações relevantes.

Yin (2003) considera que as entrevistas são uma das principais fontes de informação para os estudos de caso uma vez que permite extrair uma grande quantidade de informação focada no tópico de estudo de caso. Contudo, considera que as entrevistas dispõem de algumas desvantagens que incidem, essencialmente, na visão tendenciosa, quer por questões mal formuladas quer por respostas dadas de acordo com o que o entrevistador pretende como resposta.

No presente estudo, as entrevistas foram realizadas em regime semiestruturado a elementos de equipas da empresa em estudo. De modo a facilitar este processo, o primeiro passo foi a escolha dos elementos a entrevistar, recaindo sobre os que participam no seu processo de elaboração e que utilizam a ferramenta de gestão na empresa de estudo. Assim, estas entrevistas foram realizadas a três departamentos da organização: Planeamento e Controlo de Gestão, Direção Comercial e Direção de Operações, obtendo uma visão mais completa de todas as fases do orçamento, papéis assumidos e suas perspetivas.

O segundo passo consistiu na elaboração do guião de entrevista, com ligeiras alterações de acordo com o elemento entrevistado a quem se direcionava. Tal como já mencionado, as entrevistas foram semiestruturadas e realizadas através de videochamada, pelo que o entrevistador realizou questões abertas baseadas num guião, mas com a oportunidade de explorar novos focos, no decorrer das respostas dadas pelos entrevistados.

Após elaboração das entrevistas, procedeu-se à análise dos dados cedidos, com a sua transcrição tão original e objetiva quanto possível, complementando com a informação obtida através da análise da informação pública, *Website* e o Relatório de Contas de 2020.

Capítulo 3

3. Estudo de Caso – A Sonae MC

3.1 Contexto Organizacional

A Sonae MC é uma *sub-holding* que integra a Sonae SGPS. Surge em 1985 através de uma *joint-venture* com o grupo francês Promodés, com a abertura do primeiro hipermercado em Portugal, Matosinhos. Segundo dados do relatório de contas de 2020, a Sonae MC conta com um volume de negócios de mais de 5,1 milhões de euros, mais de 4 milhões de clientes, mais de 1.300 lojas em Portugal e no norte de Espanha e, aproximadamente, 35 mil colaboradores.

A sua missão caracteriza-se por “servir diariamente as famílias, através da disponibilização de uma oferta responsável e alargada de produtos e serviços de qualidade e a preços competitivos, de forma próxima e conveniente, tendo por base um serviço e execução de excelência” (Sonae MC, 2020). Desta forma, a Sonae MC dispõe de diversas insígnias que reforçam a sua posição enquanto líderes de mercado em Portugal no retalho alimentar como: o Continente (hipermercados urbanos), Continente Modelo (supermercados de grande dimensão), Continente Bom Dia (supermercados de proximidade), Continente Online (plataforma de *e-commerce*) e Meu Super (lojas de proximidade em formato de *franchising*). Adicionalmente, aposta noutros segmentos de negócios complementares que permitem alavancar e alargar o crescimento do negócio da Sonae MC, como: a Well’s e a Arenal (parafarmácias, óticas e perfumarias), a Dr. Wells (clínica de medicina dentária e estética), o Go Natural (supermercados e restaurantes biológicos), Bagga (cafetarias), a Note! (artigos de papelaria, livros e presentes), a ZU (produtos e serviços para animais de estimação e veterinária), a

Maxmat (retalho de materiais de construção e bricolage), a Washy (lavandaria self-service) e a Home Story (decoreação e artigos para o lar).

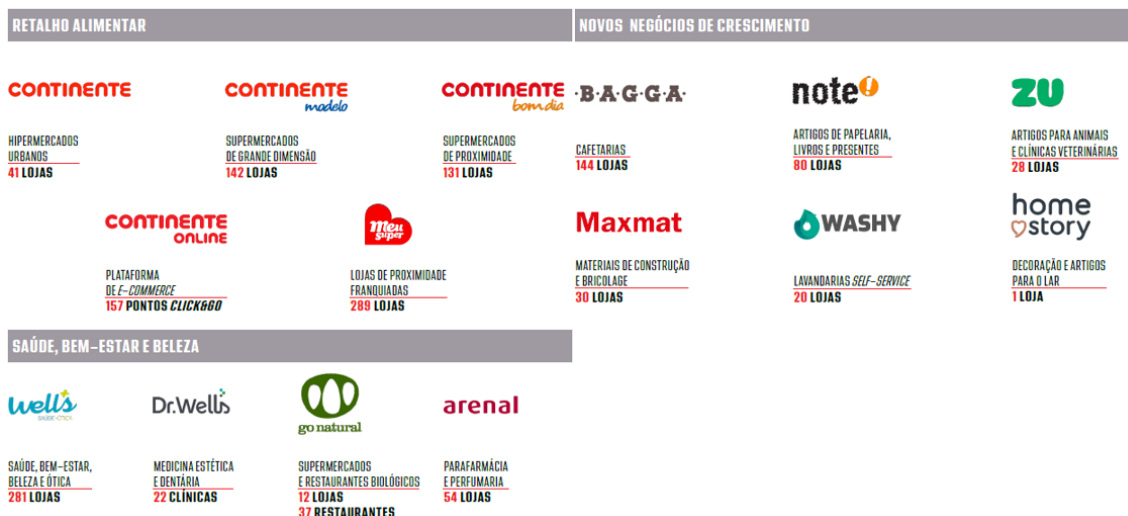


Figura 1: Insígnias Sonae MC
Fonte: Relatório de Contas, 2020

De forma a reforçar a sua posição no mercado do retalho alimentar, a Sonae MC compreende um amplo portefólio de marcas próprias para responder aos seus diversos segmentos de negócio e às necessidades dos consumidores, tais como, as marcas Contemporânea (marca de vinhos exclusiva das lojas continente), Continente Equilíbrio (alternativas alimentares mais saudáveis e equilibradas), Kasa (marca especializada em decoração e artigos para a casa exclusiva nas lojas continente), Make Notes (artigos de papelaria, agendas, estojos, acessórios e outros), MyLabel (produtos de tratamento e rosto) e Yammi (máquinas de cozinhar multifunções).

Com o objetivo de clarificar a estrutura interna da organização que, conta com um papel de extrema relevância na aprovação do orçamento consolidado da Sonae MC a abordar de seguida, serão apresentados os três principais órgãos e comissões de gestão.

O Conselho de Administração, composto por 9 elementos e com reuniões trimestrais, está “focado no crescimento e desenvolvimento de longo prazo da empresa, visando a geração de valor para todos os *stakeholders*, suportado em

bases sólidas de responsabilidade social corporativa” com a responsabilidade na definição clara “de propósito e de foco, os termos de sucesso sustentável, operacionais e financeiros, para a Sonae MC, assim como a sua missão na indústria de retalho e a forma como a sua atividade beneficia clientes, colaboradores e a sociedade em geral” assim como na “supervisão da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por ele constituídas” (Sonae MC, 2020).

A Comissão Executiva é um grupo mais restrito que também constitui o Conselho de Administração, assim como, a Comissão de Liderança. Esta Comissão de Liderança tem um papel fundamental na tomada de decisão e gestão corrente dos negócios, sendo formada por 8 elementos e com a realização de reuniões mensais.

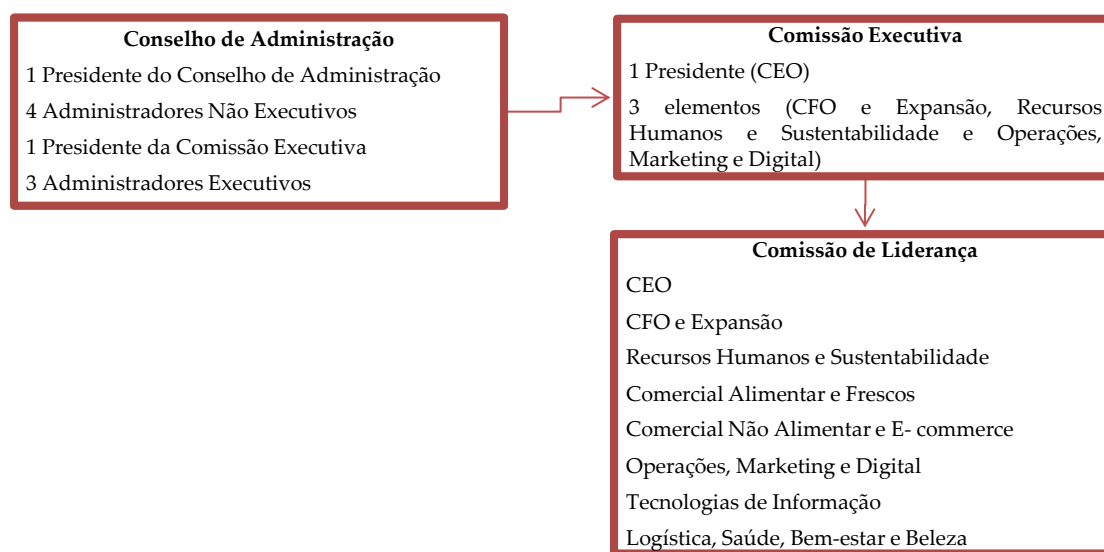


Figura 2: Estrutura interna Sonae MC – órgãos e comissões de decisão

Fonte: Relatório de Contas, 2020 – Elaboração Própria

Depois de apresentados os principais órgãos à tomada de decisão, importa clarificar as principais estruturas de negócio uma vez que têm influência tanto na formulação como na análise do desempenho real e do orçamento, a ser referido no subcapítulo seguinte. Assim, consideram-se duas principais subestruturas de negócio, com organizações distintas e que, se passam a descrever.

