



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Beyond Budgeting no Grupo Efacec

O Processo de Transformação

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

por

Marta Sofia Alves Gonçalves

sob orientação de
Professor Luís Marques

Católica Porto Business School
Setembro 2018

Agradecimentos

Um agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho. Em particular:

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

Ao Dr. Manuel Ferreira, por todos os conhecimentos transmitidos, pela ajuda e incansável disponibilidade ao longo deste percurso.

À minha família, principalmente aos meus pais, irmão e Mariana, pelo apoio incondicional, motivação, compreensão e paciência. Um agradecimento especial ao meu Pai pelo incentivo e alento e por ser, desde sempre, um exemplo a seguir.

Aos meus amigos por todo o companheirismo e energia positiva.

Resumo

Desde a década de 1920 que o orçamento tem vindo a ser adotado como instrumento dominante de planeamento e controlo financeiro no universo dos processos de gestão (Østergren e Stensaker, 2011). Apesar de, desde sempre, se ter revelado como um dos pilares fundamentais dos sistemas de controlo de gestão, está longe de ser consensual a sua adoção, porventura fruto da sua inadequada utilização (Hansen, Otley, e Van der Stede, 2003). Em reação à falta de consenso na sua adoção, a BBRT (2018) apresenta o *Beyond Budgeting* como modelo alternativo ao modelo orçamental tradicional.

Deste modo, o presente trabalho tem como principal desígnio analisar e avaliar, com recurso ao estudo de caso do Grupo Efacec, o processo de mudança do sistema integrado de controlo de gestão, bem como as motivações e efeitos da sua implementação. Nessa conformidade, e com vista a dar resposta aos objetivos deste trabalho, procedeu-se à revisão da literatura e à investigação empírica, nomeadamente, análise documental, entrevistas e observação direta.

Podemos constatar nesta análise e avaliação que na base da mudança dos processos de gestão no seio do Grupo Efacec, estiveram, sobretudo, razões relacionadas com a redefinição estratégica e operacional que a atual Comissão Executiva sentiu necessidade de levar a cabo, com vista a suportar adequadamente as tomadas de decisão. Já são visíveis transformações culturais e processuais importantes resultantes dessa mudança. Contudo, e em virtude da não concretização plena do processo de mudança do modelo de gestão no Grupo Efacec, o presente estudo, deixa em aberto algumas questões para investigações futuras, mas, ainda assim, contribui de forma relevante para o esclarecimento e enriquecimento desta temática.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Orçamento Tradicional, *Beyond Budgeting*

Abstract

Since the 1920s, budgeting has been the dominating tool for planning and financial control in the universe of management processes (Østergren e Stensaker, 2011). Even though it was always one of the fundamental pillars in management control systems, its adoption is far from being consensual, perhaps fruit of its inadequate use (Hansen, Otley, e Van der Stede, 2003). As a result of the lack consensus in its adoption, BBRT (2008) introduces Beyond Budgeting as an alternative model to the traditional budgeting model.

Therefore, the present work aims to analyze and evaluate, using Grupo Efacec's case study, the change process of the integrated management control system, as well as the motivations and effects of its implementation. Accordingly, and looking to reach the goals of this work, we did a literature review, but also empirical investigation, namely document analysis, interviews and direct observation.

We can ascertain in this analysis and evaluation that in the basis of the change in the management processes within Grupo Efacec were, above all, questions related to the strategic and operational redefinition that the actual administration felt the need to undertake, in order to adequately support the decision-making process. Resulting from this change, important cultural and procedural transformations are already visible. However, and due to the change process of the management model in Grupo Efacec not being completely realized, the present study leaves open some questions for future research, but even so, contributes in a meaningful way to the clarification and enrichment of this topic.

Keywords: Management Control, Traditional Budget, Beyond Budgeting

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xi
Glossário	xii
Introdução.....	14
1. Enquadramento teórico - Revisão da Literatura.....	17
1.1 Sistemas de Controlo de Gestão	17
1.2 Modelo Orçamental Tradicional	21
1.2.1 Génese e Caracterização	21
1.2.2 Funções e Vantagens	23
1.2.3 Críticas e Limitações.....	25
1.3 Modelo de Gestão Alternativo – <i>Beyond Budgeting</i>	30
1.3.1 História e Conceito	30
1.3.2 Princípios Subjacentes.....	33
1.3.3 Ferramentas de Apoio.....	35
1.3.4 Benefícios do Modelo	37
1.3.5 Limitações do Modelo.....	38
1.3.6 Implementação do Modelo	40
1.3.7 Orçamento Tradicional <i>versus Beyond Budgeting</i>	41
2. Metodologia de Investigação	46
2.1 Objetivos do Trabalho e Questão de Investigação.....	46
2.2 Metodologia Utilizada	47
2.3 Recolha de dados	48
3. Estudo de caso – Grupo Efacec.....	52
3.1 Contexto Organizacional	52
3.1.1 O Grupo Efacec	52
3.1.2 Plano de Transformação Efacec 2020.....	53
3.2 Processo de Transformação do Modelo de Gestão no Grupo Efacec..	57
3.2.1 Modelo Orçamental Tradicional	57
3.2.1.1 Introdução	57

3.2.1.2	Procedimento de Elaboração do Orçamento	58
3.2.1.3	Vantagens e Desvantagens	61
3.2.2	Modelo <i>Beyond Budgeting</i> no Grupo Efacec	62
3.2.2.1	A Decisão.....	63
3.2.2.2	Plano de Transformação e Modelo <i>Beyond Budgeting</i>	65
3.2.2.3	Implementação do Projeto <i>Edison</i>	67
3.2.2.4	O Atual Sistema de Controlo de Gestão no Grupo Efacec.....	71
3.2.2.4.1	As Alterações nos Processos e Metodologias.....	71
3.3	Análise do Estudo de Caso.....	79
3.4	Contributo para a Literatura	82
4.	Conclusões	84
4.1	Síntese do Trabalho	84
4.2	Limitações do Estudo.....	88
4.3	Sugestões para Investigação Futura.....	89
4.4	Tabela Síntese	89
	Bibliografia.....	92
	Anexos.....	96
	Anexo I – Etapas de Implementação do Modelo <i>Beyond Budgeting</i>	96
	101
	Anexo II – Estrutura Organizacional do Grupo Efacec.....	102
	102
	Apêndices	103
	Apêndice I – Guião de entrevistas semiestruturadas	103

Índice de Figuras

Figura 1: A nova estrutura de Planeamento e Controlo Adaptativo	42
Figura 2: Processo holístico de Revisão e Alinhamento com as metas e objetivos estratégicos.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1: Elementos comparativos entre o Modelo Orçamental Tradicional e o Beyond Budgeting	43
Tabela 2: Ferramentas de Apoio ao modelo Beyond Budgeting.....	77
Tabela 3: Vantagens, desvantagens e dificuldades dos modelos de gestão utilizados pelo Grupo Efacec	81
Tabela 4: Tabela Síntese.....	89

Glossário

BBRT – *Beyond Budgeting Round Table*

BFC – *Business Objects Financial Consolidation*

CE – Comissão Executiva

CEE – Comunidade Económica Europeia

DCG – Departamento de Controlo de Gestão

DP EMC – Departamento de Planeamento Estratégico e Melhoria Contínua

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

ENDE – Empresa Nacional de Distribuição de Eletricidade

EPS – Efacec Power Solutions, SGPS, S.A.

KPI – *Key Performance Indicator*

PwC – *PricewaterhouseCoopers*

RF – *Rolling Forecast*

*“Being busy does not always mean real work.
The object of all work is production or accomplishment and to
either of these ends there must be forethought, system, planning,
intelligence, and honest purpose, as well as perspiration. Seeming to
do is not doing.”*

Thomas A. Edison

Introdução

O mundo empresarial é hoje incessantemente afetado pelas complexas incertezas resultantes das, cada vez maiores e constantes mudanças ocorridas, sobretudo, a nível económico, financeiro, social, ambiental e político. Daí a premência das organizações em ajustarem os seus planeamentos estratégicos às novas exigências impostas por este cenário de grande concorrência e dinamismo.

Perante esta conjuntura contemporânea, o controlo de gestão tem sido um tema de crescente importância para as organizações, por ser um processo essencialmente comportamental e social, através do qual os gestores influenciam os seus colaboradores a implementar a estratégia definida. Além da função de planeamento e controlo, assume funções de formulação da estratégia e de controlo operacional (Anthony, Govindarajan e Dearden, 2007).

Neste contexto, o orçamento é parte integrante dos sistemas de controlo de gestão e, ao longo da história, tem sido o instrumento basilar do controlo de gestão utilizado no seio da maioria das organizações (Libby e Lindsay, 2010). Contudo, no passado recente, as discussões têm sido várias sobre esta temática tão escrutinada no controlo de gestão (Luft e Shields, 2003), prevalecendo algum ceticismo e descrédito no que concerne à capacidade de adaptação desta ferramenta às exigências sistemáticas e permanentes do mundo competitivo, (Ekholm e Wallin, 2000), pelo que a procura por novos modelos de controlo de gestão surge como natural neste contexto de alternativa aos modelos tradicionais (Hope e Fraser, 2003a). Foi deste contexto que surgiu o modelo *Beyond Budgeting*, o qual tem conquistado cada vez mais adeptos nos últimos anos pelas suas características de flexibilidade e adaptabilidade num ambiente de mudança contínua (Player, 2003).

Este estudo tem por objetivo analisar e averiguar, teórica e empiricamente, as alterações resultantes da mudança do sistema de controlo de gestão, nomeadamente a nível processual e operacional. Mais concretamente, procurar apurar, quais as motivações que estiveram na base da implementação do modelo *Beyond Budgeting*, em detrimento do modelo orçamental tradicional. Nessa conformidade, e com vista a alcançar esses objetivos, foi definida a seguinte questão de investigação: “*Quais as motivações do abandono do processo orçamental tradicional e da conseqüente adoção do modelo Beyond Budgeting no Grupo Efacec?*”.

Deste modo, o principal elemento diferenciador e motivacional deste trabalho reside no facto de não existirem trabalhos de investigação científica ou estudos relacionados com o tema em apreço no Grupo Efacec, porquanto a implementação do *Beyond Budgeting* se encontra numa fase embrionária nesta empresa. O segundo fator consiste na possibilidade de constituir um possível contributo teórico para um tema nitidamente carente de exploração na literatura, sobre o qual escasseiam trabalhos científicos relativos a estudos de caso. A par disto, fruto de uma apurada investigação concetual, de um trabalho de análise e pesquisa desenvolvida em ambiente real de trabalho e de uma literatura existente sobre o tema que não possui carácter científico, esta investigação pode também constituir um instrumento de apoio à gestão.

No que concerne à sua estrutura, o trabalho está organizado em quatro capítulos como a seguir se descreve. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico, porquanto o mesmo sustenta a investigação e serve de suporte ao estudo de caso. Dada a sua importância, daremos particular destaque ao modelo orçamental tradicional e ao modelo *Beyond Budgeting*. O segundo capítulo aborda a metodologia utilizada no presente trabalho, cuja finalidade é a recolha de dados que permitam dar resposta à questão de investigação. O terceiro capítulo diz respeito ao estudo de caso. Neste ponto, tendo por base a informação

recolhida, expomos uma breve apresentação da empresa, a descrição e caracterização do modelo de gestão que vigorava no passado – modelo orçamental tradicional –, identificando as principais vantagens e respetivas fragilidades. Em seguida é elaborada uma explicação do processo de implementação do projeto *Edison*, o qual esteve na origem da adoção do *Beyond Budgeting*, mencionando as suas implicações e consequências processuais. Por último, no capítulo quatro apresentamos as principais conclusões deste estudo, bem como as limitações encontradas e sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 1

1. Enquadramento teórico - Revisão da Literatura

1.1 Sistemas de Controlo de Gestão

É comumente aceite que o sucesso de qualquer organização passa, necessária e imperiosamente, por um racional e adequado sistema de controlo de gestão (Jordan, das Neves e Rodrigues, 2011), o qual tem sido, ao longo dos tempos, alvo de constantes transformações (Ferreira e Otley, 2009). A primeira definição foi da autoria de Robert Anthony (1965), a qual foi considerada a premissa do controlo de gestão contemporâneo. Na visão deste autor, o controlo de gestão consiste no processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficiente, tendo em vista a concretização dos objetivos da organização. No entanto, esta abordagem clássica considerada mais tarde bastante restrita, resultou numa desconexão entre os sistemas de controlo de gestão e o planeamento estratégico e entre os sistemas de controlo de gestão e o controlo operacional (Langfield-Smith, 1997; Otley, 1999). Após esta primeira conceção, o conceito sofreu várias modificações levadas a cabo por diversos autores (e.g. Simons, 1995; Otley, 1999; Anthony *et al.*, 2007; Merchant e Van der Stede, 2007; Malmi e Brown, 2008).

A este propósito Simons (1995) desenvolveu um modelo que relaciona os sistemas de controlo de gestão com a estratégia. Para este autor, os sistemas de controlo de gestão são rotinas formais e baseadas em informações utilizadas pelos gestores por forma a manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais. Argumenta também que os sistemas baseados em informações

se transformam em sistemas de controlo quando são usados para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais. Se não são utilizados para este fim, não são sistemas de controlo, mas meros instrumentos de monitorização para a tomada de decisões. Para além disso, considera, igualmente, que estes sistemas são o meio utilizado pelos gestores para implementar, com sucesso, as estratégias pretendidas, através de um conjunto de controlos, designados de *levers of control*, os quais a seguir se elencam, a saber:

- Sistemas de crenças: conjunto de valores, propósitos e direções que têm como objetivo inspirar e pesquisar diretamente novas oportunidades;
- Sistemas de fronteira: regras que estabelecem limites nos comportamentos que procuram oportunidades;
- Sistemas de controlo de diagnóstico: sistemas que permitem identificar e controlar as variáveis críticas de desempenho por forma a motivar, monitorizar e recompensar o alcance de objetivos específicos;
- Sistemas de controlo interativo: conjunto de sistemas que envolvem decisões relativas a incertezas estratégicas, para estimular a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de novas ideias e estratégias.