A estrutura de negócio comercial é composta por direções, com respetivos administradores, que agregam um conjunto de pelouros, com diversas unidades de negócio e categorias correspondentes. De forma a elucidar a sua organização, pode-se considerar o exemplo da Direção Comercial Alimentar e Frescos. Esta direção tem associado o pelouro alimentar e o de frescos. Com foco no pelouro de frescos, existem seis unidades de negócio: carne, peixe, *take away*, padaria e pastelaria, charcutaria e, frutas e legumes. Com foco na unidade de negócio carne, é possível encontrar cerca de vinte categorias entre as quais a categoria de bovino que, por sua vez, terá associado uma série de artigos.

A estrutura de negócios das operações é composta por insígnias e respetivo administrador, com uma Direção de Operações correspondente e que, no que lhe respeita, é constituído por um conjunto de lojas. Considerando o exemplo da insígnia Continente. Esta insígnia tem associado um conjunto de Direções de Operações (DOP) – norte, centro norte, centro sul, entre outros – e em cada uma delas, tem um conjunto de lojas.

- Linhas estratégicas de médio e longo prazo

Principalmente durante o ano de 2020, a Sonae MC procurou “encontrar um equilíbrio entre a resposta tática às mudanças repentinas no ambiente” em que opera e a execução das “prioridades estratégicas, orientadas para a transformação esperada do setor a médio e longo prazo” (Luís Moutinho – CEO Sonae MC, 2020, citado por Sonae MC, 2020).

Estas linhas estratégicas de médio e longo prazo da Sonae MC centram-se, essencialmente, no cliente, eficiência e planos de ação de crescimento rentável. A sua proposta de valor é impulsionada por um posicionamento competitivo em valor, pela transformação da oferta de frescos, marca própria e nutrição saudável, com uma operação que se pretende cada vez mais eficiente, ágil e digital. De forma a oferecer uma experiência mais abrangente aos clientes, pretende afirmar-

se com um conjunto de prioridades de crescimento e desenvolvimento, nas quais se destaca: a expansão de lojas de proximidade; potenciar oportunidades no digital e *e-commerce*; e, na ampliação do negócio de saúde, bem-estar e beleza. Por fim, colocam prioridades na implementação de medidas para a redução da sua pegada ecológica, assim como, na promoção de relação de proximidade com a comunidade e gestão ativa de talento e desenvolvimento contínuo das suas pessoas.



Figura 3: Linhas Estratégicas Sonae MC
 Fonte: Relatório de Contas, 2020

3.2 Ações de resposta à COVID-19

De acordo com dados do INE (2021), Portugal registou em 2020 uma contração do consumo privado (despesas de consumo final das famílias residentes e das instituições sem fins lucrativos ao serviço das famílias), em termos reais, de 5,9% e uma queda do Produto Interno Bruto (PIB) de 5,3% em termos nominais, face ao ano anterior (aumento de 4,3% em 2019). Contudo, e conforme dados fornecidos no Relatório de Contas de 2020 da Sonae MC, o setor do retalho alimentar em Portugal registou um forte dinamismo de vendas, com uma

variação nominal anual de 7,4% de vendas a retalho Hipers e Supermercados face a 4,1% em 2019 (INE e Nielsen, citado por Relatório de Contas de 2020), beneficiando do seu papel no suporte às necessidades básicas das famílias e de uma transferência do consumo realizado fora de casa para as superfícies de retalho. Em particular, e com um impacto transformador do setor, assistiu-se a uma aceleração considerável das vendas do canal *online*.

De acordo com a alteração das tendências de consumo devido à situação pública e económica observada pela pandemia do vírus da COVID-19, a Sonae MC procurou agir de forma ágil à sua evolução, com foco na continuidade do negócio, salvaguardando a saúde e segurança dos seus colaboradores e clientes e, simultaneamente, apoiando os seus parceiros e comunidades locais.

- Ações de continuidade do negócio

Mesmo na fase em que o surto se encontrava circunscrito à China, a Sonae MC constituiu um Comité de Crise, com o objetivo de: garantir o alinhamento corporativo; estabelecimento de um modelo de gestão de crise com quatro níveis de risco e respetivos planos de prevenção e contingência; definição de regras comuns entre os negócios a serem regularmente avaliadas e ajustadas com base na evolução da avaliação de risco; partilha e a aprendizagem de boas práticas, abrangendo toda a organização, desde as áreas operacionais às estruturas centrais. Desde então e até à presente data, são identificadas e implementadas ações de mitigação e monitorizados os indicadores de risco, sempre em linha as recomendações das entidades competentes e no melhor interesse de todos os *stakeholders*. Em concreto, foram desenvolvidas cinco ferramentas de apoio à gestão de crise do vírus da COVID-19, como o Trace COVID, que se baseia num modelo de risco e previsional da incidência da doença em Portugal e na Sonae MC.

Ainda numa perspetiva de continuidade de negócio, foi necessário assegurar a adaptação e níveis de serviços das operações e cadeias de abastecimento, com reforço de *stocks* e gamas (na maioria, produtos essenciais), com a devida articulação com fornecedores.

Adicionalmente, devido à crescente importância de modelos de negócio assentes na compra fácil e conveniente ao cliente, foram criadas medidas de aumento da capacidade e disponibilidade do serviço da plataforma de *E-Commerce*, o Continente Online. Com um crescimento anual de 80%, procederam ao alargamento dos locais de preparação das encomendas, oferta de diferentes opções e o estabelecimento de acordos com parceiros externos para assegurar a rapidez de entrega.

- Ações de segurança para colaboradores Sonae MC

No que diz respeito às garantias de segurança aos colaboradores Sonae MC, foram implementadas medidas de proteção, desde ações de formação, disponibilização de equipamentos de proteção individual e soluções de desinfeção, sinaléticas nos espaços físicos e a procedimentos de controlo de temperatura.

Foram criadas bolsas de colaboradores voluntários para dar resposta às necessidades imediatas do terreno, como lojas e entrepostos, para fazer face ao aumento de procura no início da crise pandémica.

Adicionalmente, foram criados canais de diálogo dedicados à comunidade, com a disponibilização de uma linha interna de esclarecimento de dúvidas, disponível 24 horas para todos os colaboradores.

Por fim, foram atribuídos prémios monetários extraordinários a colaboradores de lojas e entrepostos, com o intuito de recompensar o seu trabalho na linha da frente.

- Ações de segurança para os clientes

Na perspetiva de clientes, observa-se uma maior valorização na conveniência e experiência da compra, com a maior digitalização pelo que, a Sonae MC procurou acelerar o canal *contactless* através da plataforma Contigente Pay e campanhas de sensibilização para a utilização da fatura digital.

Foram implementadas medidas de segurança e higiene nas lojas, como a limitação do número de clientes, marcas de distanciamento, barreiras acrílicas de proteção e disponibilização de gel desinfetante. Em concordância com estas medidas, foi atribuído pela APCER, o certificado COVID Safe à marca Contigente, como selo de segurança para os clientes.

Com a crescente necessidade de procura de produtos de higiene pessoal e limpeza do lar, a Sonae MC lançou uma gama, “Contigente Protect”, com produtos especializados, a preços baixos.

Por fim, a Sonae MC criou uma gama de artigos “Essenciais Contigente Online” e cabazes pré-definidos, com entregas em 48 horas.

- Ações para apoiar parceiros e comunidades locais

Em termos de comunidades locais, foram criados apoios a entidades hospitalares e instituições sociais, com doações de refeições confeccionadas e artigos essenciais, tais como bens alimentares, produtos de higiene e cosmética e equipamentos de proteção individual. Foi criada uma linha de suporte ao escoamento da produção nacional através do reforço de compras ao Clube de Produtores Contigente e, também, na integração de 40 novos membros, com dados quantitativos de 365 milhões de euros em compras. Por fim, foram criadas campanhas nacionais, como “Nunca Desistir” e “Todos por Todos”, com o objetivo de recolher donativos junto dos portugueses, destinado a famílias com dificuldades económicas devido à pandemia.

No que respeita à evolução dos negócios no contexto pandémico da COVID-19, algumas das insígnias da Sonae MC registaram uma aceleração na sua procura, como o canal *online* e conseqüente crescimento do negócio de *E-Commerce*. Contudo, os novos negócios apresentaram desempenhos mistos, com segmentos a serem mais afetados devido às restrições impostas pelo Governo. Um dos formatos afetado foi o da restauração (negócio Bagga e Go Natural, por exemplo), pelo encerramento forçado e pelos comportamentos de consumo mais cautelosos. Segundo informações apresentadas no Relatório de Contas de 2020, o segmento de Saúde, Bem-Estar e Beleza, apesar numa fase inicial sofrer com o impacto das alterações de consumo, conseguiu recuperar e alcançar um desenvolvimento positivo de vendas, inerente ao segundo semestre do ano.