Anos mais tarde, Otley (1999) sugeriu uma estrutura com o propósito de estudar a parte operacional dos sistemas de controlo de gestão, com base no conhecimento adquirido e na pesquisa realizada. Este autor definiu cinco questões centrais que necessitam de ser consideradas no desenvolvimento de uma estrutura coerente de desenvolvimento da organização, sendo que a primeira questão está relacionada com definição de objetivos e avaliação do cumprimento dos mesmos; a segunda consiste na formulação e implementação da estratégia e planos; a terceira relaciona o processo de formulação das metas de desempenho; a quarta diz respeito aos sistemas de recompensas utilizados

nas empresas e a quinta está relacionada com os fluxos de informação necessários para fornecer uma monitorização adequada do desempenho e para apoiar a aprendizagem. Em suma, este autor definiu os sistemas de controlo de gestão como o meio que fornece informações úteis aos gestores, não só porque permite supervisionar o cumprimento dos seus objetivos, mas também porque avalia os resultados, identifica as causas dos desvios e, conseqüentemente, desenvolve ações corretivas.

Por sua vez, Malmi e Brown (2008) providenciam uma nova abordagem para os sistemas de controlo de gestão, a qual vai no sentido de a considerar como uma coletânea ou um conjunto de controlos e sistema de controlos, que tem como objetivo facilitar e motivar a discussão nesta área. Este modelo engloba cinco tipos de controlo, os quais são implementados por diferentes motivos e em diferentes ocasiões, a saber: controlos de planeamento, controlos cibernéticos, controlos de remunerações e recompensas, controlos administrativos e controlos culturais. Esta tipologia baseia-se na distinção entre a tomada de decisão e controlo e, como tal, os controlos incluem sistemas, regras, práticas, valores, processos e outras atividades de gestão utilizadas pelos gestores para direcionar o comportamento e as decisões dos colaboradores, de forma a serem consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Embora os cinco controlos executem individualmente a função de controlar o comportamento, no que diz respeito aos colaboradores, é importante que os mesmos sejam compreendidos como um pacote de sistemas de controlo de gestão.

Merchant e Van der Stede (2007) apresentam uma visão mais restrita e separam o controlo de gestão do controlo estratégico. Estes autores abordaram o controlo de gestão como o sistema que é composto por normas e procedimentos que influenciam comportamentos de formas desejáveis, com o propósito de garantir que a estratégia e os planos da organização são executados e os objetivos alcançados. Os gestores medem a *performance*, comparando com os concorrentes

e tomam medidas corretivas se necessário. A tipologia destes autores baseia-se em quatro tipos de controlo que estão à disposição das organizações: controlo de resultados, de ações, pessoais e culturais. Mais recentemente, os sistemas de controlo de gestão tornaram-se estratégicos na sua natureza, concentrando-se cada vez mais em dimensões externas, como fornecedores, clientes e concorrentes.

Jordan *et al.* (2011) definem o controlo de gestão como o conjunto de instrumentos que corretamente alinhados permitem aos gestores a concretização dos objetivos estratégicos da empresa, promovendo a ação, a descentralização da tomada de decisão e a delegação de autoridade. Afirmam que os sistemas de controlo de gestão são um fator de desenvolvimento de uma empresa e, como tal, não podem ser definidos única e exclusivamente na visão redutora de processo de fiscalização, em que se procura averiguar o que está bem ou mal, tendo em conta as regras e procedimentos. Estes autores apresentam oito princípios que permitem explicar a definição de controlo de gestão e constituem a base de um sistema de controlo de gestão eficiente e eficaz, os quais a seguir se detalham, como segue:

- Os instrumentos de controlo de gestão necessitam de contemplar objetivos de natureza financeira e não financeira;
- É imperioso existir descentralização das decisões, delegação de autoridade e responsabilização;
- É essencial o alinhamento entre os interesses individuais e os objetivos estratégicos da organização;
- Os instrumentos de controlo de gestão devem operar como meio de ação e não como meros documentos ou burocracia;
- O controlo de gestão deve ter, principalmente, foco no futuro e não apenas no passado;

- O controlo de gestão apresenta uma natureza fundamentalmente comportamental, atuando mais sobre as pessoas do que sobre os números;
- O controlo de gestão engloba o sistema de sanções e recompensas;
- Os gestores de primeira linha são mais operacionais do que controladores de gestão.

O controlo de gestão é um conceito relativamente recente e nem sempre é bem-recebido pelos gestores, porquanto existem muitas barreiras à sua implementação. Porém, no atual contexto económico, o controlo de gestão tem sido um tema de crescente importância para as organizações. Com o decorrer dos anos, o conceito de controlo de gestão deixou de ser um processo estático e padronizado e tornou-se, cada vez mais, num processo dinâmico e adaptável, capaz de lidar com um ambiente cada vez mais volátil e competitivo. Para alcançar os objetivos da organização, não basta apenas definir uma estratégia e desenvolver planos, é imperiosa a existência de sistemas de informação eficientes, o envolvimento de todos os membros da organização e dispor de uma panóplia de ferramentas que motivem e guiem os comportamentos dos membros para atingir o objetivo comum.

1.2 Modelo Orçamental Tradicional

1.2.1 Génese e Caracterização

A grande maioria dos procedimentos relacionados com o controlo de gestão implica o orçamento, sendo considerada uma ferramenta de gestão indispensável (Covaleski, Evans III, Luft e Shields, 2003). Com o decorrer do tempo, esta ferramenta tem vindo a ser objeto de sucessivas transformações, não só no que diz respeito à sua conceção, como também no que concerne ao modo como os

gestores a têm percecionado e utilizado como instrumento de gestão. O orçamento teve a sua génese na década de 20, numa altura em que empresas industriais tais como a DuPont, General Motors e a Siemens o decidiram adotar como ferramenta de gestão, com vista a gerir os custos e as disponibilidades. Na década de 60 é introduzida a visão de contratos de *performance* fixos, que assenta na definição de metas fixas, num contexto económico em que as empresas utilizavam os resultados contabilísticos não só para atingir objetivos, mas também para motivar os colaboradores. No decurso da década de 70 as empresas geriam os seus negócios através de metas financeiras e incentivos, com o propósito de impulsionar a melhoria da *performance*. Consequentemente, o orçamento acabou por se tornar num instrumento de avaliação de desempenho dos gestores, nomeadamente porque possibilita o estabelecimento de metas fixas, através das quais o desempenho é avaliado e remunerado (Hope e Fraser, 2003b).

Segundo Anthony *et al.* (2007), o orçamento é tradicionalmente descrito como a ferramenta mais utilizada pelas organizações e a mais relevante no planeamento e controlo da estratégia. Schiff e Lewin (1970) defendem que o orçamento é o reflexo do planeamento da empresa do próximo ano baseado em demonstrações financeiras previstas, que serve de base ao sistema de planeamento e controlo da empresa, com vista a assegurar que os objetivos são atingidos. Salientam ainda que, pese embora o facto de os orçamentos contemplarem o duplo papel de planeamento e controlo, são na generalidade dos casos utilizados e compreendidos como sinónimo de controlo e não como sendo de planeamento.

Por sua vez, para Horngren *et al.* (2005, citado por Østergren e Stensaker, 2011) o orçamento consiste num documento que reflete o planeamento e é definido como a tradução monetária de um plano de ação, proposto pela administração, para um determinado período, que contempla elementos financeiros e não financeiros. Sublinham também que esta ferramenta é caracterizada por

promover a comunicação e coordenação entre todas as unidades da empresa, providenciar metas para avaliar o desempenho, fornecer um meio de alocação dos recursos e atuar como meio de motivação para os gestores e colaboradores. Mais aferem ainda que o ciclo orçamental possibilita o acompanhamento dos resultados e é utilizado com o propósito de atingir as metas definidas no plano de ação anual da empresa. Este plano, segundo eles, é a base à qual se comparam os resultados reais, o que permite a antecipação de potenciais problemas e, sempre que necessário, antecipar também possíveis soluções.

De acordo com a perspectiva de Jordan *et al.* (2011), o orçamento é um instrumento de decisão e ação que permite apoiar os gestores no processo de tomada de decisão, com vista à concretização dos objetivos estipulados pela empresa. Nesta aceção, segundo estes autores, os objetivos, os planos de ação e o orçamento são componentes inseparáveis. Este instrumento não é uma mera previsão, é sim o comprometimento do gestor sobre aquilo que ele pensa conseguir alcançar, com base em previsões.

1.2.2 Funções e Vantagens

O orçamento assume um papel central na coletânea de ferramentas de controlo de gestão à disposição de qualquer empresa e a sua elaboração é uma das principais tarefas daquelas que o utilizam como instrumento de gestão (Malmi *et al.*, 2001, citado por Henttu-Aho e Järvinen, 2013). Conforme a opinião de Wallander (1999), para uma correta elaboração do orçamento, é imperioso ter por base uma previsão contínua e as alterações na procura, nos preços, nas taxas de câmbio, nos custos dos materiais e em outros pressupostos que possam ter impacto nesta ferramenta. De acordo com este autor, se, porventura, não se tiverem em linha de conta estes elementos, o orçamento elaborado não gera valor para a empresa e desvirtua-se da realidade.

O orçamento é um instrumento que assume cinco papéis na Gestão, a saber (Jordan *et al.*, 2011):

- Instrumento de descentralização: Existe um orçamento por cada centro de responsabilidade e cada responsável participa na fixação dos objetivos do centro de responsabilidade pelo qual é responsável;
- Instrumento de planeamento: É necessária uma revisão da estratégia para definir os objetivos a atingir e, posteriormente, delinear o plano de ação com vista ao alcance desses mesmos objetivos;
- Instrumento de motivação: Esta ferramenta motiva e estimula os gestores para atingir resultados;
- Instrumento de coordenação: É necessária coordenação entre os vários níveis hierárquicos na execução dos planos de ação;
- Instrumento de avaliação: O orçamento é a base à qual se compara os resultados reais o que permite a avaliação e interpretação dos resultados.

O processo orçamental é, pois, caracterizado por ser um processo periódico, no qual se definem as despesas e receitas previstas (Neely, Sutcliff, & Heyns, 2001), concebendo um modelo financeiro do plano de ação que é proposto pela administração (Horngren *et al.*, 2006, citado por Player, 2009). Segundo Player (2009), o processo orçamental apresenta seis funções fulcrais, entre as quais:

- A definição de metas;
- O alinhamento de incentivos;
- O desenvolvimento de planos de ação;
- A alocação de recursos;
- A coordenação das várias unidades dentro da empresa;

- A monitorização e controlo financeiro.

Muitos autores e gestores consideram estas premissas a chave para o sucesso de qualquer empresa que utilize o orçamento.

Hornngren, Datar e Rajan (2015) indicam quatro vantagens desta ferramenta de gestão, sendo elas: garantir a coordenação e comunicação entre as várias unidades da organização; alinhar a estratégia e o planeamento de atividades; providenciar uma visão do negócio que funciona como uma ferramenta de aprendizagem e de melhoria do desempenho e, por fim, motivar os gestores e restantes colaboradores com vista ao alcance dos objetivos.

1.2.3 Críticas e Limitações

Como já referido, a generalidade das empresas utiliza o orçamento como ferramenta de controlo de gestão. Porém, de acordo com a recente pesquisa de Neely *et al.* (2001) afigura-se como evidente que 80% das empresas se encontravam insatisfeitas com o seu processo orçamental e de planeamento e, como tal, o abandono do orçamento passou a constar na lista das principais prioridades de grande parte dos diretores financeiros.

O orçamento foi intitulado de “quebrado” (Jensen, 2001), “algo do passado” (Gurton, 1999), “um mal desnecessário” (Wallander, 1999), “ferramenta de repressão” referido por Bob Lutz, ex-vice-presidente da Chrysler e de “armadilha de desempenho anual” (Hope e Fraser, 2003a). Este instrumento é, assim, alvo de censura por parte de vários autores e gestores, que incentivam as empresas a alterar os seus modelos de gestão (Ekholm e Wallin, 2000).

Segundo Hope e Fraser (2003a), as opiniões relativamente ao processo orçamental tradicional são bastante díspares, daí que continue a prevalecer o descontentamento entre gestores. Professam, contudo, que as limitações por eles

mencionadas consistem em problemas de execução e não de estratégia. Estes autores apresentam três razões, as quais julgam ser as principais e mais referidas pelos gestores para o abandono do orçamento. A primeira consiste no facto de o orçamento ser excessivamente detalhado e pesado, acabando por acrescentar muito pouco valor às empresas, uma vez que a sua elaboração é demasiado dispendiosa quando comparada com os benefícios gerados. A segunda é que este é um instrumento focado em metas fixas e encoraja a manipulação de resultados, causando comportamentos disfuncionais, o que afeta a qualidade desta ferramenta. A terceira e última razão está relacionada com o facto de o orçamento apenas funcionar em ambientes mais estáveis e pouco competitivos. A par disto, confessam que o orçamento centraliza as decisões na gestão de topo, cria estruturas verticais, concentra-se na redução dos custos, ao invés da criação de valor, é pouco flexível e não estimula a partilha de conhecimento, limitando assim a autonomia dos colaboradores.

Nos últimos anos, o orçamento tradicional tem sido condenado por não responder de forma eficaz às exigências do ambiente competitivo (Ekholm e Wallin, 2000). O processo orçamental requer um consumo de tempo e custos excessivos (Neely, Bourne, e Adams, 2003). Um dos principais obstáculos do orçamento é conter elementos de contratos fixos, como por exemplo, as metas fixas e a alocação prévia de recursos (Player, 2009), o que condiciona a organização a responder de forma rápida e eficaz às constantes alterações do mercado (Hope e Fraser, 2003a).

De acordo com o estudo de Neely *et al.* (2001), existe uma extensa lista de críticas à abordagem tradicional do orçamento. Estes autores destacam as 12 críticas mais mencionadas na literatura, as quais passamos a indicar:

- A sua elaboração implica despender bastante tempo e recursos. Na maioria das empresas o processo orçamental consome 20% a 30% do tempo de gestão;

- Restringem a responsabilidade e a flexibilidade e a mudança é reativa. Tradicionalmente, os orçamentos têm como foco atingir um plano específico, por isso não têm oportunidade de se ajustar às mudanças, o que torna esta ferramenta estática. Além disto, esta abordagem é uma barreira à mudança, uma vez que a principal preocupação está relacionada com a forma como se atinge e cumpre o orçamento e não a forma como se maximiza o seu potencial;
- São contraditórios e não têm foco na estratégia. O orçamento não se concentra na estratégia, dado que o objetivo primordial é atingir os resultados de curto prazo, menosprezando a visão de longo prazo. A par disto, não se focam na *performance* externa, como por exemplo no relacionamento com o cliente, mas sim na *performance* interna;
- Acrescentam pouco valor à empresa, resultado do excessivo tempo despendido na sua elaboração e do escasso tempo na sua análise;
- Concentram-se na redução dos custos, ao invés da criação de valor;
- Operam em estruturas organizacionais verticais, funcionando como um instrumento de comando e controlo. A forma de organização é hierárquica e funcional, em que o modelo de governo é baseado em regras e regulações. A administração define as atividades a desenvolver na empresa, as quais têm como objetivo controlar os colaboradores ao invés de os motivar;
- Os orçamentos promovem o controlo centralizado e, por isso, não retiram vantagem das alianças e parcerias que geram valor;
- Incentivam o jogo da manipulação e comportamentos antiéticos. Durante o processo orçamental, a grande maioria dos participantes age em função do benefício pessoal e não em prol da empresa;
- Desenvolvidos e atualizados de ano a ano. O orçamento não tem utilidade em mercados com grande volatilidade, é desfasado da realidade em

poucos meses e a introdução de um processo de revisão orçamental torna-o mais pesado e lento;

- Baseados em previsões e pressupostos sem sustentáculo. Quem elabora o orçamento não reflete sobre a parte prática do mesmo, criando um processo automatizado, em que simplesmente consideram os valores reais do ano anterior com os resultados financeiros previstos em orçamento;
- Reforçam as barreiras entre departamentos, em vez de estimular a partilha de conhecimento. Posto que o principal objetivo de cada trabalhador é cumprir os seus objetivos, não existe incentivo à cooperação e colaboração;
- Os trabalhadores sentem-se desvalorizados. O orçamento tradicional limita a iniciativa dos colaboradores na obtenção dos objetivos da empresa.

Apesar de todas as críticas, Hope e Fraser (2003a) confessam que não se deve atribuir a culpa a esta ferramenta tão enraizada nos sistemas de controlo de gestão, mas sim à forma como esta é utilizada pelos gestores. E, pese embora o facto de considerarem que o orçamento pode ser utilizado e desenvolvido de várias formas, tornando-o mais rápido, com previsões mais próximas da realidade e permitir aos gestores o controlo da empresa, estes autores afirmam que este instrumento falha na componente comportamental e é uma barreira para o futuro, incitando consequências nocivas para as empresas.

Em síntese, este instrumento desnecessário (Player, 2009) é censurado por vários autores, apontando como principais insatisfações, a ineficiência (custo elevado), a disfuncionalidade (cultura de comando e controlo) e a ineficácia/inflexibilidade (crescente incerteza ambiental) (Neely *et al.*, 2001). Este desagrado relativamente a uma das mais antigas ferramentas de controlo de gestão resultou no aparecimento de abordagens alternativas ao modelo tradicional (Østergren e Stensaker, 2011).

Para Hansen *et al.* (2003), há duas formas de lidar com o desagrado relativamente à utilização do orçamento como instrumento de apoio à gestão, ambas desenvolvidas pelo *Consortium for Advanced Manufacturing-Internacional* (CAM-I). Uma delas consiste no aperfeiçoamento do modelo de orçamento adotado e outra no abandono puro e simples desta ferramenta como instrumento de apoio à gestão. Sendo que a primeira assenta na premissa do não abandono do orçamento, optando-se, ao invés, pelo seu aprimoramento, com vista à sua utilização como ferramenta complementar de outras que possam ser adotadas como instrumentos de controlo. Por sua vez, a segunda, porque disruptiva, uma vez que pressupõe o abandono desta ferramenta como instrumento de controlo, exige dos profissionais da gestão a procura de outras ferramentas alternativas de controlo que se revelem as mais adequadas às necessidades em presença. De sublinhar ainda que, o presente trabalho terá como foco, exatamente, a segunda forma de lidar com as reservas à utilização do orçamento como instrumento de controlo.

Na primeira opção, as empresas procuram várias formas para aperfeiçoar o orçamento (Player, 2003). Na literatura, os complementos referidos por Neely *et al.* (2001) são os seguintes: o *Activity Based Budgeting* (ABB) que consiste no planeamento e controlo das atividades e processos que acrescentam valor à empresa; o *Zero-Based Budgeting* (ZBB), o qual permite a redefinição das despesas durante cada ciclo orçamental; os *Rolling Budgets e Forecasts* que dizem respeito à necessidade de orçamentação e previsão mais frequente para acompanhar as mudanças; o *Value-Based Management* (VBM) que fornece uma abordagem formal e sistemática com vista a gerir a criação de valor para o acionista ao longo do tempo e, por último, o *Profit Planning* que avalia se uma empresa gera dinheiro suficiente, cria valor e atrai recursos financeiros para o investimento. Segundo Player (2003), a maioria das tentativas de melhoria do orçamento tinham como propósito a redução dos custos e o aumento da importância deste instrumento.

No entanto, poucas foram as empresas que se tentaram libertar dos contratos de desempenho fixos. Na opinião deste autor, apesar das várias tentativas de alteração e aperfeiçoamento do processo de orçamentação tradicional e da sua filosofia, esta ferramenta continua a ser predominante na gestão da maioria das empresas.

1.3 Modelo de Gestão Alternativo – *Beyond Budgeting*

1.3.1 História e Conceito

Nos anos mais recentes, gestores e autores propuseram o abandono do modelo orçamental tradicional e a consequente implementação de um modelo mais dinâmico, flexível e descentralizado, designado de *Beyond Budgeting* (Sandalgard e Nikolaj Bukh, 2014).

Em Inglaterra, no ano de 1998, foi fundada a organização *Beyond Budgeting RoundTable* (BBRT), a qual é liderada por Jeremy Hope e Robin Fraser desde a sua criação. Esta organização faz parte do CAM-I e é fruto de um movimento criado por empresas insatisfeitas com o modelo de gestão tradicional e tem como objetivo primário a implementação do modelo, tendo em conta os seus princípios base. As empresas que se filiaram a esta organização admitiram que o processo orçamental estava a incitar comportamentos disfuncionais e não se adequava ao seu ambiente competitivo (BBRT, 2018). É uma interação entre a economia e a ciência que permite criar um tipo de distribuição de recursos (Heupel e Schmitz, 2015). A BBRT produziu um programa consistente que contempla uma rede de organizações, profissionais de negócio, líderes de pensamento e académicos. Esta organização tem como principal escopo o apoio às empresas com vista à maximização do seu desempenho operacional, no sentido de as levar a alcançar

uma vantagem competitiva significativa e sustentável, em condições de grande volatilidade dos mercados e, simultaneamente, desenvolver os seus modelos de gestão. Para além disso, este modelo pretende dar a conhecer as melhores práticas de gestão, encorajar as empresas a partilhar informação, os seus sucessos no passado e implementar processos alternativos que possibilitem a transposição da utilização do instrumento de comando e controlo. Esta organização teve origem em Inglaterra, mas hoje contém membros de vários países incluindo a Bélgica, a Holanda, a França, a Alemanha, a Noruega, a Suécia, a Suíça, a África do Sul e os Estados Unidos da América. Atualmente, esta organização tem duas comunidades ativas, na Europa Central e na América do Norte (BBRT, 2018) e é patrocinada por cerca de vinte organizações líderes incluindo a Unilever Bestfoods, Deutsche Bank, Diageo e o grupo BT. Como é natural, alguns dos seus atuais patrocinadores ainda não excluíram o orçamento do seu modelo de gestão, todavia estão a considerar a hipótese e a aprender com os casos das empresas que já implementaram o modelo (Leitch, 2003a).

As primeiras empresas que optaram pela rejeição do orçamento e pela consequente adoção do *Beyond Budgeting* são, sobretudo, provenientes do norte da Europa. Contudo, no passado recente, é possível constatar que as empresas que optaram por este modelo de gestão se encontram nos mais diversos países, setores e culturas (Hope e Fraser, 2003b). O banco Svenska Handelsbanken é o exemplo de implementação deste modelo de gestão mais descrito na literatura e, para Hope e Fraser, este estudo tem sido preponderante na criação da linha de pensamento desta temática (Neely *et al.*, 2001). Na década de 70, altura em que eliminou o orçamento e procedeu a uma descentralização do poder, este banco superou todos os seus concorrentes em várias vertentes, tais como o retorno sobre o património, o retorno para o acionista, o lucro por ação e a satisfação do cliente (Player, 2003). O antigo presidente e CEO do banco, Jan Wallander, advoga que a principal fonte de vantagem competitiva é a sua estrutura organizacional

fortemente descentralizada (Hope e Fraser, 2003a). A ideologia deste banco é vencer a concorrência e não o orçamento (Wallander, 1999). Outros casos de empresas que implementaram o modelo são a Rhodia, a Borealis, a Ahlsell, a Beckers, a Aldi, a Southwest Airlines, o Deutsche Bank, a Ericsson, a Toyota, a Volvo, a Tetra Pak, a Siemens, o Ikea, a Unilever Best Foods, entre outras.

O *Beyond Budgeting* representa um modelo de gestão coerente que permite a gestão das empresas através de processos específicos que se ajustam às constantes alterações dos mercados. A filosofia deste modelo de gestão alternativo consiste em erradicar o processo orçamental e, conseqüentemente, tornar as empresas mais adaptáveis e descentralizadas (Hope e Fraser, 2003a). A sua adoção providencia às empresas duas oportunidades ao possibilitar: processos de gestão de desempenho adaptáveis e uma descentralização radical do poder (Player, 2003).

Numa organização descentralizada e flexível, os gestores definem os objetivos em relação aos principais concorrentes numa perspetiva de médio prazo, a elaboração da estratégia é um processo contínuo e inclusivo, os recursos são disponibilizados quando necessários e a avaliação e as recompensas são definidas através de medidas de desempenho relativas. O controlo do desempenho é baseado em indicadores relativos (KPI), o que estimula a promoção de uma cultura de responsabilização pessoal, na qual é atribuída maior autonomia e responsabilidade aos membros da organização para tomarem decisões e atingir metas, tendo por base a estratégia e os princípios da empresa. Assim sendo, e tendo em conta as características deste modelo, a tomada de decisão torna-se mais rápida e eficaz, o que permite melhorar a relação com o cliente e com o mercado, bem como aumentar a motivação e produtividade (Hope e Fraser, 2003a).

Segundo Hope e Fraser (2001), o *Beyond Budgeting* torna o processo de tomada de decisão mais rápido, o que possibilita lidar de uma forma mais eficiente com

a incerteza e tornar a estratégia num processo adaptativo. Os gestores são responsáveis pela formulação e monitorização contínua da estratégia e devem ter acesso aos recursos de forma rápida. A preparação de *Rolling Forecasts* permite suportar as revisões estratégicas e as decisões de investimento e evita que os gestores influenciem os resultados. A par disto, esta ideologia ajuda a encontrar e a manter as melhores pessoas e oferece um ambiente desafiador. Outro aspeto relevante é o facto deste modelo suportar um novo conjunto de conceitos de negócio. Os gestores das empresas com esta doutrina de pensamento promovem a maximização de valor, a confiança entre gestores, trabalhadores, clientes e parceiros, a inovação e a partilha de conhecimento em rede.

De acordo com a visão de Player (2009), o *Beyond Budgeting* consiste na transformação do potencial desempenho de uma organização. Para o autor, esse potencial é criado liberando a empresa do processo orçamental tradicional e, ao mesmo tempo, retirando poder aos cargos de chefia. É uma abordagem radical, mas que está verificada e os seus benefícios potenciais são enormes e duradouros.

1.3.2 Princípios Subjacentes

O *Beyond Budgeting* contém uma panóplia de princípios que são cruciais para uma implementação eficaz e coerente deste modelo. Não é um conjunto de ferramentas ou de instrumentos, é um conjunto de princípios que auxiliam na orientação. Sendo este um modelo holístico, importa realçar que estes princípios não podem ser implementados de forma isolada, correndo o risco de tornar o modelo inconsistente e devem ser adaptados de acordo com a organização em questão (Player, 2009).

Os princípios do *Beyond Budgeting* incluem os princípios de liderança e de gestão que são necessários ter em conta a fim de alcançar todos os benefícios do modelo. Este modelo de gestão adaptativa representa uma filosofia de gestão e

não uma fórmula de gestão. Como tal, os princípios não representam uma lista inflexível de controlo, porém a sua implementação é imprescindível. Estes princípios definidos pela BBRT são baseados em observações diretas e debates. O alinhamento entre os princípios de gestão e os princípios de liderança é uma componente fulcral deste modelo. Sem esta ligação as empresas estão sujeitas a sérios riscos de desconexão, o que é altamente prejudicial a qualquer organização (BBRT, 2018). Desta forma, torna-se oportuno elencar os doze princípios que se consubstanciam no que passamos a enumerar:

Princípios de Liderança

1. Propósito: Vincular 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 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 hierarquias e burocracias.
5. Autonomia: Conceder liberdade e responsabilidade aos colaboradores para tomarem decisões, não manter o controlo da ação e adotar um processo de culpabilização conjunta e partilhada por todos os elementos.
6. Clientes: Articular o trabalho de todos os colaboradores em função das necessidades dos clientes, evitando conflitos de interesse.

Princípios de Gestão

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: Estas devem ser 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.
12. Recompensas: Estas são baseadas no desempenho relativo face aos concorrentes, não baseadas em contratos de desempenho de metas fixas.

1.3.3 Ferramentas de Apoio

Por forma a substituir a utilização do orçamento, este modelo defende a existência de diversas ferramentas de gestão como forma de complemento. Para além dos doze princípios, a BBRT (2018) menciona seis ferramentas que são extremamente úteis na implementação do *Beyond Budgeting*, de entre as quais se destacam:

- Modelo de criação de valor para os acionistas como o EVA (*Economic Value Added*) e o VBM (*Value Based Management*): alinha as decisões dos gestores

com as expectativas e interesses dos acionistas, por forma a maximizar o valor para o acionista;

- *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 permitem verificar se as metas estratégicas estão a ser alcançadas;
- Gestão baseada em atividades - ABM (*Activity Based Management*): informa os gestores quais as origens dos custos dos produtos e dos clientes e as atividades que criam valor;
- Ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente – CRM (*Customer Relationship Management*): ações que permitem conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes;
- Sistemas de informação organizacionais e *Rolling Forecasts*: fornece várias visões do negócio e permite aos gestores relacionar o trabalho e os custos imputados aos clientes no negócio.

Os defensores destas ferramentas e sistemas de informação afirmam que os resultados são significativamente positivos caso estes sejam implementadas de forma adequada (Hope e Fraser, 2003a). O potencial destas ferramentas é colossal quando utilizadas em organizações adaptativas e descentralizadas. Estas formas de complemento do modelo criam pessoas habilitadas e competentes, uma vez que possibilita a tomada de decisão mais rápida e eficaz, reduzem custos, produzem estratégias inovadoras, geram clientes leais e lucrativos e concebem relatórios éticos. A par disto, criam valor para o acionista e potenciam o crescimento sustentado. O problema destas ferramentas prende-se com o facto de que quando utilizadas isoladamente podem comprometer a congruência deste modelo (Player, 2003).