Numa perspetiva comercial, foi necessário, numa fase inicial, tomar ações em relação às promoções de forma a evitar pressão ao consumo e, conseqüente falta do produto. Conforme já referido, foi necessário reforçar a relação com os fornecedores não só para alinhar o abastecimento dos produtos, evitando falta de produto, como também para suportar os fornecedores de negócios que tiveram maior impacto em termos de vendas, como maquilhagem e produtos solares. Assim, foram criadas ações adicionais para dinamizar e escoar produto para conseqüente aumento do fundo de maneiio dos fornecedores.

Perante os esforços e ações levados a cabo pela empresa na resposta à crise pandémica da COVID-19, verificou-se um crescimento do volume de negócios de 9,6% para 5.153 milhões de euros, aumentando 6,6% no universo comparável de lojas, beneficiando dos efeitos do armazenamento e do aumento do consumo em casa (em detrimento de restaurantes).

Na rentabilidade operacional, registou-se um aumento do EBITDA de 47 milhões de euros para 526 milhões de euros, correspondente a uma margem estável de 10,2%. Os custos incrementais diretos e indiretos relacionados com a pandemia de COVID-19 foram compensados pelo aumento do volume de vendas

e por melhorias operacionais no período. Em suma, o resultado líquido de operações continuadas totalizou 139 milhões de euros no ano, registando uma variação anual positiva de 8 milhões de euros.

3.2 Modelo orçamental

3.2.1 Introdução

Neste subcapítulo pretendemos abordar o modelo orçamental em vigor na Sonae MC, com a transcrição, tão fidedigna quanto possível, das informações recolhidas através das fontes utilizadas para este estudo de caso. Conforme referido anteriormente, foram realizadas entrevistas a três elementos de equipas distintas: Planeamento e Controlo de Gestão, Direção Comercial e Direção de Operações. A informação obtida foi complementada com a informação pública disponível, o *Website* e Relatório de Contas de 2020.

Esta análise será apresentada de acordo com as diferentes fases do modelo orçamental, desde a elaboração e aprovação, execução e revisão, referindo também a sua influência no desempenho e ações orçamentais tomadas com o aparecimento do vírus da COVID-19. Paralelamente, serão apresentadas as principais vantagens e desvantagens indicadas pelos elementos das equipas entrevistados.

Face a este contexto, importa referir que, este estudo de caso irá centrar-se, essencialmente, na dinâmica das subestruturas de negócios comercial e de operações, com enfoque no orçamento efetuado para áreas operacionais, com centros de custo de lojas associados. As estruturas centrais ficam excluídas do âmbito de análise, onde se incluem, por exemplo, equipas de marketing, expansão, recursos humanos, entre outros. Esta focalização deve-se ao facto de o estudo de caso ser mais proveitoso com a descrição do processo de orçamentação

na ótica de demonstração de resultados, em vendas, encargos e respetivo resultado líquido.

De acordo com os entrevistados, a Sonae MC apresenta-se com um modelo orçamental muito próprio, “*not by the book*”, privilegiando um processo interativo, de alinhamento e envolvimento de todas as áreas, em concordância com as diretrizes estratégicas previamente definidas. Tem uma representação anual, capaz de medir o desempenho e atribuir recompensas e incentivos. Em suma, consideram que o orçamento assume um papel de “planeamento”, “consciencialização”, “controlo”, “linha orientadora”, “guia de resultados” e “validação de desvios”.

3.2.2 Processo de Elaboração do Orçamento

Conforme referido, o orçamento tem uma periodicidade anual, sendo que processo de elaboração decorre no último trimestre do ano.

De acordo com as informações recolhidas, serão descritas as etapas do processo de elaboração do orçamento, onde se inclui a comunicação e alinhamento das linhas estratégicas, formulação do orçamento e, apresentação e aprovação do orçamento em Conselho de Administração.

a) Etapa de comunicação e alinhamento das linhas estratégicas

Em maio, a Comissão de Liderança inicia o seu processo de reflexão e revisão anual do ciclo de planeamento estratégico da Sonae MC, intitulado de *5Y Plan*. O *5Y Plan* consiste num plano estratégico de médio e longo prazo, com um horizonte temporal de 5 anos, onde estão refletidos todos planos de iniciativas e ação para a evolução e concretização da estratégia, com um plano financeiro complementar. Em julho, esta proposta é apresentada em Conselho de Administração para devida validação e aprovação.

Em setembro, realiza-se uma reunião prévia ao orçamento, em Comissão de Liderança, na qual se discutem os grandes pressupostos do orçamento para o próximo ano e em que é definido um consenso da taxa de crescimento anual indicativa de *like for like* para estruturas com áreas operacionais associadas.

O *like for like* é uma medida de crescimento anual de vendas para um conjunto de lojas, constante e comparável em diferentes períodos, ou seja, indica o crescimento natural de vendas sem perturbações externas (sem impacto de aberturas, remodelações e encerramentos de lojas). Relativamente à utilização dos dados históricos, surgem como indicadores para delinear uma determinada tendência. Contudo, considera-se necessário ter em conta o contexto e acontecimentos pontuais capazes de influenciar a definição da taxa de *like for like*, como o vírus da COVID-19.

Esta taxa tem como principais variáveis:

- Projeção da taxa de inflação alimentar futura de acordo com previsões do mercado efetuadas pelo Governo (através do Orçamento de Estado, por exemplo), assim como, pela OCDE e União Europeia;
- Tendências de consumo. Conforme referido anteriormente, devido à situação pandémica vivida em 2020, esta variável ganhou maior relevância dado o encerramento temporário do canal horeca (conjunto dos hotéis, restaurantes e cafés) e, em termos globais, a Sonae MC ter sido positivamente impactada;
- Expansão de metros quadrados de área no mercado de lojas. Esta variável influencia a taxa de *like for like* uma vez que, quanto maior a expansão, menor a taxa de *like for like*. Isto significa que, quanto maior utilização por metro quadrado, ou seja, número de aberturas de lojas no mercado; maior a concorrência e, maior a probabilidade de consumo canalizado para os concorrentes.

A estas variáveis adiciona-se também uma percentagem de desafio de crescimento por parte da Sonae MC para conferir alinhamento com os seus objetivos estratégicos, entre os quais, alcançar maior quota de mercado.

Depois de definidos e comunicados estes elementos às respetivas direções e insígnias, inicia-se um processo de reflexão e análise por parte de todas as equipas, para estipular o plano de ação e recursos (PAR) anual, onde constam todas as ações e recursos necessários à execução dos objetivos estratégicos. Esta proposta é validada pelo respetivo administrador da área e, posteriormente, enviado para a equipa de *Strategic Business Development* que será responsável pela reflexão estratégica e consolidação para formulação do PAR da empresa, em concordância com a sua estratégia. Por fim, este PAR é apresentado e aprovado em Conselho de Administração.

Esta etapa confere alinhamento e harmonia ao processo de formulação do orçamento a iniciar-se em outubro. Contudo, o processo de definição dos indicadores financeiros do orçamento pode divergir, dispondo de autonomia para alterações devido a novos pressupostos que surjam no ano. De notar que estes pressupostos alteram-se ainda mais em contextos de incerteza, como é o caso da situação pandémica com o vírus da COVID-19.

b) Etapa formulação do orçamento

O orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação proposto para o próximo período (Bhimani, Horngren, Datar, & Rajan, 2015). Na sua elaboração, todas as áreas estão envolvidas, quer na construção do detalhe, quer na apresentação das suas propostas de orçamento.

Esta coordenação do processo de orçamento é assumida pela equipa de Planeamento e Controlo de Gestão uma vez que elaboram e fornecem documentos com o cronograma e as rubricas mais relevantes a considerar para as respetivas áreas completarem com a sua proposta. Nota para o facto de estes

documentos serem adequados às respetivas áreas, com detalhe à loja e unidades de negócio/categoria no que respeita à influência de resultados nas estruturas de áreas operacionais, diferenciando-se para as estruturas centrais.

Conforme indicado pelo PCG, o processo de análise por parte das áreas pretende-se ágil, com a perspetiva de que se concentrem nas rubricas mais expressivas, com alguma margem para ajuste caso se considere necessário. Tendo em conta o exemplo prático da Direção Comercial, o seu foco de análise é, essencialmente, para as rubricas de vendas e NET margem.

No processo de elaboração do orçamento, existem duas grandes componentes a ter em consideração: as vendas e os encargos.

- Vendas

A *performance* de vendas prevista assume um papel predominante neste processo, sendo discutida e definida numa primeira fase e com influência, à posteriori, no processo de atribuição de encargos.