1.3.4 Benefícios do Modelo

O *Beyond Budgeting* apresenta diversas vantagens, essencialmente em termos da cultura organizacional (Heupel e Schmitz, 2015). Leitch (2003a) apresenta um conjunto de vantagens que são compartilhadas por várias empresas que implementaram o modelo, entre as quais, a Svenska Handelsbanken, Rhodia, Borealis, Leyland Trucks, Ikea, Bulmers, Ahlsell, Groupe Bull, o Carnaud Metal Box, e Fokus Bank. As referidas vantagens são a seguir mencionadas, a saber:

- Poupança de tempo que beneficia, de um modo geral, toda a empresa. Ao invés de consumirem demasiado tempo na elaboração do orçamento, o tempo é gasto na análise de dados reais e previsões e na orientação do negócio;
- Melhoria da situação do departamento financeiro. É gasto menos tempo em processos inúteis de planeamento e controlo relacionados com o orçamento e é consumido mais tempo a ajudar os gestores a tomar decisões e a elaborar análises de negócio;
- Processo de tomada de decisão rápido e foco na maximização de valor para o cliente;
- Fortalecimento do sucesso da empresa.

Para este autor, um princípio elementar deste modelo é a avaliação do desempenho tendo por base a comparação dos concorrentes internos e externos. Logo, caso existam melhorias nas condições dos mercados ao longo do ano, o *benchmark* atualiza-se automaticamente, o que significa que os gerentes são incentivados a pensar sobre como é que os seus planos podem funcionar no futuro, antecipando riscos e incertezas.

As características do *Beyond Budgeting* permitem a criação de uma organização que (BBRT, 2018):

- Responde de forma rápida e eficaz às ameaças e oportunidades;
- Atrai e mantém os gestores mais talentosos e potenciais parceiros estratégicos;
- Proporciona um clima favorável à inovação;
- Oferece excelência operacional, atuando a baixos custos;
- Procura e mantém os clientes leais e lucrativos;
- Apoia a boa gestão e o comportamento ético;
- Promove a criação de valor sustentado.

Segundo Player (2003), a oportunidade de criar uma organização flexível permite poupar custos, diminuir os jogos de manipulação de resultados, responder às necessidades de forma rápida, melhorar o alinhamento da estratégia e aumentar o valor acrescentado por parte dos membros da organização. Uma descentralização radical das organizações possibilita o alcance de lucros superiores, de pessoas mais habilitadas, de mais inovação, de baixos custos, de clientes leais e fidelizados, de relatórios éticos e o alcance de valor através das ferramentas.

1.3.5 Limitações do Modelo

O *Beyond Budgeting* apresenta muitas vantagens, mas também várias limitações. Apesar de ser um modelo inovador e em expansão, o facto de ser relativamente recente, faz com que seja pouco explorado, quer academicamente, quer em termos de implementação prática por parte das organizações, especialmente no nosso país.

A revisão literária sobre o *Beyond Budgeting* e o abandono do orçamento é bastante escassa. As primeiras publicações sobre esta temática foram em contexto sueco e da autoria de Jan Wallander, que expôs as suas opiniões e teorias (Becker, 2014).

Hansen *et al.* (2003) advoga que uma das principais limitações deste modelo é a falta de dados consistentes ou de acesso a informação de desempenho relativo, o que dificulta a implementação deste sistema nas empresas. Isto deve-se, potencialmente, ao facto de as empresas atuarem em setores altamente competitivos e de rápida mudança. A evidência empírica não é conclusiva e, como seria expectável, a avaliação do desempenho relativo não é amplamente utilizada pelas empresas. Para além disto, existe o risco de se proceder a avaliações de desempenho relativo imparciais, exageradas e incoerentes, tendo em conta o ambiente competitivo. Henttu-Aho e Järvinen (2013) mencionam a necessidade de uma atualização constante dos *Rolling Forecasts* como outra das limitações deste modelo.

De acordo com Østergren e Stensaker (2011), a implementação deste modelo de gestão comporta alguns problemas, entre os quais, o facto de a ambição ser definida pelos concorrentes e, com isso, criar um ambiente de pressão dos gestores de topo para com os gestores das unidades e, conseqüentemente, impor metas irrealistas. O segundo problema referenciado por estas autoras consiste nos jogos de manipulação dos resultados, uma vez que este modelo se baseia em vários critérios com dimensões subjetivas e que estão sujeitos a várias interpretações. O terceiro está relacionado com o problema da permuta de funcionários. Se, porventura, certos funcionários necessitarem de ser transferidos para unidades com níveis superiores de atividade, tal exige competências, flexibilidade e uma enorme capacidade de adaptação por parte dos funcionários para que facilmente possam ser mobilizados para propósitos diferentes.

1.3.6 Implementação do Modelo

A implementação de um novo modelo envolve sempre mudanças nas organizações, bem como para as pessoas que nelas operam. A atitude de mudança é extremamente relevante, por isso é necessário encarar a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça (Hope e Fraser, 2001). De acordo com Hope e Fraser (2003a), a implementação deste modelo disruptivo somente tem sucesso caso as empresas se apresentem recetivas à mudança. É extremamente difícil alterar a mentalidade enraizada do processo orçamental e a dependência do mesmo. Por forma a que a implementação do *Beyond Budgeting* seja frutífera, as empresas devem abandonar os contratos de desempenho fixos, a gestão de comando e controlo, a cultura de dependência, a alocação de recursos central, as hierarquias verticais e os sistemas de informação fechados. Estes autores acrescentam também que é necessário que todos os que fazem parte da organização estejam cientes dos benefícios deste modelo e recetivos aos mesmos.

Leitch (2003b), em parceria com alguns dos membros da *Beyond Budgeting Round Table*, elaborou dois documentos que servem de orientação na implementação do modelo. O primeiro contém orientações detalhadas sobre como gerir os riscos e incertezas no processo de implementação. O segundo detalha as fases necessárias de uma implementação. A implementação deste modelo é um processo contínuo e demorado e mesmo as implementações mais suportadas e rápidas, não foram feitas de forma imediata e leviana. A empresa Rhodia demorou 2 a 3 anos a implementar o modelo, sendo esta a implementação mais difícil já documentada.

A mudança do modelo de gestão é um processo gradual e incremental e envolve 3 passos imprescindíveis. O primeiro passo desta mudança consiste na definição da visão da estratégia. A BBRT recomenda que é impreterível a explicação da visão das empresas para o modelo. A definição da estratégia é

extremamente útil no planeamento e na adaptação dos seus planos à medida que a implementação se desenrola. De forma a garantir o sucesso da implementação do sistema, é imperioso que antecedentemente à primeira fase exista uma preparação para o processo de mudança, garantindo a aprovação das necessidades e dos recursos essenciais para o primeiro passo. O segundo passo passa por produzir e implementar o novo sistema de gestão e a consequente remoção do antigo, incluindo os contratos de *performance* fixos. O terceiro e último passo consiste na execução de uma descentralização gradual, por forma a estabelecer um paralelismo entre a empresa e os seus concorrentes externos (Leitch, 2003b).

A regra de ouro referida por Leitch (2003b) é dividir o projeto total em 50 partes, em que as tarefas são distribuídas, geralmente em grupos, todas as semanas ou em menos tempo.

A este guia está associado uma lista de etapas para a implementação do *Beyond Budgeting*, que não contempla o trabalho inicial de gerar entusiasmo e motivação (cf. Anexo I). Esta lista de etapas é baseada em estudos de casos e são classificadas como sendo de ouro, prata e bronze, por ordem de relevância. Uma correta sequência das etapas conduz a benefícios rápidos, utiliza os recursos de forma eficiente, fornece oportunidades para aprender com a experiência e gere os custos.

1.3.7 Orçamento Tradicional *versus* *Beyond Budgeting*

Segundo Neely *et al.* (2001), este é um modelo essencialmente baseado em comportamentos, por oposição ao orçamento que é fundamentalmente alicerçado em números. Este novo modelo de gestão representa uma alternativa coerente ao processo orçamental, que permite às empresas gerir o desempenho

através de processos que acompanham a volatilidade dos mercados (Hope e Fraser, 2003a).

A BBRT desenvolveu este novo modelo de gestão com vista a superar muitos dos problemas apontados ao orçamento tradicional. Na Figura 1 que a seguir se apresenta é feita a comparação das características entre estes dois modelos de gestão.

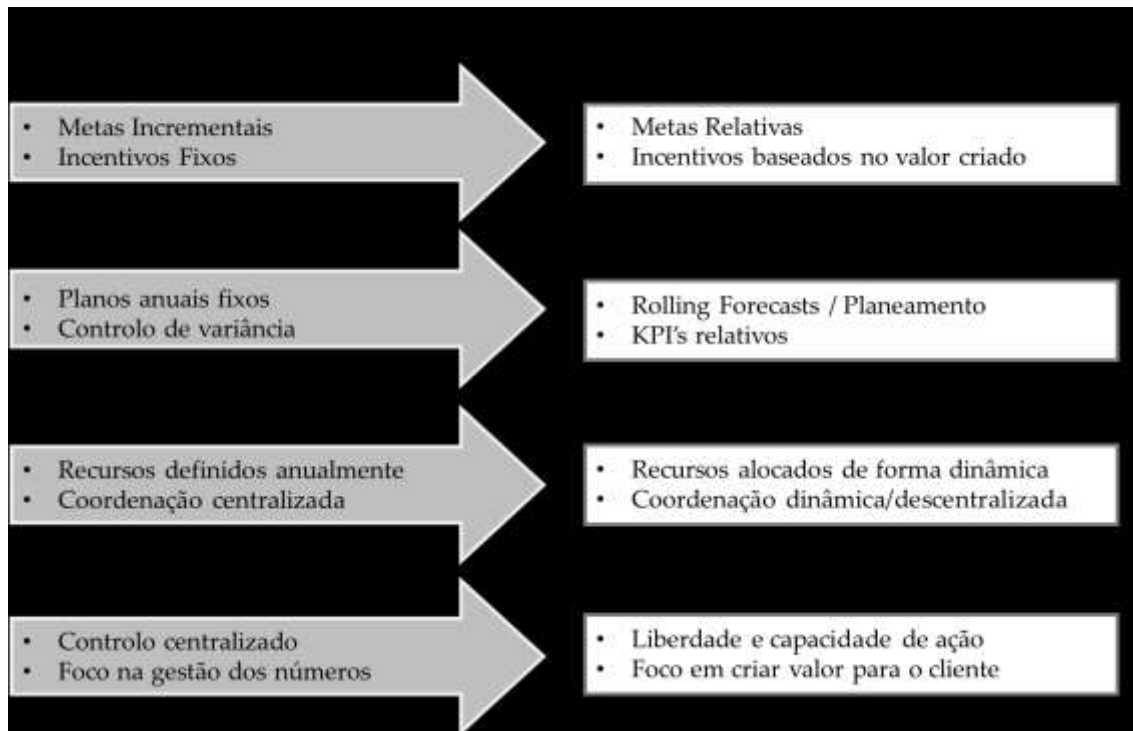


Figura 1: A nova estrutura de Planeamento e Controlo Adaptativo

Fonte: Adaptado e traduzido de Player, 2009

De acordo com Østergren e Stensaker (2011), este modelo admite atividades idênticas às do orçamento, tais como a definição de metas, o *forecasting* e a alocação de recursos. No entanto, neste novo modelo os recursos não são alocados antecipadamente e os processos são separados.

A Tabela 1 abaixo sistematiza as principais diferenças entre estes dois modelos, como segue:

Tabela 1: Elementos comparativos entre o Modelo Orçamental Tradicional e o *Beyond Budgeting*

Descrição	Modelo Orçamental Tradicional	Modelo <i>Beyond Budgeting</i>
Objetivos	Objetivos fixados anualmente.	Objetivos não são fixados e são constantemente atualizados em relação a um determinado <i>benchmarking</i> , preferencialmente externo, negociado com um grupo de gestores.
Recompensas e Bónus	Os gestores são recompensados caso atinjam o resultado fixado, consoante os objetivos definidos no orçamento.	A atribuição de recompensas é feita tendo em conta a avaliação do grupo de gestores.
Alocação de Recursos	Os recursos são disponibilizados de acordo com o que está definido no orçamento.	Os recursos são disponibilizados quando necessários.
Planos de Ação	Objetivos fixados encontram-se relacionados com os planos.	Existe confiança na exigência de ações com vista a alcançar os objetivos de médio prazo, aceites pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de gestão e parâmetros estratégicos da organização.

Coordenação da Ação	As ações são coordenadas com outros gestores, de acordo com os planos definidos ou redirecionados por um nível superior.	A confiança é delegada de forma a que os gestores coordenem as atividades com base em acordos periódicos e em função dos requisitos dos clientes.
Mensuração e Avaliação de Desempenho	O desempenho é supervisionado mensalmente e qualquer alteração considerável deve ser revista.	Existe confiança no <i>forecast</i> como alternativa mais provável, de modo a que exista intervenção somente quando a tendência dos indicadores não esteja dentro de certos parâmetros.

Fonte: Adaptado e traduzido de Hope e Fraser, 2003a

Em síntese, contrapondo o modelo de *Beyond Budgeting* com o modelo orçamental tradicional, é possível concluir que o primeiro é um modelo de gestão adaptativa, no qual os objetivos são atualizados regularmente e definidos em relação a um determinado *benchmarking*, preferencialmente externo. O segundo é um modelo em que os objetivos são fixados anualmente e influenciam o comportamento dos gestores e colaboradores de forma contraproducente à gestão estratégica, uma vez que vincula os mesmos a ações pré-definidas. Para além disso, nos modelos de gestão tradicionais a estrutura hierárquica é vertical e a liderança é centralizada, ao contrário do que se verifica no modelo de gestão

alternativa, que se rege por uma cultura de responsabilização pessoal, através da qual é dada autonomia aos níveis inferiores de gestão para a tomada de decisões.

Capítulo 2

2. Metodologia de Investigação

2.1 Objetivos do Trabalho e Questão de Investigação

O propósito deste estudo é avaliar em que medida a implementação do *Beyond Budgeting* pode criar valor nas empresas, quais as motivações do abandono do orçamento tradicional, os principais obstáculos na implementação do novo modelo, as vantagens do mesmo na concretização da estratégia da empresa e na geração de valor fruto da aplicação dos seus conceitos teóricos.

Com recurso ao estudo de caso do Grupo Efacec que procedeu recentemente a uma reestruturação organizacional, através do presente trabalho, pretende-se dar resposta à questão de investigação, procurando, nomeadamente, compreender o processo de mudança do modelo de gestão daquele grupo empresarial, bem como as motivações e consequências resultantes da implementação do *Beyond Budgeting*.

Tendo em vista a consecução destes objetivos, foi definida a seguinte questão de investigação: “*Quais as motivações do abandono do processo orçamental tradicional e da consequente adoção do modelo Beyond Budgeting no Grupo Efacec?*”.

Nessa conformidade, e com vista a alcançar o objetivo proposto, o presente estudo apresenta a descrição e análise do modelo de gestão utilizado no passado, as suas limitações e as motivações que levaram ao seu abandono. Posteriormente, é feita uma apresentação e explicação do atual modelo de gestão recentemente adotado, bem como seu impacto e consequências na sua *performance*, tendo por

base os princípios defendidos pelo *Beyond Budgeting*. De igual modo, procedemos ao estudo da proximidade ou distanciamento da empresa ao novo modelo, avaliando o nível de adesão à prática dos princípios e conceitos estabelecidos pelo *Beyond Budgeting*.

2.2 Metodologia Utilizada

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho, e com vista a dar resposta à questão de investigação, é o método qualitativo do estudo de caso, o qual, no caso em apreço, tem como escopo o estudo de caso do Grupo Efacec Power Solutions, SGPS, S.A., empresa que recentemente iniciou o processo de mudança do seu modelo de gestão, como acima já mencionado.

Segundo Yin (2009), um estudo de caso consiste numa das várias formas de se realizar pesquisa em ciências sociais e é uma investigação empírica que estuda um fenómeno hodierno dentro do contexto da vida real, essencialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos. A escolha do melhor método depende de três variáveis, entre as quais se destacam: o tipo da questão de investigação, o controlo do investigador sobre o objeto de estudo e o foco na contemporaneidade dos acontecimentos. A metodologia de estudo de caso é a abordagem mais assertiva e conveniente quando as questões de investigação se focam no “como” e “porquê”, quando existe pouco controlo sobre o objeto de estudo e quando o fenómeno é contemporâneo. Como já referido anteriormente, este trabalho tem como objetivo perceber “como” é executado o processo de mudança do sistema de controlo de gestão nas organizações e compreender o “porquê” dessas empresas sentirem necessidade de alterar o seu modelo de gestão.

De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia utilizada para se fazer pesquisa que se concentra em compreender as dinâmicas presentes,

tendo em conta configurações próprias. Baxter e Jack (2008) consideram que a metodologia do estudo de caso não é uma mera pesquisa sobre uma determinada situação, é uma forma de investigação que permite desenvolver teorias, avaliar programas e elaborar intervenções, uma vez que providencia ferramentas que permitem aos investigadores o estudo de acontecimentos complexos da vida real.

Assim, tendo em consideração os objetivos deste trabalho e a questão de investigação apresentada, o estudo de caso é o método apropriado para abordar o objeto de estudo da presente dissertação. O presente trabalho indicia um estudo de caso simultaneamente exploratório e descritivo, na medida em que são utilizadas várias fontes de informação tendentes a explicar e explorar as razões do fenómeno em causa, sendo que no caso em apreço, o que se pretende é esclarecer as razões do abandono do orçamento tradicional e, conseqüentemente, justificar a adoção do *Beyond Budgeting*, tendo como referência a revisão de literatura produzida.

2.3 Recolha de dados

O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma vasta diversidade de evidências – documentos, registos em arquivos, artefactos, questionários, entrevistas e observações –, além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Os procedimentos para a recolha de dados devem ser orientados pela questão de investigação e pela metodologia. Com vista à realização de um estudo de caso confiável e de qualidade é aconselhável que a recolha de dados não se baseie somente em uma única fonte de evidências, pelo que é fundamental a criação de uma fonte de dados e a manutenção de uma sequência de evidências (Yin, 2009).

De acordo com Creswell (2013), as opções de recolha de dados variam de acordo com a tipologia do estudo de caso. Este autor defende que os estudos de caso qualitativos dispõem de mais técnicas de recolha de dados do que os estudos de caso quantitativos. Afirma também que o estudo de caso abrange várias formas de recolha de dados, tais como: as observações, as entrevistas, a análise de documentos e de relatórios. Tendo em conta as várias fontes de informação dentro da metodologia do estudo de caso e a recolha de dados, na elaboração deste Trabalho Final de Mestrado, foram utilizadas as seguintes fontes: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta.

A análise documental permite a recolha de dados secundários. Nesse sentido, no caso em apreço tivemos em linha de conta a documentação relevante e a informação existente na Intranet da empresa, nomeadamente, os relatórios e contas, códigos de ética e conduta, livro de cultura organizacional, mapas e dados do sistema de controlo de gestão da empresa e outros documentos, com vista a sustentar o trabalho com informações importantes. Segundo Yin (2009), a documentação – sendo uma fonte de informação exata – é benéfica e estável, possibilitando revisões frequentes e de carácter fortemente abrangente. Contudo, poderá conter opiniões e visões tendenciosas e o seu acesso encontrar-se limitado.

Yin (2009) afirma que uma das principais fontes de informação para os estudos de caso são as entrevistas. Atualmente, esta é uma das técnicas mais utilizadas, uma vez que permite extrair uma grande quantidade de informação e de dados sem os quais se tornaria impossível a realização de um trabalho verdadeiramente completo e consistente. É, de facto, um instrumento de excelência através do qual se conseguem obter opiniões e pontos de vista das pessoas relevantes no processo, que por outra via seria impossível obter, das áreas relacionadas com o tema. Contudo, as entrevistas englobam algumas desvantagens, as quais residem, essencialmente, nas visões tendenciosas por questões mal formuladas,

respostas facciosas e sem precisão. No presente estudo, as entrevistas realizadas, apresentadas no apêndice I, foram de caráter semiestruturado e incidiram, sobretudo, sobre pessoas envolvidas no modelo de gestão anterior e pessoas envolvidas na implementação do novo modelo. Os dados primários são obtidos através das entrevistas, as quais foram previamente estruturadas, com um conjunto de questões que permitem flexibilidade e possibilidade de adaptação ao longo das mesmas, tendo em conta a sua tipologia. Por razões de confidencialidade, apresentam-se as questões formuladas nas entrevistas, enquanto que a informação proveniente das mesmas foi estudada e serviu de base à elaboração do capítulo do Estudo de Caso.

A escolha da primeira entrevistada recaiu sobre a *controller* Paula Gonçalves, sobretudo, pela vasta experiência no Grupo Efacec e, particularmente, pelo profundo conhecimento sobre o modelo de gestão orçamental. Ao longo deste percurso, integrou o Departamento de Controlo de Gestão, partilhou e participou nas muitas alterações estratégicas que, entretanto, foram sendo levadas a cabo pelas várias administrações. Atualmente ocupa o lugar de *controller* operacional na recente unidade de negócio da Mobilidade Elétrica. A segunda entrevista foi realizada a Manuel Ferreira, Diretor do Departamento de Controlo de Gestão desde dezembro de 2016, principal mentor da implementação do modelo *Beyond Budgeting* no grupo e detentor de uma vasta experiência na implementação deste modelo. A terceira e última entrevista foi realizada a Ana Capela, responsável pela orientação de várias iniciativas do Departamento de Planeamento Estratégico e Melhoria Contínua desde agosto de 2017, sendo uma das intervenientes no processo de acompanhamento e monitorização da estratégia.

A observação direta permite analisar determinados eventos em tempo real. Esta fonte de evidências fornece informações adicionais sobre o objeto de estudo. Neste trabalho, a observação direta passou por acompanhar a equipa de controlo de gestão, com vista a analisar o modo como têm vindo a implementar o modelo

em questão, algo que, de facto, nos proporcionou informação valiosa para as fases subsequentes, assente em análise crítica e construtiva.

A utilização de várias fontes de recolha de informação permite reforçar as evidências encontradas, relacionar informações, clarificar ambiguidades e, de uma forma geral, tornar a pesquisa mais consistente e congruente (Creswell, 2013). Segundo Yin (2009), um dos pontos fortes do estudo de caso é a possibilidade de utilizar uma ampla variedade de fontes de informação. Essa possibilidade advém do facto da autora colaborar como parte ativa na empresa em estudo e, com isso, beneficiar de várias fontes de evidências e assistir a certas etapas do processo, o que possibilita a triangulação da informação, sendo esta imprescindível para garantir a consistência da investigação. A triangulação é a explicação para justificar a utilização de diversas fontes de informação, com vista a obter dados de várias fontes relativos ao mesmo acontecimento, o que permite a validação da informação, tornando a investigação persuasiva e confiável (Yin, 2009).

Capítulo 3

3. Estudo de caso – Grupo Efacec

3.1 Contexto Organizacional

3.1.1 O Grupo Efacec

A Efacec foi fundada em Portugal, no ano de 1948, com a designação de EFME – Empresa Fabril de Máquinas Elétricas, SARL., altura em que o capital da empresa estava distribuído da seguinte forma: a Electro-Moderna, Lda. com 20%, a mesma percentagem que os ACEC – Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi e a CUF – Companhia União Fabril com 45%, sendo que os restantes 15% estavam repartidos por outros pequenos acionistas. Na fase inicial da sua existência, esta empresa dedicava-se ao fabrico de pequenos motores, de geradores elétricos e de transformadores de distribuição, essencialmente do tipo Shell. Em 1962, altura em que nasceu o nome Efacec – Empresa Fabril de Máquinas Elétricas, deu-se início a um período de grande crescimento. No ano de 1969 tornou-se uma das primeiras empresas portuguesas cotadas na bolsa de valores de Lisboa. Anos mais tarde, após a integração de Portugal na CEE e a saída dos ACEC, sócio maioritário à data, a Efacec iniciou um período de prosperidade nos mercados internacionais e de desenvolvimento tecnológico. Todavia, já no século XXI, em resultado da crise financeira desencadeada pelo *subprime* de 2007 que assolou, numa primeira fase, os Estados Unidos da América e, numa segunda fase, a Europa e a consequente crise económica daí resultante, associada aos resultados desastrosos nas filiais dos Estados Unidos da América e Brasil, a Efacec teve necessidade de reajustar o seu leque de negócios e alterar

as suas geografias alvo, altura em que o nome se alterou para Efacec Power Solutions, S.A. (EPS). Em 2014, a EPS tornou-se num grupo que agrupa todos os meios de produção, tecnologias e competências técnicas e humanas para o desenvolvimento de atividades nos domínios das soluções de Energia, Engenharia, Ambiente, Transportes e Mobilidade Elétrica (Efacec, 2018a).

Ao longo dos anos, a Efacec foi alvo de várias alterações na distribuição do seu capital. Em outubro de 2015, a sociedade *Winterfell Industries* assegurou a participação de 65% do seu capital social, a qual pertence à empresária angolana Isabel dos Santos e ao grupo ENDE, que é 100% detido pelo estado angolano. Os restantes 35% são distribuídos de forma equitativa pelas empresas José de Mello SGPS e Têxtil Manuel Gonçalves, as quais controlavam o grupo em partes iguais desde 2006. Esta alteração de distribuição de capital originou uma reestruturação a vários níveis, a qual teve por base a descentralização da estrutura organizacional, a readaptação dos seus segmentos de mercado e dos seus mercados, constituindo assim, um marco de referência na história organizacional e cultural desta organização. Em 2016, a *performance* financeira e operacional desta empresa portuguesa registou uma inversão da tendência negativa verificada nos últimos anos. Esta mudança de direção deu origem ao amplo plano, intitulado Efacec 2020 e tem como principal missão equilibrar a empresa do ponto de vista económico e financeiro, por forma a reafirmar a Efacec enquanto empresa e marca de referência à escala internacional (Efacec, 2018a).

3.1.2 Plano de Transformação Efacec 2020

No ano de 2016, fruto da entrada do novo acionista, foi desenvolvido um plano que teve como propósito a “construção de uma Efacec sustentável, capaz de superar os desafios de hoje e os de amanhã” (Efacec, 2018c).

O Plano Estratégico Efacec 2020 é um movimento de transformação cultural, com uma nova visão e uma nova estratégia de futuro. O desenvolvimento de uma visão estratégica para o período de 2016-2020 teve na sua génese quatro grandes razões, de entre as quais se destacam: a *performance* financeira e operacional “negativa” nos últimos anos, a redefinição de perímetro que conduziu à EPS, uma forte necessidade de transformação e mudança cultural e o desafio de rentabilidade nas diferentes linhas de produtos e serviços (Efacec, 2017).

Face a este contexto, o Efacec 2020 foi estruturado em 5 grandes pilares de atuação e um conjunto de medidas que pretendem assegurar a sustentabilidade, o crescimento, a rentabilidade e a competitividade, no curto e médio prazo da Efacec. Os 5 pilares estratégicos de atuação acima referidos são os seguintes, a saber:

- Inovação Tecnológica: A inovação do leque de produtos e serviços por forma a aumentar a competitividade;
- Excelência Operacional: Alinhamento das atitudes e práticas internas com metas de melhoria contínua;
- Proatividade Comercial: Mais planeamento, pragmatismo e agressividade comercial, com uma abordagem exportadora liderada pelas unidades de negócio;
- Foco no Cliente: Foco nos clientes, respeito pelos compromissos assumidos e posicionamento como parceiros de negócio;
- Desenvolvimento de Talento: Aposta nos colaboradores da empresa, promovendo a meritocracia e as oportunidades de evolução.

Em 2017, foi incorporado um sexto pilar – Sustentabilidade – nas suas prioridades estratégicas, tendo em vista o desenvolvimento sustentável e uma

gestão equilibrada, garantindo e potenciando o envolvimento e alinhamento de toda a organização (Efacec, 2018b).

A ambição Efacec 2020 consiste no alcance de indicadores de natureza financeira e, igualmente, na concretização de uma proposta de valor específica para cada uma das partes interessadas do grupo. Esta ambição encontra-se traduzida num plano de implementação específico, composto por várias iniciativas. A implementação deste Plano de Transformação soma um total de 117 iniciativas, as quais têm a singularidade de serem desenvolvidas e concretizadas pelos colaboradores e focam-se, essencialmente, nas operações e no aumento das receitas e/ou redução dos custos diretos, no caso das unidades e na simplificação, otimização e harmonização de processos críticos, os quais são transversais a toda a estrutura. O acompanhamento e monitorização destas iniciativas é realizado através de uma infraestrutura de transformação (*Transformation Office*) (Efacec, 2017).

O projeto transformacional é um processo inclusivo e colaborativo que contou com a participação de diferentes equipas, com o propósito de repensar o grupo nas suas diversas vertentes. Este plano teve um impacto de cerca de 20,7 milhões de euros em EBITDA, no ano de 2017 (Efacec, 2018b).