Após a definição e comunicação da taxa de crescimento anual indicativa *like for like* para a empresa, a perspetiva de vendas é alvo de análise pelas diferentes áreas, com a determinação da taxa de *like for like* a atribuir aos respetivos pelouros ou insígnias e distribuição justa às unidades de negócio e lojas inerentes. Nota para o facto de que estas divisões devem estar sempre alinhadas com o consolidado da taxa de crescimento anual indicativa *like for like* definida.

De seguida pretende-se clarificar estas distribuições, de acordo com as direções em análise neste estudo de caso.

Com respeito à Direção Comercial, é apresentada a taxa de crescimento anual indicativa *like for like* para os pelouros sendo, posteriormente, distribuída pelas respetivas unidades de negócio e consequentes categorias, com uma discussão prévia entre diretores comerciais e equipa de rentabilidade. A distribuição às unidades de negócio é efetuada de acordo com o seu peso médio histórico nas

vendas, tendências de mercado (aumento ou diminuição do preço no mercado e consumo) e planos de ação esperados para aquele ano (como expansão, desenvolvimento do negócio, entre outros). Adicionalmente, focam o seu cálculo no rácio da margem comercial (proveitos do artigo/total das vendas), propondo a evolução global das categorias e respetivos artigos de acordo com fatores como o custo das matérias-primas, preço final a aplicar ao cliente, entre outros. Nesta fase é importante a avaliação do *mix* de produtos, negociação, escolha de fornecedores. Depois de definidos estes elementos, é apresentado e validado com o respetivo administrador de pelouro.

De acordo com o procedimento inerente à Direção de Operações, esta recebe, por parte da equipa de PCG, uma proposta de orçamento de vendas à loja, partindo de uma base histórica anual e somando uma série de variáveis provenientes da dinâmica do mercado, desde a taxa de inflação, impactos de crescimento por tendências de metro quadrado com a antecipação de aberturas de lojas da concorrência e ainda possíveis aberturas e fecho de lojas da empresa. Segundo o gestor de operações, esta informação é partilhada com as lojas que, efetuam um processo de análise e possível crítica das propostas enviadas. Neste processo, há articulação entre operações e PCG, na medida em que avaliam e validam a coerência da proposta e, eventualmente, fornecem algum dado adicional ou pressuposto novo como, por exemplo, aberturas da concorrência na zona próxima desconhecida aquela data. Posteriormente, a informação é consolidada com a apresentação e validação do diretor de insígnia.

Por fim, a proposta de vendas é consolidada e apresentada em Comissão de Liderança para uma validação intercalar. Esta validação não é rígida, tendo margem para alteração do valor de vendas aquando da consolidação do orçamento, ou seja, no momento em que são adicionados os valores inerentes aos encargos previstos.

Conforme referido, as vendas têm um papel fundamental na formulação do orçamento uma vez influenciam a atribuição de encargos orçados.

- Encargos

Numa perspetiva de encargos, a Direção Comercial apenas realiza os encargos relacionados com estruturas centrais, onde se inclui, por exemplo, encargos de pessoal com diretores comerciais, pelo que nesta análise não será aprofundado.

Todas as áreas têm autonomia para fornecer a proposta de orçamento para as rubricas da sua responsabilidade, sendo que nos encargos gerais e encargos com pessoal, são avaliados com base em informação histórica e adicionados efeitos, tais como, a alteração do salário mínimo, política salarial da Sonae, e outras questões legais (como férias e feriados).

A Direção de Operações analisa a proposta de encargos, tendo em consideração um rácio de encargos sobre as vendas, de forma a evitar que os encargos sejam superiores face às vendas projetadas. Contudo, não dispõe de controlo sobre algumas rubricas devido a custos provenientes de contratos de fornecimento previamente estabelecidos pela Direção de Proteção de Ativos (DPA), com a devida representatividade loja a loja, pelo que é fundamental ter em consideração na posterior divisão e atribuição de encargos, por loja. Neste momento, esta informação é partilhada com as lojas de forma a dar a oportunidade de registarem algum dado adicional ou sugestão de algum ajuste.

Numa fase final deste processo de elaboração, o PCG recolhe, interpreta e verifica a informação, através da validação e comparação de valores face ao histórico. No caso da Direção de Operações, é realizado ainda um estudo de *benchmarking* entre as lojas com o objetivo de desafiar tendências, em que lojas com o mesmo valor de vendas devem apresentar, aproximadamente, os mesmos encargos e produtividade. Adicionalmente, e de forma a alinhar estas propostas

à própria estratégia da organização, questionam os valores apresentados, desde a justificação para a apresentação de aumento do número de FTEs (colaboradores), a novos investimentos associados ao orçamento.

Separadamente, considera-se relevante abordar o processo de formulação do orçamento no que respeita a novas lojas. É um processo específico que se divide nas seguintes fases:

- As equipas de expansão realizam reuniões mensais para definir um conjunto de potenciais localizações de aberturas de lojas. Para cada uma destas hipóteses, é realizada uma análise de investimento, por parte da equipa de estudos de mercado, com o levantamento do potencial da zona. Este potencial é medido de acordo com o tamanho terreno e o seu custo de aquisição, concluindo, numa fase inicial, se o investimento deve ser analisado;
- Depois deste momento de avaliação do potencial inerente, é necessário calcular o valor das potenciais vendas daquela localização de acordo com uma série de dados, tais como, lojas da concorrência, população residente ou sazonal, indicadores de rendimento existentes sobre a zona, entre outros;
- Após o apuramento do volume de vendas potenciais, é necessário definir, de acordo com o tamanho do terreno, o tamanho ideal da infraestrutura, em metros quadrados, para que seja assim possível avançar para o cálculo dos seus custos de investimento. Os custos de investimento são apurados de acordo com os dados históricos da média das lojas com características semelhantes.

Segundo informação do PCG, esta formulação pretende focar-se no benefício da abertura, ou seja, no valor acrescentado que uma loja poderá gerar à empresa. A partir destes dados, é calculado uma taxa interna de retorno que deve ser superior a 15% para avançar com o investimento. O orçamento do primeiro ano

é realizado de acordo com estas estimativas sendo a variável vendas aquela que poderá divergir mais do desempenho real.

c) Etapa de apresentação e aprovação do orçamento em Conselho de Administração

Por fim, todas as propostas de orçamento já validadas pelos administradores de pelouro e diretores de insígnia, são compiladas e apresentadas em Conselho de Administração, com o poder de decisão na aprovação final. Conforme referido anteriormente, há um momento prévio de validação intercalar pelo Comissão de Liderança pelo que se assume que estará em concordância com as orientações estratégicas. Contudo, e em caso de não aprovação, é necessário efetuar os ajustamentos considerados necessários de acordo com as direções determinadas.

Após validação e aprovação, a proposta é analisada em Conselho de Administração da *holding*, o qual aprova ou propõe alterações ao orçamento. Depois de finalizado este momento de aprovação, os dados são carregados em sistema pela equipa de PCG.

De acordo com os elementos entrevistados, é fundamental a consistência dos valores propostos com apoio em dados históricos uma vez que permitem uma formulação de proposta de orçamento coerente. Assim, os dados históricos encontram-se presentes em todos os momentos do processo do orçamento, apresentando um papel relevante não só na projeção do orçamento, servindo muitas vezes de base na construção dos valores a apresentar em proposta de orçamento, mas também na sua execução pois serve de controlo e referencial de alinhamento dos objetivos previamente definidos face ao desempenho real. Ainda assim, consideram ser necessário analisar com algumas reservas já que estes dados podem estar influenciados por outros fatores que decorreram nesse ano, como o fecho de uma loja da concorrência, uma remodelação e a pandemia do vírus da COVID-19.

3.2.3 Execução do orçamento

O orçamento assume na sua execução um papel de controlo, isto é, uma linha orientadora que permite clarificar se a gestão e ações que estão a ser tomadas são suficientes para atingir o objetivo anual e implementar ações corretivas ao desempenho real.

Na Direção Comercial, os gestores comerciais analisam e controlam as vendas diariamente sendo que existem três momentos principais durante o mês em que são analisadas em detalhe. Primeiramente, a meio do mês, com o ponto de situação aquela data e a projeção de valores de fecho do mês e acumulado do ano; Em seguida, são consideradas perto do final do mês para avaliar possíveis ações corretivas; E, por fim, no início do mês seguinte, com os valores de vendas já fechados para analisar os resultados à conta de exploração.

Adicionalmente, há reuniões de acompanhamento da conta exploração mensal, com a projeção de resultados para o final do ano, com verificações mais detalhadas a partir do mês de junho. De notar que, se for necessária a implementação de ações mais agressivas para fazer face aos resultados, é necessário proceder a negociações com fornecedores uma vez que, principalmente numa ótica de negociação de preços, há influência na margem comercial.

Com relação à Direção de Operações, os gestores operacionais e os diretores de loja realizam reuniões mensais de atividade em que são analisados os principais desvios, com a devida justificação de cada responsável. Trimestralmente, efetuam uma reunião alargada com foco na conta de exploração e com relação a todas as lojas. Em ambos os momentos, são definidos planos de ação para cada loja de forma a colmatar alguma tendência, nomeadamente a recuperação de vendas ou encargos em excesso. Estes planos de ação corretivas podem estar presentes, por exemplo, na alteração do planograma de loja, ações adicionais de marketing, entre outros.