As orientações do Efacec 2020 consistem na “recuperação” enquanto empresa e marca de referência, foco no portefólio de produtos abrangente, estabelecimento da Efacec como empresa “exportadora”, aposta na inovação e disrupção tecnológica, forte reforço na eficiência, gestão de risco, controlo de gestão e melhoria contínua e implementação de uma cultura de responsabilização (Efacec, 2017).

Este projeto permitiu a revisão do modelo organizacional (cf. Anexo II), por forma a tornar a empresa mais horizontal e flexível, incitando maior colaboração, partilha e responsabilidade. Essa revisão dividiu a estrutura em Serviços Corporativos, Unidades de Negócio e Rede Internacional. O Grupo Efacec

encontra-se assim organizado em três segmentos de atuação, dos quais fazem parte 8 unidades de negócio, entre as quais: a Efacec Energia, da qual fazem parte as unidades dos Transformadores, do Service, da Aparelhagem e da Automação; a Efacec Engenharia e Sistemas que engloba as unidades da Energia, do Ambiente e dos Transportes; e a Efacec *Electric Mobility*, que contempla a unidade da Mobilidade Elétrica. Este novo modelo organizativo é orientado para captar sinergias e cada unidade de negócio contém especificidades. A Efacec Energia concebe, desenvolve e fabrica produtos, garante a manutenção, reabilitação e *revamping* de equipamentos próprios ou de terceiros. A Efacec Engenharia e Sistemas envolve o desenvolvimento de soluções e executa projetos, garante a manutenção e a exploração de infraestruturas. A Efacec *Electric Mobility* dedica-se ao desenvolvimento de carregadores de veículos elétricos, desde a conceção à manutenção das infraestruturas e equipamentos. A Rede Internacional suporta as unidades de negócio e é responsável pelo desenvolvimento do portefólio do grupo. Os Serviços Corporativos englobam duas áreas – corporativas e partilhadas –, as quais abrangem um conjunto de funções transversais e têm o objetivo de garantir a eficiência e eficácia das operações (Efacec, 2018b).

A Efacec Power Solutions, SGPS, S.A. é hoje a holding do grupo, o seu volume de negócios ascendeu a cerca de 432 milhões de euros em 2017 e conta com mais de 2300 funcionários em todo o mundo, dos quais 85% localizados em Portugal. Esta empresa assume a política de internacionalização como uma das suas principais prioridades estratégicas para o desenvolvimento futuro e apresenta um forte perfil exportador, com particular destaque para o Norte da Europa, Europa Central e alguns países da América Latina. Esta empresa com mais de 70 anos de história contém uma vasta rede de filiais, sucursais e agentes, sendo que, no final de 2017 marcava presença em mais de 60 países (Efacec, 2018b).

Esta nova cultura motivou uma redefinição da Missão, Visão e dos Valores da empresa permitindo o alinhamento de toda a estrutura. A Efacec apresenta como

Missão “criar valor com soluções de energia, ambiente e transportes para melhorar o dia a dia de todos, através da integração de diferentes competências e tecnologias mais inovadoras. Desenvolver pessoas na organização por forma a valorizar a aprendizagem e melhoria contínua”. A Visão da Efacec passa por “antecipar soluções para um mundo sustentável na nova Era energética” e encontra-se vertida nos Valores da empresa, dos quais se destacam fundamentalmente: “o foco no sucesso dos clientes”; “a promoção da eficiência para a maximização da competitividade”; “a aprendizagem e adaptação para a excelência”; “a construção da confiança agindo com segurança e integridade” e “a superação de desafios e a entrega de resultados” (Efacec, 2018b).

3.2 Processo de Transformação do Modelo de Gestão no Grupo Efacec

3.2.1 Modelo Orçamental Tradicional

3.2.1.1 Introdução

Antes da adoção do modelo de gestão do *Beyond Budgeting*, atualmente em fase de implementação, a Efacec utilizava o modelo orçamental tradicional, o qual se caracterizava pelo detalhe e pela centralização do controlo. A sua estrutura organizacional caracterizava-se pela divisão entre unidades de negócio e unidades de mercado. As pessoas envolvidas neste modelo apelidaram o orçamento de “guia”, “base”, “filosofia de ferramenta de trabalho”, “meio de controlo”, “meio de planeamento” e de “exercício fundamental”, sendo, portanto, o instrumento principal e elementar utilizado neste modelo de gestão. O seu processo de elaboração decorria, principalmente, no último trimestre do ano, com início no mês de outubro e prolongava-se até ao final do mês de

dezembro envolvendo, sobretudo, o Departamento de Controlo de Gestão e todos os diretores das várias unidades de negócio e de mercado. Este documento, uma vez elaborado, era utilizado como suporte, nomeadamente, na tomada de decisão e avaliação de *performance*, porquanto nele estavam vertidos os objetivos e os indicadores emanados da missão e da visão da empresa.

3.2.1.2 Procedimento de Elaboração do Orçamento

A complexidade de elaboração de um orçamento varia conforme o tipo de organização e a sua dimensão (Anthony *et al.*, 2007). No caso do Grupo Efacec esse processo decorria, em cada exercício, ao longo de 3 meses, era executado de forma faseada e envolvia vários níveis de gestão. Segundo Jordan *et al.* (2011), a elaboração do orçamento tem início com a definição dos objetivos estratégicos, os quais originam planos de ação que, posteriormente, são expostos no orçamento em termos monetários.

A elaboração do processo orçamental era antecedida, como acima salientado, da definição dos objetivos para o ano seguinte, através de um *forecast* que comparava a evolução do ano e o orçamento desse mesmo ano, quer ao nível das encomendas, vendas, margem bruta e EBITDA, por unidade de negócio e por unidade de mercado, quer ao nível do fundo de maneio e do *cash flow*.

No que diz respeito ao exercício do processo orçamental, a sua elaboração era complexa pois decorria em várias etapas, envolvia vários níveis de decisão e continha um elevado nível de detalhe, o que pressupunha o conhecimento das diversas variáveis internas e externas. Como tal, a nota informativa referente ao orçamento enviada pelo controlo de gestão às unidades de negócio, contemplava os pressupostos macroeconómicos que eram necessários adotar, entre os quais, as taxas de inflação, as taxas de juro e as taxas de câmbio. Para além disso, era

enviado, em anexo, o calendário com as principais datas, prazos de entrega e receção dos documentos.

As informações eram fornecidas a nível central pelo Departamento de Controlo de Gestão, de forma a que todas as unidades estivessem na posse da mesma informação, garantindo a coerência e a elaboração de um documento fidedigno, que criasse valor para o grupo e não se desvirtuasse da realidade. Uma vez recolhida e centralizada a informação, a mesma tinha como escopo a elaboração do orçamento do custo, por colaborador e por centro de custo por parte do controlo de gestão. Isto é, o controlo de gestão centralizava em massa a previsão de algumas rúbricas que não registavam grandes variações. A restante informação considerada imprescindível, sobre as demais rúbricas, era distribuída pelas diversas áreas. Posteriormente, o DCG fornecia a todas unidades a informação desenvolvida centralmente, com vista à sua análise e apreciação, no decurso da qual poderiam decorrer eventuais alterações. Subsequentemente, o DCG apresentava o primeiro ponto da situação do resultado até ao EBITDA e o primeiro consolidado do orçamento.

Finalmente, o orçamento era apresentado à Comissão Executiva, a qual tomava a última decisão sobre o fecho do mesmo e, caso se revelasse necessário, as unidades faziam os ajustamentos considerados adequados, por forma a irem ao encontro dos objetivos estabelecidos pela CE, objetivos estes que resultavam da definição de uma ambição em cima de um valor previamente estipulado pela unidade de negócio, o que tornava este um exercício assente numa filosofia de negociação, em que quem negociava melhor, obtinha os melhores *targets*. Segundo Zimmerman (2003), estas sugestões iniciais de orçamento definidas por cada centro de responsabilidade, elaboradas numa filosofia *bottom-up*, incita motivação aos níveis mais baixos de gestão.

O Departamento de Controlo de Gestão, a par da elaboração do orçamento, produzia os mapas de *reporting* para cada unidade de negócio do grupo, que

eram apresentados e discutidos nas reuniões de *performance* mensais. Os cadernos de *reporting* continham os valores reais e os orçamentados, por mês e acumulado do ano até ao período em questão, comparados com o *target* do mês e de final de ano. Nas reuniões de *performance*, os desvios verificados eram justificados com detalhe por custo e apresentavam-se ações corretivas aos mesmos. O controlo e acompanhamento do cumprimento do orçamento era feito através da análise de desvios, da comparação do desempenho real com os objetivos previamente definidos e da definição de ações corretivas.

Paralelamente ao processo orçamental era também desenvolvido o processo de *reforecasting*, o qual tinha por base as contas acumuladas a abril do ano em questão. As unidades de negócio elaboravam uma previsão das encomendas, vendas e margem bruta para o ano, com detalhe por país e divisão de destino. Partindo da posição acumulada a abril, as unidades de negócio desenvolviam a posição acumulada a junho e a dezembro. Os custos de estrutura e as restantes linhas da conta de resultados eram elaboradas com base em extrapolações e reanálise por parte do controlo de gestão e unidades de negócio. Tal como mencionado pela Dra. Paula Gonçalves, este exercício de *reforecasting* tinha como objetivo desenvolver uma previsão dos resultados para o final do ano, por forma a garantir o acompanhamento e conseqüente cumprimento do orçamento. Referiu ainda que existiam revisões orçamentais, não com o objetivo de “levantar o pé do acelerador”, mas para informar a CE se estava ou não em risco alcançar o *target* definido. Estas revisões não apresentavam um carácter formal e eram realizadas quando necessárias.

A par do orçamento, o Grupo Efacec utilizava o *Tableau de Bord* como instrumento de controlo e de auxílio ao processo de tomada de decisão. Esta ferramenta apresentava informação que permitia a avaliação do desempenho, a qual contemplava indicadores financeiros (encomendas e a faturação) e indicadores não financeiros (colaboradores) para as unidades de negócio e para

o grupo. Para além deste instrumento, o Grupo Efacec utilizava também o *Balanced Scorecard*, o qual continha indicadores financeiros de curto prazo presentes no orçamento. As pessoas que elaboravam o orçamento eram as mesmas que produziam o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

3.2.1.3 Vantagens e Desvantagens

As vantagens reconhecidas a este modelo de gestão vão ao encontro com o que é referido na literatura. As referidas pela Dra. Paula Gonçalves relativamente à implementação desta ferramenta nos processos de gestão da Efacec são as seguintes, a saber:

- O alinhamento de toda a organização: no Grupo Efacec, a elaboração do orçamento requeria o envolvimento de vários departamentos, gestores e equipas, o que incitava a coordenação e a comunicação entre as várias unidades da organização (Horngren *et al.*, 2015).
- O meio de avaliação e de controlo: tal como sugerem Jordan *et al.* (2011), também no Grupo Efacec, com o modelo de gestão anterior, o orçamento era a base que permitia a avaliação e a interpretação de resultados;
- O fomento do espírito e do trabalho em equipa: tal como explicou a Dra. Paula Gonçalves, este exercício exigia um forte espírito de entreajuda e comprometimento, pois era um exercício de muito rigor e detalhe, no qual se despendia muito tempo.

Como desvantagens, destacaram-se, sobretudo, o excesso de detalhe, tempo e recursos que tornava o exercício oneroso e extenuante para a empresa. De acordo com a Dra. Paula Gonçalves, apesar de se ter verificado, ao longo dos anos, uma diminuição no investimento em tempo e recursos, este era ainda um processo

árduo e exaustivo para a empresa. A centralização do exercício no controlo de gestão implicou um menor dispêndio de tempo por parte das unidades de negócio, mas que, em contrapartida, acarretava um incremento de tempo disponibilizado pelo DCG. Importa, igualmente, salientar que a incapacidade de centralização da informação do grupo pode originar inconsistência da informação utilizada nos processos de tomada de decisão.

Em suma, o Grupo Efacec utilizava o orçamento como ferramenta fundamental de gestão, através do qual a gestão de topo estabelecia os objetivos estratégicos refletidos no orçamento e os restantes níveis de gestão tinham o comprometimento de os alcançar. O exercício orçamental era baseado numa filosofia de negociação, em que a avaliação do desempenho, o sistema de recompensas, a alocação de recursos e outras tomadas de decisão assentavam no que constava nas linhas orçamentais.

3.2.2 Modelo *Beyond Budgeting* no Grupo Efacec

O Grupo Efacec sentiu os efeitos da já referida crise de 2008, uma vez que o negócio deixou de ser estável e o modelo de gestão em vigor dificultava a adaptação às mudanças do mercado devido à sua inflexibilidade. Os resultados desastrosos das filiais dos Estados Unidos da América e Brasil e a consequente *performance* financeira e operacional “negativa” nos anos subsequentes à crise originou a entrada de um novo acionista. Tal como já referido no presente trabalho, no início de 2016, a Efacec lançou uma reflexão estratégica – Efacec 2020 –, a qual se assumiu como um projeto de transformação, que permitiu a participação das diferentes equipas de negócio e corporativas, para além de outras partes interessadas (acionistas, parceiros, clientes e fornecedores). A Efacec assinalou um período de mudança com um novo leque de negócios, uma estrutura de capital rebalanceada, valores saudáveis de dívida e uma nova

equipa de gestão, tendo em vista a garantia da rentabilidade e o crescimento. Dessa reestruturação surgiu a necessidade de abandonar o modelo estático de orçamentação tradicional e, conseqüentemente, a adoção de um modelo de gestão dinâmico designado de *Beyond Budgeting*.

3.2.2.1 A Decisão

O principal motivo que originou a procura de alternativas ao modelo orçamental tradicional no Grupo Efacec foi a necessidade demonstrada pela recém Comissão Executiva em suportar a tomada de decisão e a avaliação de *performance* com informação clara e fidedigna. A CE sentiu necessidade de adquirir visibilidade e o verdadeiro conhecimento sobre a realidade do negócio, por forma a obter uma boa gestão regida pelos bons princípios e a concretização dos vários objetivos estratégicos, incentivando a tomada de decisão, com vista a criar no futuro, um ambiente de trabalho com equipas autónomas e responsáveis pela sua *performance*. Outras razões que originaram a procura por outros modelos de gestão centram-se, essencialmente, nos problemas relacionados com o orçamento, os quais se encontram em linha com o que é exposto na literatura, nomeadamente:

- O excesso de tempo e recursos despendidos: o processo orçamental no Grupo Efacec era demasiado caro e pesado (Hope e Fraser, 2003a). Nesta organização este exercício decorria durante um trimestre e envolvia custos avassaladores de recursos. Segundo Neely *et al.* (2001), na maioria das empresas, a elaboração deste processo consome 20% a 30% do tempo de gestão. Sendo que, o acompanhamento era numa lógica 80/20, 80% do tempo a conceber os números e os restantes 20% a analisar;

- A preocupação em obter os resultados e o foco no curto prazo: a gestão e qualquer tomada de decisão no Grupo Efacec era feita tendo por base o orçamento, pelo que, a principal preocupação dos gestores era alcançar os resultados de curto prazo, desprezando os resultados de longo prazo (Neely *et al.*, 2001);
- O desfasamento temporal entre a realização do orçamento e a sua execução: no Grupo Efacec o orçamento era elaborado no último trimestre do ano, no entanto, as suas informações tornavam-se rapidamente desatualizadas e no final do primeiro trimestre do ano não existia qualquer relação entre a realidade e o orçamento. A utilização de *forecasts* como forma de suprimir este problema revelou-se insuficiente, pois era utilizado numa perspetiva limitada de final de ano.

Além destes problemas, o orçamento era utilizado, simultaneamente, para definir metas ambiciosas, elaborar planos eficientes através de *forecasts* credíveis e alocar eficazmente os recursos, o que originava um problema de incongruência, uma vez que através da utilização do orçamento, o mesmo número servia diferentes propósitos – metas, *forecasts* e alocação de recursos. Outro problema do orçamento está relacionado com a crescente incerteza dos mercados. A utilização do orçamento tornava o modelo de gestão inflexível e sem autonomia para se adaptar às exigências do mercado pela sua cultura de comando e controlo. Ao invés, o contexto atual é caracterizado pelo dinamismo e pela incerteza, no qual é aconselhável a utilização de *forecasts* credíveis e consistentes para antecipar desvios e reduzir o tempo de reação. De uma forma geral, o esforço e o desgaste de recursos e custos não compensavam os benefícios que o orçamento trazia à empresa, o que motivou a procura por outro modelo de gestão.

Após a verificação destes problemas relacionados com o modelo orçamental tradicional, a CE chegou à conclusão que era necessária uma alteração de

paradigma e a abolição desta filosofia de comando e controlo. A procura por uma nova forma de gestão originou a chegada do Dr. Manuel Ferreira ao Grupo Efacec, no final do ano de 2016. O novo Diretor de Controlo de Gestão propôs um modelo de gestão dinâmica à administração, abordando os seus princípios de gestão e não apenas as suas características financeiras.

De uma forma geral, o modelo orçamental tradicional, sendo ele um modelo estático, não permitia à administração obter o verdadeiro conhecimento sobre o negócio. Ao longo do tempo, esta ferramenta tornou-se obsoleta e insignificante, o que provocou descrença no processo orçamental. Contudo, tal como referiu o Dr. Manuel Ferreira, “o problema não está nas ferramentas, mas sim na forma como estas são utilizadas”. As limitações desta ferramenta poderiam ser superadas caso fosse implementada de forma correta e se fosse complementada com outros instrumentos de controlo (Ekholm e Wallin, 2000). Assim sendo, o *Beyond Budgeting* foi o modelo escolhido para substituir o modelo orçamental tradicional, dado que os princípios que o compõem são os mais alinhados com as necessidades da administração. Atualmente, o Grupo Efacec abandonou o processo orçamental tradicional, mas não renunciou o processo orçamental por completo.

3.2.2.2 Plano de Transformação e Modelo *Beyond Budgeting*

No início do ano de 2016, o Plano de Transformação, concebido e implementado pela nova administração, marcou o início do processo de alteração de posicionamento estratégico do Grupo Efacec. A alteração do sistema integrado de controlo de gestão foi, naturalmente, uma das mudanças imprescindíveis neste processo.

A adoção do modelo *Beyond Budgeting* resultou da implementação do Plano de Transformação, plano esse composto por várias iniciativas, as quais surgem

no âmbito deste programa com objetivos de concretização associados e, embora se encontrem em diferentes fases de implementação, é inegável o seu potencial de criação de valor acrescentado. A dificuldade surge na mensuração desse valor criado, que pela respetiva natureza intangível compromete a sua medição. O modelo *Beyond Budgeting* enquadra-se neste plano, na medida em que, tem associada uma análise de tendências e utiliza indicadores relativos que procuram a modelização dos negócios com vista a estabelecer uma ligação com as atividades de valor acrescentado. Desta forma, com a adoção deste modelo e as ferramentas que o mesmo comporta, torna-se menos complexa a avaliação do impacto das iniciativas presentes no Plano de Transformação, uma vez que com a modelização financeira é possível determinar a origem do EBITDA oriundo do impacto das iniciativas, do proveniente do *business as usual*.

No seguimento da elaboração do Plano de Transformação e antecedentemente à implementação do projeto *Edison*, foi elaborado um projeto de otimização do modelo, em parceria com a PwC, no qual foram definidos os possíveis indicadores de negócio a utilizar, o desenho do modelo de relacionamento do controlo de gestão com a organização e os objetivos para a função de controlo de gestão, os quais se enquadram nos desafios estruturais identificados no âmbito de cada Pilar Estratégico do Efacec 2020.

A par deste projeto de consultoria, foi igualmente estabelecido um modelo interno de acompanhamento do Projeto de Transformação Efacec 2020, com vista à monitorização e orientação na execução da estratégia do grupo. Este modelo de acompanhamento assenta em 3 alavancas: uma infraestrutura responsável por supervisionar e desafiar as iniciativas composta pelo *Transformation Office* e pelo Comité de Transformação, um modelo de *stage gates* para acompanhar o progresso das iniciativas e um arquivo central e eletrónico das iniciativas, etapas e respetivo nível de cumprimento (Efacec, 2018c). De acordo com a Dra. Ana Capela, o acompanhamento frequente do programa tem por base reuniões

mensais, com estrutura e calendários fixos, marcadas pela presença de altos níveis de gestão da empresa e cujo desígnio é o acompanhamento da implementação e monitorização dos progressos (com base nos indicadores definidos). Adianta ainda que, na eventualidade de se verificarem desvios face ao definido no Plano de Transformação procede-se à revisão dos planos estratégicos, da qual resultam ajustamentos às iniciativas estratégicas.

3.2.2.3 Implementação do Projeto *Edison*

No final do ano de 2016, após a aprovação e a comunicação formal por parte da administração, o Dr. Manuel Ferreira iniciou um processo de alteração de procedimentos e paradigmas na organização, inclusive a permuta do modelo orçamental tradicional, com vista a retomar a sustentabilidade, a competitividade e o crescimento da organização. Este processo foi designado de projeto *Edison*, o qual foi inspirado pelos saberes do empresário norte-americano Thomas A. Edison - *“Being busy does not always mean real work. The object of all work is production or accomplishment and to either of these ends there must be forethought, system, planning, intelligence, and honest purpose, as well as perspiration. Seeming to do is not doing.”*.

A implementação de um modelo desta dimensão, numa empresa com uma cultura enraizada e com princípios intransigentes, “não é feita do dia para a noite”, requer tempo, recursos e recetividade por parte de toda a organização. A implementação do *Beyond Budgeting* no Grupo Efacec foi suportada por três ferramentas basilares, sendo elas, o *Rolling Forecast*, o mapa estratégico (*Balance Scorecard*) e a alocação de recursos, cada uma com propósitos e aplicações distintas, mas que se complementam entre si. O *Rolling Forecast* é uma ferramenta de gestão dinâmica, com ciclo de vida plurianual, a qual permite aos gestores a

visão contínua de curto e médio prazo dos seus negócios. Anteriormente, o RF era utilizado seguindo a mesma lógica do orçamento, com visão de final de ano.

De acordo com o Dr. Manuel Ferreira, não se pode dissociar e restringir o processo apenas ao *Rolling Forecast*, pelo que é indispensável a procura de uma ferramenta complementar. Essa necessidade deu origem à inclusão do novo mapa estratégico, desenvolvido pelo DPEMC, uma ferramenta de execução da estratégia, que inclui os pilares estratégicos e que correlaciona a liderança com a criação de valor. O mapa estratégico utilizado no passado não acrescentava valor à empresa, pois continha informação previamente apresentada no orçamento.

A terceira ferramenta diz respeito à alocação de recursos que consiste na disponibilização dos mesmos de acordo com as necessidades e não conforme a alocação anual definida no orçamento. Por outras palavras, a alocação é definida com base na *performance* e nas tendências (*just in time*), ao invés de seguir a lógica resultante da definição de *targets* ambiciosos (*just in case*).

O projeto *Edison* no Grupo Efacec encontra-se na fase de implementação e não de execução. Tendo em linha de conta que a mudança do modelo de gestão é um processo contínuo e gradual e, por isso, dividido em várias fases, nesta empresa o processo de implementação deste modelo seguiu o seguinte alinhamento, a saber:

- Num primeiro momento decorreu o processo de elaboração do Plano de Transformação, sob coordenação do DPEMC, onde foram vertidos os pilares estratégicos de ação e as respetivas linhas de orientação do grupo até 2020;
- Num segundo momento foi requerida a cada unidade de negócio a modelização financeira dos negócios, isto é, a elaboração de um plano de negócio a 3 anos, nos moldes do novo mapa estratégico;

- Num terceiro momento foram implementados o *Rolling Forecast* e o novo mapa estratégico;
- Num quarto e último momento procedeu-se à descentralização gradual – atualmente em curso no Grupo Efacec – com alterações de relacionamento do Departamento de Controlo de Gestão com as várias entidades no seio do grupo.

Contudo, existem algumas dificuldades associadas à implementação deste modelo no Grupo Efacec. A principal dificuldade mencionada pelo Dr. Manuel Ferreira na implementação deste projeto na empresa em questão é a mudança cultural, evidenciando que “a implementação de um novo modelo de gestão é, acima de tudo, uma mudança cultural”. A mesma convicção é partilhada por Hope e Fraser (2001), autores que advogam a necessidade de uma atitude de mudança e receptividade por parte de toda a organização para levar a cabo a implementação do modelo. Para uma implementação bem-sucedida do projeto *Edison* é imperioso formar todos os níveis de gestão, definir padrões de análise da *performance*, subsistir transparência na informação e responsabilizar a gestão. Outra dificuldade é a mudança de posicionamento da própria administração, dado que a lógica de análise e de tomada de decisão assume uma perspetiva de médio e longo prazo, sobre recursos e pessoas, em detrimento da lógica de curto prazo sobre operações. Na verdade, caso seja a administração a definir as metas, não influencia valor pois não detém profundo conhecimento sobre os negócios. A terceira dificuldade está relacionada com a ferramenta do *Rolling Forecast*. De acordo com o Dr. Manuel Ferreira, a dificuldade não está no processo de implementação da ferramenta, mas sim na forma como os gestores a utilizam, uma vez que este instrumento é aplicado seguindo a lógica de final de ano conforme o orçamento. Contrariamente ao orçamento tradicional, em que o planeamento é feito uma única vez por ano, o *Rolling Forecast* permite aos

gestores uma atualização mensal das suas projeções. Ainda no que se refere a esta ferramenta, verificam-se grandes dificuldades na gestão e distribuição de tempo para a atualizar de forma contínua, assim como na garantia da sua qualidade. Como tal, é evidente, mais uma vez, a complexidade em alterar culturas e práticas enraizadas.

A existência de modelos perfeitos é uma realidade utópica, devido aos riscos e ameaças implícitas. O principal risco do projeto *Edison* é “a possibilidade de os pontos de controlo não se encontrarem devidamente implementados e, como tal, os gestores de segunda linha e das unidades de negócio não estarem preparados para assumir responsabilidades” sublinhou Dr. Manuel Ferreira. Sendo este um modelo holístico e comportamental, a organização está à mercê de alguns gestores que possam atuar com *foull play* e que se aproveitam do modelo de responsabilização e da delegação do poder para tomar decisões com implicações nefastas e prejudiciais e, por essa via, colocarem em causa a saúde futura da empresa. Adiantou ainda que, “sendo este um modelo mais económico, sem controlo analítico e com uma lógica de controlo mais leve, se subsistirem gestores que usufruem de *foull play* sobre os negócios, não se promove a criação de valor e não há melhorias no processo de controlo de gestão”. Para o Dr. Manuel Ferreira, a razão pela qual não se implementa o *Beyond Budgeting* com mais frequência está relacionada com a ausência de uma liderança capaz e imbuída do espírito necessário.

A implementação do projeto *Edison*, bem como todo o plano de reestruturação da Efacec, envolveu custos. Os encargos associados à adoção do modelo compreenderam custos com a entrada do Grupo Efacec na organização *Beyond Budgeting Round Table*, a implementação de um novo *software* de gestão, uma base de dados única utilizada como sistema de consolidação e ferramenta de relatórios financeiros, designado de BFC e o recurso a consultores externos para otimizar a implementação do projeto.

3.2.2.4 O Atual Sistema de Controlo de Gestão no Grupo Efacec

O Grupo Efacec abandonou o modelo de gestão estático, baseado no orçamento e iniciou a implementação de um modelo de gestão dinâmica, assente em ferramentas flexíveis. Esta nova forma de encarar a gestão permite tornar a empresa mais adaptável, flexível e focada na estratégia. Além disso permite o planeamento das ações, a previsão contínua dos negócios, a alocação dinâmica de recursos e a avaliação da *performance* relativa. É um modelo de responsabilização, regido pelos princípios da transparência, que assegura a qualidade e rapidez de reporte da informação.

A adoção dos princípios do modelo *Beyond Budgeting* é um processo fulcral para a implementação eficiente do modelo (Player, 2009). Segundo o Dr. Manuel Ferreira, nesta fase de implementação do projeto, “os princípios de gestão estão a ser incrementados e potencializados para que, de algum modo, influenciem os gestores, com vista a preparar a implementação dos princípios de liderança”. Neste momento, o Grupo Efacec encontra-se a criar condições para que a administração considere exequível e apropriada a atribuição de autonomia aos níveis de gestão mais baixos, por forma a que seja possível aliviar eventuais regras de controlo, as quais implicam custos elevados e impedem criação de valor. Neste modelo é fundamental que a administração se sinta confortável ao saber que tem as pessoas certas, competentes e alinhadas, tendo em vista a criação de uma cultura de responsabilização pessoal.

3.2.2.4.1 As Alterações nos Processos e Metodologias

O novo modelo de controlo de gestão implicou mudanças no *modus operandi* ao nível das metodologias, dos paradigmas e dos processos, sendo estes últimos alvos de alterações, não só adaptativas como também de descentralização.