Relativamente à equipa de PCG, esta prepara um documento com resultados mensais, por áreas, para apresentação à Comissão de Liderança. Este documento detalhado e com foco nos principais sucessos e desvios. O acompanhamento do desempenho é efetuado com o confronto do orçamento, histórico e 5Y Plan.

3.2.4 Revisão do orçamento

Não existem revisões ao orçamento, “nasce e morre naquele tempo”. Depois de validado, é unicamente utilizado no processo de apuramento de remuneração variável. No processo de apuramento de remuneração variável, é verificado se a atribuição é justa, com possibilidade de alterações dos pressupostos.

Não obstante, a organização tem, paralelamente, implementados *forecasts* fruto da situação pandémica provocada pelo vírus da COVID-19, caracterizados pela redução de detalhe, nos quais efetua revisões trimestrais. Ainda assim, não possui um plano, ou seja, é revisto e usado quando considerado oportuno.

3.2.5 A influência do orçamento no desempenho

Conforme referido, o orçamento não é alvo de ajustes após a aprovação no início do ano pelo que, é, posteriormente, considerado como guia ao desempenho na remuneração variável. Assim, importa referir que o orçamento traduz-se em indicadores de desempenho (KPIs) repartidos em: Corporativos (com uma ponderação de 5%) e expressam o desempenho do Grupo Sonae; Negócio (com uma ponderação de 35%) traduzindo o desempenho do negócio Sonae MC; Departamentais (com uma ponderação de 30%) apontam o desempenho da equipa; e Pessoais (com uma ponderação de 30%) que exprimem o desempenho do colaborador.

De acordo com a informação recolhida, considera-se que o orçamento influencia o sistema de desempenho de forma clara porque orienta e envolve todos os colaboradores para atingir os objetivos definidos. Com a determinação

de metas fixas e incentivo ao aumento do desempenho das organizações, o orçamento poderá ter como consequência comportamentos antiéticos (Hope & Fraser, 2003a), e existe o risco de, na construção do orçamento, apresentar objetivos conservadores que mais facilmente serão atingíveis. Contudo, verifica-se um maior controlo na organização quer ao nível do funcionamento dos processos e auditorias regulares. Assim, o orçamento é, cada vez mais, considerado uma ferramenta de motivação para alcançar e mostrar resultados.

3.2.6 Implicações na visão orçamental de resposta à COVID-19

Em termos de visão orçamental, os entrevistados consideram que o orçamento é um instrumento importante quando há estabilidade do mercado. Com o contexto de imprevisibilidade e alterações da envolvente, o orçamento perde relevância uma vez que “restringem a capacidade de resposta e flexibilidade, e muitas vezes são uma barreira à mudança” (Wallander, 1999). Já os *forecast* acabam por tornar a gestão mais ágil, sem necessidade de proceder a um novo processo de construção orçamental.

Em suma, o orçamento anual definido não teve qualquer alteração e foram considerados alguns cenários (tendo em consideração, por exemplo, a evolução macroeconómica; a evolução do volume de negócios de consumo em casa face ao consumo em restauração, com análise às implicações em termos operacionais e de negócio) para perceber quais os seus impactos ao nível de crescimento de quota de mercado. Contudo, estes *forecasts* não tem um plano, ou seja, são revistos e utilizados quando considerados oportunos.

3.2.7 Vantagens e desvantagens

Depois de descritas as práticas adotadas ao orçamento, são reconhecidas algumas vantagens e desvantagens pelos elementos entrevistados que se passam a enunciar.

De acordo com o Planeamento e Controlo de Gestão, o orçamento:

- Proporciona um momento de consciencialização, responsabilização, alinhamento e reflexão de toda a companhia;
- Cria comprometimento das áreas com objetivos quantificáveis, devidamente articulados e ajustados com a estratégia;
- Permite às equipas, tais como operações e comerciais, refletir e despoletar ação. Através da criação de objetivos conscientes e ambiciosos, as equipas despoletam ações e conseguem fazer mais e diferente;
- Cede às áreas o planeamento de recursos, podendo optar por potenciar os recursos e até ceder recursos a outras equipas;
- Facilita a monitorização de desvios.

De acordo com a Direção Comercial, o orçamento é uma ferramenta essencial de guia para os objetivos que se permite comparar com crescimento real e o histórico.

De acordo com o elemento entrevistado pertencente à Direção de Operações, o orçamento permite o acompanhamento e reação aos desvios, considerando que a proposta fornecida pelo PCG, é baseada em informação fundamentada e que facilita o processo de análise e envio da proposta final.

De acordo com as vantagens enunciadas, podemos encontrar semelhanças à revisão da literatura em que, a utilização do orçamento garante o planeamento estratégico, a implementação de planos e fornecer critérios de desempenho, promovendo a comunicação e coordenação dentro da organização e, motivar todos os membros da organização (Bhimani, Horngren, Datar, & Rajan, 2015).

No que diz respeito às desvantagens, e com o intuito de enriquecer a análise crítica seguinte, foram divididas em dois momentos: na elaboração e execução, de acordo com os contributos dados pelas áreas entrevistadas.

- Na Elaboração:

De acordo com a perspectiva do Planeamento e Controlo de Gestão, consideram-se os seguintes inconvenientes:

- Associado ao facto de o negócio ser de grande dimensão, existem diversos negócios e diversos intervenientes;
- A interdependência entre áreas em que, no momento de formulação da proposta, é necessário efetuar a validação com outras áreas. Por exemplo, no caso de uma Direção de Quebras, a gestão da quebra diária é efetuada pela área operacional (lojas e entrepostos) e a área comercial é impactada ao nível da margem, com a mesma quebra, pelo que é necessário que estas áreas trabalhem em conjunto na elaboração das propostas;
- O orçamento é muito detalhado e complexo. Apesar de se assistir a uma redução do número de rubricas, continua bastante detalhado. De notar que, há dois anos estavam elencadas cento e vinte rubricas e, atualmente, oitenta;
- Existe uma lógica incremental na elaboração dado que não há muita agilidade para ações, subestimando impactos positivos e sobrestimando impactos negativos (como o valor dos salários mínimos e taxa de inflação).

Na perspectiva da Direção Comercial, considera-se que:

- Está a ser realizado um trabalho para diminuição do nível de detalhe na elaboração do orçamento, mas que prejudica o

acompanhamento para a gestão diária do gestor comercial, com a realização da comparação do crescimento real e histórico. Assim, torna-se necessário contrariar a tendência com o ajuste de rubricas alvo para análise.

Na perspectiva da Direção de Operações, consideram que:

- O período que decorre desde a receção da proposta enviada pelo PCG até ao envio da proposta final é reduzido, exigindo esforço adicional por parte do gestor operacional para obter respostas dos vários intervenientes com interferência no processo, desde análise à validação das lojas e diretor de insígnia;
- As lojas assumem um papel conservador na apresentação de propostas de valores sendo naturalmente necessário impor ambição nos objetivos. Desta forma, há falta de sensibilidade quer na análise quer na apresentação dos valores uma vez que não têm conhecimento do processo orçamental em termos globais.

- Na Execução

Na perspectiva do Planeamento e Controlo de Gestão:

- Conforme já referido, o orçamento verte em indicadores que estão associados à remuneração variável. Desta forma, existem áreas que, optam por ser mais conservadoras nos objetivos, para mais facilmente serem atingíveis. Contudo, assiste-se a uma menor tendência devido à mudança de mentalidade e vontade de mostrar resultados na sua área;
- Dificulta o *trade-off* de recursos na execução. Os recursos são escassos e quando a organização opta por maximizar o valor que afeta recursos de duas áreas, há conflito de interesses. A área

prejudicada não pretende ser penalizada não só porque tem impacto face ao orçado como pelo facto de ter impacto na atribuição da remuneração variável. Esta dificuldade tira flexibilidade;

- Com ambientes de muita incerteza, o orçamento deixa de fazer sentido e torna-se dispendioso pela energia utilizada.

De acordo com a Direção Comercial:

- Uma vez que os planos promocionais (campanhas) são considerados na elaboração do orçamento, influenciam também a sua execução uma vez que, são efetuados ajustes de acordo com variável externa, o mercado, e, eventualmente, pelo facto de existirem oportunidades que permitem a realização de ações adicionais, entre pelouros. Por exemplo, campanhas relativas a um determinado pelouro em que as vendas não estão a corresponder ao expectável, considera-se apropriado efetuar uma campanha, de outro pelouro, para contrariar esse efeito. Deste modo, considera-se que existe dependência das áreas que, contudo, acaba por ser ajustada nos objetivos globais.

Conforme referido na fase de elaboração, a Direção de Operações considera, igualmente, na execução orçamental, falta de sensibilidade por parte das lojas no processo orçamental uma vez que, a sua atividade centra-se, essencialmente, na prestação de serviço e reforço de vendas, sem qualquer alerta para as implicações dos aumentos de encargos provenientes da sua atividade diária no desempenho real.

3.3 Análise Crítica

Após exposição dos elementos recolhidos, é possível encontrar diversas semelhanças entre o orçamento implementado na Sonae MC e a literatura anteriormente descrita.

Tal como a literatura indica com relação ao orçamento tradicional, orçamento da Sonae MC também se apresenta como uma representação de planeamento anual (Schiff, M., & Lewin, 1970), baseado numa série de variáveis (Wallander, 1999), com a definição de um determinado nível de vendas e um nível apropriado de gastos (Otley, 1999).

Apesar de a literatura apontar como uma das principais críticas o facto de o orçamento raramente estar focado na estratégia (Player, 2003) e centralizar as decisões na gestão de topo (Hope & Fraser, 2003a), o orçamento da Sonae MC contraria essa tendência, através da articulação da estratégia da organização e devida comunicação entre as diferentes áreas, definição de objetivos e planos quantificáveis e, aplicação de ações para a respetiva concretização. Conforme elencado pelos elementos entrevistados, o orçamento permite, através da *“criação de objetivos conscientes e ambiciosos”* que as *“equipas despoletem ações”* e consigam *“fazer mais e diferente”*.

No que respeita à sua função na alocação de recursos (Player, 2003), o orçamento da Sonae MC antes de formulado, tem definido um conjunto de planos de ação e recursos que permitem não só a orientação, como a alocação e possível partilha de recursos entre equipas.

No processo de recolha de informação, foram elencadas algumas desvantagens na utilização do orçamento, passando a destacar o facto de ser *“detalhado e complexo”* e ter *“muitos intervenientes”*, uma *“lógica incremental”* e, por vezes, *“conservadores nos objetivos”*, dado que o orçamento se *“verte em indicadores associados à remuneração variável”*. Estes adjetivos apresentam-se em concordância com a literatura já elencada, sendo que o orçamento é, também, identificado

como moroso, que consome muitos recursos e rapidamente se torna obsoleto uma vez que se inicia quatro ou cinco meses antes do início do ano fiscal (Hope & Fraser, 2003a; Horvath & Sauter, 2004).

Conforme referido, são definidos objetivos e planos, com análises recorrentes às variações existentes e com recurso, se necessário, à implementação de ações corretivas (Bhimani, Horngren, Datar, & Rajan, 2015), ou seja, ao longo do período de execução, o desempenho real observado na Sonae MC é alvo de análise permanente com a comparação, em simultâneo, do orçamento e histórico, servindo como ferramenta “*essencial*” de acompanhamento de desvios para realização dos objetivos.

De acordo com os objetivos delineados, o orçamento traduz-se em indicadores de desempenho (KPIs), ou seja, indicadores quantificáveis de desempenho que conferem não só às equipas o acompanhamento do desempenho, mas também a atribuição de remuneração variável (Player, 2003). Contudo, esta é uma das críticas apresentadas pela literatura dado que, a definição de metas através do orçamento pode promover miopia de curto prazo assim como “jogos orçamentais” (Hansen et al., 2003).

A Sonae MC não procede a alterações ao orçamento desenvolvido e em execução num determinado ano, ou seja, é articulado em metas fixas (Hope & Fraser, 2003a), o que pode colocar dúvidas na sua aplicabilidade em contextos de incerteza (Sandgaard, 2012), perdendo relevância e conferindo utilidade apenas no momento da atribuição de remuneração variável. Apesar de a empresa criar cenários *forecast*, não existe a revisão frequente, sendo usado quando considerado oportuno.

Os dados históricos assumem relevância na formulação da proposta de orçamento uma vez que lhe conferem coerência e consistência. São, por exemplo, considerados como base para o cálculo de custos de investimento de novas lojas, assim como, para encargos de funcionamento e de pessoal de outras lojas.

Conforme mencionado pelos entrevistados, serve como base pelo que é necessário ter em consideração outros fatores e variáveis que influenciem o ano em questão. Estas reservas são também partilhadas por Wallander (1999) que considera que o orçamento tem por base projeções futuras de acordo com resultados observados no passado, e que se assume que o mesmo comportamento continuará no futuro. No entanto, verifica-se a tendência para a Sonae MC considerar mais os elementos fornecidos pelo mercado, principalmente no que respeita à *performance* de vendas, uma vez que se deve adaptar à sua dinâmica.

Através da ligação entre os elementos característicos do orçamento da Sonae MC, é possível encontrar semelhanças face à literatura apresentada, não só nas suas funções – definição de metas, a atribuição de incentivos em alinhamento com as metas, criação de planos de ação detalhados para atingir essas metas, alocação de recursos, alinhamento e comprometimento das várias unidades e membros da organização, e monitorização e avaliação de desempenho (Player, 2003) - mas também nas limitações encontradas de acordo com o parecer dos entrevistados. As limitações ao orçamento apresentam-se como sendo moroso e dispendioso (Hope & Fraser, 2003a), com metas fixadas (Player, 2003) que restringem a capacidade de resposta e flexibilidade e, muitas vezes sendo uma barreira à mudança (Neely et al., 2003).

A Sonae MC distingue-se pelo alinhamento da sua orientação estratégica não só para o curto prazo, mas também pelo médio e longo prazo (5Y Plan), com um PAR anual harmonioso assim como pela autonomia cedida às equipas na elaboração e execução do orçamento, com reuniões mensais de atividade para controlo e ações corretivas do desempenho observado. Conforme Neely et al. (2003), os orçamentos para serem eficazes devem estar alinhados com a estratégia da organização, com um plano estratégico adequado, envolvendo processos de gestão de desempenho e com a capacidade de promover a revisão dos

pressupostos inerentes à estratégia; devem envolver processos com criação de valor, coerentes e contínuos, capazes de identificar e gerir os interesses dos *shareholders*.

Ao modelo orçamental aplicado pela Sonae MC foi possível identificar algumas correlações com outros modelos como o orçamento de base zero e *rolling forecast* que, se pretende aprofundar de seguida. Para esta associação, foi necessário recorrer à literatura reunida anteriormente.

- O orçamento de base zero no orçamento da Sonae MC

Conforme referido na revisão de literatura, o orçamento de base zero é apresentado como uma das técnicas de aperfeiçoamento do orçamento (*better budgeting*), com a redefinição e justificação dos custos de cada ciclo orçamental, enquanto o orçamento considera períodos ou anos anteriores (Neely et al., 2003). Assim, o orçamento de base zero tem como princípios que: nenhuma linha do orçamento é automaticamente considerada para um período futuro apenas porque ocorreu num período passado e, todas as linhas incluídas no orçamento têm de ser devidamente justificadas (Pidgeon, 2010).

Na realização das entrevistas, os elementos referiram que os dados históricos, muitas das vezes, são considerados na formulação do orçamento, quer como guia de tendência, quer como base de cálculo com o acréscimo de outras variáveis. Considera-se ainda que há a tendência para uma lógica incremental na sua elaboração, com objetivos também conservadores pela falta de sensibilidade ou por sobrevalorização de possíveis impactos negativos. Deste modo, e com referência à abordagem do orçamento de base zero, há oportunidade para Sonae MC considerar esta abordagem pelo seu foco no controlo de custos, com a justificação da utilização de determinado valor, por via de pacotes de decisão.

A utilização destes pacotes, através da identificação de um conjunto de serviços, atividades associadas e recursos necessários e, ainda, pela identificação

de nível mínimo de esforço e crescimento adicional, permite a melhor avaliação em termos de custos e benefícios e a sistematização em termos de importância (Cowen & Dean, 1979). Com esta necessidade de priorização, é possível indicar necessidades e benefícios potenciais assim como concentrar esforços na melhoria de atividades e programas que aparentam estar direcionados na decisão certa (Pyhrr, 1977).

No que respeita à revisão do orçamento, a Sonae MC não faz qualquer tipo de alteração, uma vez que para esse efeito seria necessária uma nova formulação orçamental. Desta forma, o orçamento de base zero poderia acrescentar valor na medida em que, através da utilização de pacotes de decisão e da sua classificação, seria possível quantificar de forma mais objetiva ações necessárias para qualquer alteração orçamental (Pyhrr, 1977).

Numa perspetiva de vendas, a Sonae MC aplica um modelo bastante desafiador e dinâmico uma vez que considera elementos de mercado para prever o potencial de vendas para o ano orçado. Apesar de o orçamento de base zero focar-se essencialmente em controlo de custos, podemos verificar alguns princípios de orçamento de base zero na previsão do potencial de vendas uma vez que, mesmo com a visibilidade dos dados históricos, justifica a sua projeção com base em elementos de mercado, concorrência, entre outros, para uma análise mais fidedigna.

A Sonae MC poderia aplicar esta abordagem para algumas áreas específicas e para novas aberturas de loja uma vez que implicaria uma maior consciência dos custos orçados face ao potencial de previsão de vendas que, conforme referido, já se dissocia de períodos ou anos anteriores, com o foco em outras variáveis inerentes ao mercado, desde a taxa de inflação, tendências de consumo e concorrência.

Dada a dimensão e estrutura da empresa, esta abordagem de gestão pode, contudo, demonstrar-se bastante desafiadora. A aposta no orçamento de base

zero é dispendiosa, complexa e demorada (Deloitte, 2015) e implica custos adicionais por atividades e programas de formação, desenvolvimento de procedimentos e formulários e preparação de manuais operacionais (Cowen & Dean, 1979), o que pode colocar pressão sobre os recursos, já escassos. Em concordância, autores afirmam que é difícil de calcular o custo e estimar as necessidades de recursos para opções diferentes à prática em vigor (Pidgeon, 2010).

- O *rolling forecast* no orçamento da Sonae MC

Em 2020, o mundo foi confrontado com um elevado contexto de imprevisibilidade em todos os setores da economia pela propagação do vírus da COVID-19. A Sonae MC não foi exceção e teve de adaptar-se através da implementação de uma série de medidas e alterações no seu modelo operativo, com o objetivo de garantir a segurança não só dos seus colaboradores como clientes, salvaguardar a cadeia de abastecimento, assegurar a continuidade dos negócios, e apoiar os seus parceiros e comunidades locais, conforme detalhado no subcapítulo de resposta à COVID-19.

Neste sentido, e numa vertente orçamental, a Sonae MC procedeu à criação de *forecasts*, com regularidade, uma vez que não realiza revisões e ajustes ao orçamento anual definido. Esta falta de revisão e ajuste, é uma lacuna assumida pelos elementos entrevistados dado que o orçamento se assume como um instrumento de gestão importante quando há estabilidade do mercado os *forecasts* acabam por tornar a gestão mais ágil, sem necessidade de proceder a um novo processo de construção orçamental.

Conforme já referido, o *rolling forecast* apresenta-se como uma das principais alternativas ao orçamento (Ekholm & Wallin, 2000), assim como, complemento (Sivabalan et al., 2009). Envolve projeções mais frequentes, com o objetivo de gerar previsões financeiras mais precisas. Adicionalmente, esta ferramenta inclui

apenas algumas variáveis chave, como vendas, custos e despesas com capital (Jeremy Hope & Fraser, 2003b), o que permite que as alterações sejam mais rapidamente incorporadas (Hansen, 2011) na organização.

O orçamento da Sonae MC apresenta-se como detalhado e complexo, pelo que, considera-se relevante torná-lo mais leve, focando-se nas rubricas mais críticas e permitindo, com esta redução, uma maior agilidade na sua formulação. Conforme afirmação dos elementos, existe um trabalho que está a ser desenvolvido na redução do detalhe, mas que ainda não é satisfatório.

Pelas suas características chave de atualização e simplificação, o *rolling forecast* permite reduzir o intervalo de tempo entre o planeamento e a realidade do negócio, tornando-se uma ferramenta mais responsiva à mudança (Sivabalan et al., 2009). Assim, a Sonae MC beneficiaria com uma atualização frequente das suas previsões com as últimas estimativas fruto das tendências económicas, procura dos clientes e dados emergentes (Jeremy Hope & Fraser, 2003b), de forma a maximizar o lucro e minimizar as perdas da organização (Player, 2009). Nota para o facto de existirem duas hipóteses para adotar esta perspetiva de continuidade e atualização: possibilidade de integrar os *rolling forecasts* complementares ao orçamento, possibilitando uma gestão mais ágil face aos acontecimentos ou, o abandono do orçamento inicialmente em vigor na Sonae MC.

Apesar dos contributos enunciados para a Sonae MC, os *rolling forecasts*, para além de exigirem tempo na sua preparação (Player, 2009), podem dificultar na questão de atribuição de sistemas de recompensas, colocando questões na justiça na sua conceção devido ao facto de serem alterados constantemente (Gurton, 1999, citado por Hansen, 2011). Segundo Hope & Player (2012), é necessário evitar a relação entre *rolling forecasts*, metas e recompensas para impedir comportamentos disfuncionais nos gestores, ajustando gradualmente estas métricas.

De acordo com a seguinte tabela, pretende-se resumir esta análise crítica com as principais características do modelo aplicado pela Sonae MC e possíveis oportunidades e limitações com base nos princípios do orçamento de base zero e *rolling forecast*:

Característica	Modelo Orçamental Sonae MC	Orçamento de base zero	<i>Rolling forecast</i>
Periodicidade	Anual.	O princípio deste modelo é idêntico ao aplicado pela Sonae MC.	Possibilidade de ser contínuo. Se utilizado como complemento, o princípio será idêntico ao aplicado pela Sonae MC.
Elaboração	Processo inicia-se 3 meses antes do início do ano fiscal, com <i>“muitos intervenientes”</i> . É <i>“detalhado e complexo”</i> . Pode ter alguma <i>“lógica incremental”</i> por sobrevalorização de impactos negativos ou falta de sensibilidade.	Análise por <i>“pacotes de decisão”</i> que permitem eliminar algumas rubricas e custos considerados até então e quantificar qualquer ação necessária. Contudo, considera-se dispendiosa,	Foco em rubricas principais (vendas, custos e despesas com capital), ou seja, com menos detalhe. Confere assim que alterações sejam mais rapidamente incorporadas. Ainda assim, existe tempo na sua preparação.

Característica	Modelo Orçamental Sonae MC	Orçamento de base zero	<i>Rolling forecast</i>
		complexa e demorada.	
Revisão	Não aplicável. Elaborados cenários <i>forecast</i> mas não ocorre a sua revisão frequente, sendo usado quando considerado oportuno.	Redefinição e justificação a cada ciclo orçamental por utilização de “pacotes de decisão”.	Projeções mais frequentes de acordo com as situações não previstas no orçamento.
Gestão de recursos	Antes de formulado são definidos de planos de ação e recursos que permitem orientação, alocação e possível partilha de recursos entre equipas.	Propõe prioridades para uma melhor alocação de recursos. Contudo, tem dificuldade em calcular as necessidades de recursos para práticas diferentes à atual.	Requer muitos recursos. Contudo, tem como foco a melhor alocação de recursos.
Relação e influência da gestão	Definição dos objetivos estratégicos pela Comissão de Liderança, com comunicação à	O princípio deste modelo é idêntico ao aplicado pela Sonae MC.	O princípio deste modelo é idêntico ao aplicado pela Sonae MC.

Característica	Modelo Orçamental Sonae MC	Orçamento de base zero	<i>Rolling forecast</i>
	<p>restante organização.</p> <p>Autonomia cedida às equipas na elaboração e execução do orçamento, com reuniões mensais de atividade para controlo e ações corretivas do desempenho observado.</p>		
Relação com estratégia	<p>Articulação da estratégia da organização e devida comunicação entre as diferentes áreas para <i>“fazer mais e diferente”</i>.</p> <p><i>“Criação de objetivos conscientes e ambiciosos”</i> e planos quantificáveis com aplicação de ações</p>	<p>O princípio deste modelo é idêntico ao aplicado pela Sonae MC.</p>	<p>O princípio deste modelo é idêntico ao aplicado pela Sonae MC.</p>

Característica	Modelo Orçamental Sonae MC	Orçamento de base zero	<i>Rolling forecast</i>
	para a respetiva concretização.		
Relação com desempenho	Orçamento traduz-se em indicadores de desempenho (KPIs). Tem algum risco associado uma vez que se <i>“verte em indicadores associados à remuneração variável”</i> e as equipas podem ter a tendência para ser mais <i>“conservadoras nos objetivos”</i> .	Este modelo tem dificuldade na identificação de medidas de desempenho adequadas.	Segundo a literatura, esta ferramenta deve evitar a relação com metas e recompensas.

Tabela 2: Síntese da análise do modelo da Sonae MC com o OBZ e RF

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 4

4.1 Conclusões

A elaboração do presente trabalho teve como principais objetivos analisar e compreender o modelo orçamental em vigor na Sonae MC e, com apoio à literatura, perceber de que forma metodologias como o orçamento de base zero e *rolling forecast* podem contribuir para acrescentar valor na concretização da sua estratégia. Assim, pretendeu-se dar resposta às seguintes questões de investigação: “*Como se caracteriza o modelo orçamental da Sonae MC?*” e “*Quais os principais contributos da adoção do orçamento de base zero e/ou rolling forecast para a concretização da estratégia da Sonae MC?*”.

De acordo com a revisão de literatura, o orçamento é um dos principais mecanismos de controlo aplicados pela maioria das organizações (Otley, 1999), sendo um dos critérios para medir desempenho (Schiff, M., & Lewin, 1970).

Com base na informação recolhida, o orçamento implementado na Sonae MC é uma ferramenta essencial enquanto guia de objetivos. Tem uma periodicidade anual e é estático, porque uma vez aprovado, permanece inalterado. É capaz de medir o desempenho e atribuir recompensas e incentivos.

O seu ciclo orçamental inicia-se, em meados de maio, com a reflexão, definição, comunicação e alinhamento da estratégia de curto e médio e longo prazo. Em outubro, inicia-se o processo de formulação das propostas de orçamento com a participação ativa dos elementos das direções e insígnias envolvidos. Neste momento, é possível verificar que esta proposta está, no momento da sua validação, condicionada aos objetivos estratégicos anteriormente definidos, ou seja, há uma margem restrita de negociação. Contudo, promove discussão e um maior alinhamento interno.

Ainda no momento de formulação, foi possível verificar forte relevância das vendas e a sua influência na atribuição dos encargos. As formulações das vendas nas estruturas de áreas operacionais têm por base uma taxa indicativa de *like for like* que, apesar de ter como referência dados históricos, considera essencialmente dados de mercado capazes de influenciar a *performance* da organização.

Há evidências de alguma complexidade na sua elaboração uma vez que, para diferentes estruturas, são considerados critérios específicos. De acordo com o papel associado ao Planeamento e Controlo de Gestão, são fornecidos documentos com informação adequada às respetivas estruturas com áreas operacionais e estruturas centrais. Adicionalmente, e dentro da estrutura mais operacional, com influência no desempenho de lojas, a Direção Comercial elabora a sua proposta de orçamento com especial foco nas rubricas de vendas e NET margem. Já no que respeita às Operações, a proposta é enviada pelo Planeamento e Controlo de Gestão e avaliada, posteriormente, pelos gestores operacionais e respetivas lojas.

À etapa de formulação, segue-se a apresentação e devida aprovação do orçamento em Conselho de Administração, com uma prévia aprovação o Conselho de Liderança.

O controlo orçamental é realizado, essencialmente, numa base mensal, com comparações dos resultados reais com os orçados e, também, com o histórico. Nestas reuniões de atividade são definidos planos de ação para fazer face a desvios detetados. Contudo, e com referência aos últimos acontecimentos, a Sonae MC recorre e considera que os *forecasts* permitem maior agilidade na gestão, conforme as alterações verificadas durante o ano.

Segundo elementos entrevistados, a Sonae MC apresenta um modelo orçamental muito próprio. Podemos afirmar que se caracteriza por um modelo orçamental híbrido uma vez que se apoia em diversas formas de planeamento e controlo orçamentais. Por um lado, apoia-se num modelo orçamental mais

tradicional, pela sua periodicidade anual, com uma lógica incremental em alguns segmentos de negócio, detalhado e rígido, com a capacidade de medir desempenho e atribuir incentivos. Por outro lado, este modelo foca-se na articulação de todos os elementos com a estratégia da organização, pretende descolar-se do histórico, com maior foco nas projeções de evolução do mercado (concorrência e perfis de consumo) e numa gestão mais ágil através da utilização de *forecasts*.

Conforme referido, este orçamento apresenta limitações no que respeita à sua lógica tradicional. Neste seguimento, é possível identificar oportunidades de melhoria deste modelo, com os contributos associados aos modelos orçamento de base zero e *rolling forecast*. O orçamento de base zero permitiria ajudar a eliminar algumas rubricas e custos considerados até então e quantificar qualquer ação necessária, através da utilização de pacotes de decisão. Já o *rolling forecast*, seria uma versão melhorada dos *forecasts* utilizados, com ajustamentos frequentes de acordo com as situações não previstas no orçamento, suprimindo a rigidez e detalhe associados ao orçamento.

Devido à sua dimensão e estrutura sólida, com diversos negócios e intervenientes, considera-se que a adoção destes modelos ao invés do orçamento em vigor, não seria totalmente viável uma vez que não fornecem sugestões em alguns pontos relevantes, como a questão do desempenho e atribuição de incentivos. Contudo, com uma estrutura sólida no mercado, a Sonae MC deve procurar melhorar, com o recurso a novas ferramentas, contribuindo para uma maior adaptação ao ambiente competitivo e envolvente.

Em suma, a Sonae MC deve procurar melhorar o seu modelo orçamental de forma a potenciar elementos e a minimizar lacunas, com a utilização de princípios de outros modelos, como ferramentas complementares.

4.2 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Com a elaboração deste Trabalho Final de Mestrado pretendeu-se clarificar o processo orçamental e de que forma outros modelos podemos contribuir para colmatar algumas lacunas do mesmo. Durante este processo, surgiram algumas limitações que condicionaram a sua elaboração.

Pelo facto de a metodologia utilizada se tratar de um estudo de caso, pode distorcer a leitura e complicar a análise e conclusões para a generalização. O facto de se considerar a realidade de uma empresa dificulta a relação com o universo do estudo.

Outra limitação detetada está relacionada com as fontes de informação utilizadas, baseadas essencialmente em entrevistas e informação pública disponibilizada pela empresa. A informação recolhida poderá ter implicações no que concerne à sua qualidade, já que essas fontes revelam visões tendenciosas (Yin, 2003).

O facto de ser uma organização complexa, com diversos negócios e condutas inerentes ao processo orçamental dificultou as conclusões na sua caracterização.

Por fim, sendo o orçamento de base zero e *rolling forecast* relativamente recentes, surgiram limitações inerentes à sua escassa literatura e a existência de poucos casos práticos e empresas que aplicam estes modelos.

Como sugestão para investigações futuras, considera-se relevante testar estes modelos com a sua aplicação na organização, a um determinado negócio. Assim, é possível produzir conclusões mais completas dos contributos destes modelos. Adicionalmente, sugere-se a pesquisa comparativa sobre outra empresa do mesmo setor, de forma a perceber diferenças na caracterização do seu modelo orçamental em vigor.

Bibliografia

- Anthony, R. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. *Boston: Harvard University Press*, 379–380.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Management and Cost Accounting. In *Person Education Limited* (6th Edition).
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, Vol. 6, pp. 253–265.
- Churchill, N. C. (1984). Budget choice: Planning vs. Control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150–164.
- Cowen, S. S., & Dean, B. V. (1979). The Use of Zero-Base Budgeting in Local Government: Some Observations. *Interfaces*, 9(4), 61–66.
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative research design Choosing among five approaches. In *Lincol: University of Nebraska*. (2nd Edition).
- Deloitte. (2015). Zero-Based Budgeting: Zero or Hero? *Deloitte Consulting LLP*, 1–7.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519–539.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Hansen, S. C. (2011). A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289–319.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management*

- Accounting Research*, 15(1), 95–116.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415–439.
- Hope, J., & Player, S. (2012). Beyond Performance Management: Why, When, and How to Use 40 Tools and Best Practices for Superior Business Performance. *Harvard Business Review Press*.
- Hope, Jeremy, & Fraser, R. (2003a). Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From The Annual Performance Trap. *Soundview Executive Book Summaries*, 25(9), 1–8.
- Hope, Jeremy, & Fraser, R. (2003b). Who needs Budgets? *Harvard Business Review*, (1), 108–114.
- Horvath, P., & Sauter, R. (2004). Why Budgeting Fails: One Management System is not enough. *Balanced Scorecard Report*, 4–6.
- Leon, L. De, Rafferty, P. D., & Herschel, R. (2012). Replacing the Annual Budget with Business Intelligence Driver-Based Forecasts. *Intelligent Information Management*, 04(01), 6–12.
- 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.
- Lorain, M.-A. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments. In *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices* (Vol. 20, pp. 177–208).
- 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. & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives. In *Pearson Education Limited* (2nd Edition).

- Morlidge, S., & Player, S. (2010). How to master business forecasting. In *John Wiley & Sons, Ltd.*
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22–28.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: A field study of “Beyond Budgeting” in practice. In *European Accounting Review* (Vol. 20).
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Pidgeon, C. (2010). *Methods of Budgeting*. Disponível em <http://www.niassembly.gov.uk/globalassets/documents/raise/publications/2010/finance-personnel/0610.pdf>
- Player, S. (2009). Managing through change: The power of rolling forecasts. *IBM Cognos Innovation Center for Performance Management*, 1–22.
- Player, Steve. (2003). Why some organizations go “beyond budgeting.” *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), 3–9.
- Pyhrr, P. A. (1970). Zero-base budgeting. *Harvard Business Review*, 111–121.
- Pyhrr, P. A. (1977). The Zero-Base Approach to Government Budgeting. *Public Administration Review*, 37(1), 1.
- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3(2), 62–76.
- Sandalgaard, N. (2012). Uncertainty and budgets: An empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 397–415.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, 259–268.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study

- of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*, 49(4), 849–871.
- Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405–421.
- Wetherbe, J. C., & Montanari, J. R. (1981). Zero Based Budgeting in the Planning Process. *Strategic Management Journal*, 2(1), 1–14.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research Design and methods. In *Thousand Oaks: SAGE Publications* (3rd Edition).
- Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Goodbye traditional budgeting, hello rolling forecast. *American Journal of Business Education*, 6(3), 299–310.

Fontes da Internet

- BBRT. 2021. The Beyond Budgeting principles. Disponível em <https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/> (2021/04/22; 21h)
- INE. 2021. Contas Nacionais Trimestrais 2020. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=414810864&DESTAQUESmodo=2 (2021/05/24; 19h)
- Sonae MC. 2020. Relatório Anual 2020. Disponível em <https://sonaemc.com/relatorio-anual-2020/> (2021/05/14; 21h)