Metas e Planeamento

No que concerne aos processos adaptativos, relativos aos princípios de gestão do modelo *Beyond Budgeting*, a implementação do novo modelo originou a eliminação das metas fixas anuais e a introdução das metas relativas de longo prazo, associadas aos pilares estratégicos presentes no Plano de Transformação Efacec 2020. No entanto, subsiste a definição de metas de curto prazo numa lógica *top-down*, uma das características do comando e controlo. Embora se encontrem alinhadas com as metas de longo prazo definidas no Efacec 2020, estas são metas financeiras de curto prazo definidas numa lógica de final de ano.

De acordo com o Dr. Manuel Ferreira, “a definição das metas é um processo distinto do planeamento”, dado que as metas devem ser ambiciosas e o planeamento deve ser realista. Assim sendo, não existe coerência caso as metas e o planeamento apresentem o mesmo valor, sendo esta uma das razões do abandono do processo orçamental.

A Figura 2 clarifica a distinção entre o processo de definição de metas e o processo de planeamento com a introdução do *Rolling Forecast* mensal. O processo holístico é decomposto em 3 fases, a saber:

- Orientação *top-down*: a Comissão Executiva procede à definição das metas e das principais orientações para a sua concretização pelas unidades de negócio;
- Orientação *bottom-up*: as direções propõem o plano para alcançar as metas definidas, plano esse que contém uma descrição exaustiva das atividades e recursos necessários que irão resultar em *performance* comercial, excelência operacional e utilização sustentável de recursos;
- Alinhamento com o Programa de Transformação: esta última está diretamente relacionada com a precedente e consiste na revisão dos

Pilares Estratégicos e na incorporação das medidas do Plano de Transformação.

De uma forma geral, para cada pilar estratégico é definido um plano de execução operacional com o contributo e comprometimento de cada negócio para a concretização das metas definidas pela gestão de topo, permitindo identificar, de forma imediata, os riscos e oportunidades caso essas metas sejam alcançadas. A construção das metas numa perspetiva *bottom-up*, permite alinhar a visão do gestor e o respetivo negócio com a “imposição” *top-down* e as práticas de planeamento no Grupo Efacec têm como objetivo responsabilizar os gestores pela formulação de um pensamento crítico e sustentado sobre a melhor forma de realizarem as suas ambições.



Figura 2: Processo holístico de Revisão e Alinhamento com as metas e objetivos estratégicos

Fonte: Apresentação Efacec – Reorganização da função de Controlo de Gestão, setembro 2017

Ferramentas de Apoio e Sistemas de Reporting

A visão financeira de curto prazo é sustentada pelo *Rolling Forecast*, a qual possibilita a antecipação de comportamentos e a reação atempada a alterações de contexto. A partir de janeiro de 2018, os mapas orçamentais foram substituídos pelo *Rolling Forecast* a 15 meses. O RF consiste na projeção de indicadores

relativos dos negócios e o seu preenchimento cabe aos gestores e à sua equipa. De forma mensal e contínua, os gestores elaboram uma projeção dos 15 meses seguintes e, caso seja necessário, revêm a previsão do impacto das suas ações ou dos efeitos do contexto na atividade. De um modo geral, esta ferramenta de planeamento permite à CE promover a aprendizagem e o conhecimento, questionar e propor ações de realinhamento e avaliar o risco do enviesamento. Por outro lado, impossibilita avaliar a *performance* face a desvios ao *forecast* e influenciar a visão da realidade do gestor. Aos diretores das unidades de negócio permite antecipar resultados futuros com confiança, garantir a utilização eficiente de recursos e gerir ações de realinhamento. Simultaneamente, não admite a gestão das próprias expectativas e as do Conselho de Administração e a definição e prossecução de objetivos de curto prazo.

De forma a complementar o RF, é introduzida a perspetiva de médio e longo prazo baseada no mapa estratégico, o qual visa comunicar a estratégia, os valores, a ambição, o alinhamento e transmitir às equipas o modo de atuação que propicie a criação de valor. Este mapa é uma ferramenta que possibilita o alinhamento estratégico e a definição das projeções dos indicadores de *performance* para os próximos 3 anos, alavancados nos seis pilares estratégicos do grupo. Atualmente, a sua elaboração está a cargo do Departamento de Planeamento Estratégico e Melhoria Contínua. O acompanhamento e a monitorização regular dos resultados destes mapas estratégicos são alvo de tratamento pelo Departamento de Controlo de Gestão e o objetivo é ser este último o produtor desse mapa, uma vez que “o segredo escondido do controlo de gestão é conseguir relacionar a atuação sobre os *drivers* de valor, isto é, o valor intangível da atividade, que não se encontra nas demonstrações financeiras, com o resultado final, projetado no balanço e na demonstração de resultados”, tal como explicou o Dr. Manuel Ferreira. O mapa estratégico é a tentativa de associar a criação de valor ao resultado, de forma a que se torne quase possível desenvolver um algoritmo que,

de certa forma, antecipe o resultado final. O sucesso desta ferramenta passa pela seleção dos melhores KPI e pela implementação de uma cultura de *performance*. Esta ferramenta encerra em si o problema de ser vocacionada para o longo prazo, embora essa desvantagem seja atenuada pela impossibilidade de criar valor no curto prazo.

No que diz respeito aos processos de *reporting*, as reuniões de *performance* continuam a ser realizadas mensalmente, as quais são mais transparentes, permitem a visão clara dos riscos e oportunidades e integram a componente comercial. Atualmente, o Departamento de Controlo de Gestão produz os relatórios financeiros/operacionais mensais de *reporting*, por unidade e por negócio, complementados por relatórios temáticos. Com o novo modelo, os cadernos sofreram alterações no conteúdo, passando a incorporar a análise de tendências dos principais indicadores relativos utilizados para medir *performance* e representam a modelização financeira do negócio, *forecasts* atualizados consistentemente e análise de qualidade dos mesmos, ao invés das comparações face ao orçamento, com análises mensal, trimestral e anual. A informação é partilhada de forma estruturada e estática com vista a garantir a consistência e a definição da *performance*. Este modelo rege-se pela transparência, pela rapidez da informação e isso permite garantir confiabilidade na informação reportada e projetada, com a garantia da qualidade do RF.

Alocação de Recursos

A alocação de recursos é considerada uma terceira ferramenta de tomada de decisão separada do *Rolling Forecast*. Ao contrário do que acontecia no processo orçamental em que os recursos disponíveis eram os previamente definidos no orçamento, neste modelo de gestão flexível, os recursos são disponibilizados conforme as necessidades. Cada vez mais, as decisões de alocação de recursos

são feitas com base no último *forecast* que fornece a melhor informação possível. É uma ferramenta elaborada de forma independente do RF porque só depois da aprovação por parte da Comissão Executiva é que os recursos são incluídos no RF. A aprovação desses recursos é feita nas reuniões mensais de *performance*, tendo por base a informação presente no capítulo de tomada de decisão do caderno de *reporting*.

Sistemas de Recompensas e Avaliação de Desempenho

O sistema de recompensas do Grupo Efacec foi redefinido. A avaliação de desempenho deixou de se basear apenas em objetivos fixos, passando incorporar igualmente indicadores de *performance* relativos. Este processo de reformulação encontra-se em fase de desenvolvimento e tem como intervenientes o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Planeamento Estratégico e Melhoria Contínua.

Inicialmente, o Departamento de Planeamento Estratégico e Melhoria Contínua estabeleceu um conjunto de 19 indicadores operacionais alavancados nos 6 Pilares Estratégicos do grupo, os quais definem o caminho a percorrer pelas unidades de negócio, áreas transversais e direções corporativas que têm como finalidade cumprir os objetivos estratégicos definidos no Efacec 2020. De acordo com a Dra. Ana Capela, com a identificação destes KPI procurou-se garantir o alinhamento estratégico (os KPI transversais ao grupo são, sempre que possível, aplicáveis às unidades de negócio e direções corporativas), a partilha da responsabilidade (o comprometimento da concretização dos KPI é partilhada entre unidades de negócio, áreas transversais e direções corporativas) e a consistência (os indicadores e as respetivas fórmulas de cálculo foram, sempre que possível, harmonizados, contribuindo para a existência de uma linguagem comum na abordagem a determinados indicadores). A atualização destes

indicadores é executada consoante a sua periodicidade e são reportados mensalmente – como anteriormente referido –, fazendo parte integrante do relatório mensal de *reporting*.

Numa fase posterior, o Departamento de Recursos Humanos desenvolveu esses indicadores com o detalhe das pessoas envolvidas, de forma a que os indicadores operacionais se encontrem alinhados com a avaliação de desempenho e a remuneração variável, incentivando o comportamento dos colaboradores no sentido da concretização dos indicadores. Segundo a Dra. Ana Capela, “este detalhe é limitado aos gestores de primeira linha, contudo o objetivo é alargar o escopo até aos níveis de gestão mais baixos”.

De salientar ainda que, o Departamento de Controlo de Gestão contribuiu em parte deste processo, nomeadamente na validação dos KPI definidos e na integração de parte deles no reporte de gestão, servindo de base para a avaliação de *performance* dos negócios. Todavia, apesar de integrar vários princípios do *Beyond Budgeting*, não faz parte do desenvolvimento de todo este processo. Esta ausência de envolvimento por parte do Departamento de Controlo de Gestão faz com que a ligação entre a avaliação da *performance* e a execução da estratégia careça ainda de desenvolvimento.

Na Tabela 2 infra são elencadas as ferramentas de apoio ao modelo *Beyond Budgeting*, bem como as suas características e particularidades, como segue:

Tabela 2: Ferramentas de Apoio ao modelo *Beyond Budgeting*

Ferramentas Implementadas	<i>Rolling Forecast</i>	Mapa Estratégico – Pilares Estratégicos	Alocação de Recursos
Propósito	Geradores de Ação	Avaliação de <i>Performance</i> Holística	Monitorização de Tendências
Dimensão Temporal	Curto Prazo	Médio e Longo Prazo	Sempre que necessário

Implementação	Credíveis, focado em KVD	Ambiciosos, definição dos KPI relativos para os próximos 3 anos	Dinâmica, com metas KPI, mandatos, intervalos e critérios de decisão
Dificuldades	Tempo para atualização	Garantir a qualidade dos KPI (para medir valor intangível)	Alterar lógica de alocação (<i>just in case</i> para <i>just in time</i>)
Modelo de gestão anterior	Lógica de final de ano, enviesados	Informação presente no orçamento	Alocação anual
Responsável	DCG	DPEMC	Aprovação pela CE

Fonte: Elaboração Própria

Como resultado do que acaba de ser exposto, o expectável é que este novo modelo de gestão permita:

- Avaliar a *performance* dos negócios;
- Apoiar a gestão de topo e os negócios na tomada de decisão;
- Responsabilizar os órgãos de gestão e chefias;
- Avaliar de forma dinâmica a convergência dos resultados e projeções com os *targets* de médio e longo prazo definidos;
- Desenvolver uma cultura de *performance* de forma a melhorar resultados independentemente dos ciclos económicos.

3.3 Análise do Estudo de Caso

O presente estudo de caso apresenta conexões em vários tópicos de acordo com o vertido na literatura existente sobre a matéria, de entre os quais destacamos os seguintes, a saber:

1. As razões que levaram ao abandono do modelo do processo orçamental tradicional por parte do Grupo Efacec estão, em tudo, em linha com as vertidas na literatura existente, literatura esta que acolhe casos análogos que vivenciaram experiências semelhantes, como por exemplo o caso do Svenska Handelsbanken, da Oilco, da Rodhia, entre outras. Nos últimos anos, esta ferramenta de controlo de gestão tem vindo a ser alvo de críticas por parte de académicos e gestores, que incentivam as empresas a alterar os seus modelos de gestão (Ekholm e Wallin, 2000). Segundo Hansen *et al.* (2003), existem duas formas de lidar com este descontentamento, são elas o abandono ou o aperfeiçoamento deste instrumento. No entanto, de acordo com o estudo de Neely *et al.* (2001) 80% das empresas estavam insatisfeitas com o modelo orçamental tradicional e, tal situação, originou o aparecimento de abordagens alternativas, como é o caso do modelo dinâmico do *Beyond Budgeting* (Østergren e Stensaker, 2011);
2. As que dizem respeito à implementação do novo modelo de gestão. No Grupo Efacec, o *Beyond Budgeting* foi o modelo eleito como a melhor alternativa ao orçamento tradicional, com vista a tornar o modelo de gestão mais ágil e eficiente no sentido de atender às necessidades da administração. Inicialmente, as primeiras empresas a adotar este modelo eram, sobretudo, provenientes do norte da Europa. Atualmente, é possível verificar que as empresas que implementaram o modelo são oriundas dos mais diversos países (Hope e Fraser, 2003b). A implementação deste

modelo é um processo contínuo e demorado. No Grupo Efacec, o projeto *Edison* teve início nos finais de 2016 e ainda se encontra em fase de implementação. Neste processo, a disposição para a mudança é extremamente relevante (Hope e Fraser, 2001), uma vez que este é um modelo essencialmente sustentado em comportamentos, ao contrário do orçamento que é fundamentalmente alicerçado em números (Neely *et al.*, 2001).

De salientar ainda que, foram analisados os princípios do *Beyond Budgeting*, os quais foram definidos pela BBRT com o objetivo de ultrapassar as ineficiências deste modelo e isso, permitiu-nos concluir que o Grupo Efacec não implementou de forma integral os princípios subjacentes a este modelo. Analisando os 12 princípios, é possível inferir que esta organização adotou cinco dos seis princípios de gestão, deixando de parte o princípio do sistema de recompensas que ainda não se encontra alinhado com a execução da estratégia. Nesta fase inicial de implementação do projeto, os princípios de gestão estão a ser adotados e implementados, sendo expectável que comecem a surtir efeito e a influenciar comportamentos, no sentido de criar condições favoráveis à implementação dos princípios de liderança. Alguns dos princípios de liderança foram parcialmente implementados e os restantes encontram-se em fase de desenvolvimento, como é o caso da definição de valores e a transparência da informação. Todavia, o Grupo Efacec não admitiu formalmente os princípios de descentralização, uma vez que o principal risco na implementação do modelo é a dificuldade dos gestores em gerir de forma descentralizada. O processo de implementação dos doze princípios do modelo é um processo lento, porém necessário para o sucesso da sua implementação. Assim, concluímos que existem dissemelhanças face ao apresentado na literatura, isto porque, o Grupo Efacec estabeleceu uma abordagem personalizada dos seus princípios. Todavia, tal como mencionado

por Hope e Fraser (2003a), as empresas não necessitam de alcançar a descentralização para adotarem um processo de gestão flexível, conquanto não é possível alcançar a descentralização sem implementar um processo de gestão flexível.

Ao longo deste trabalho, foram analisados de forma detalhada os dois modelos de gestão – o Modelo Orçamental Tradicional e o Modelo *Beyond Budgeting* – utilizados pelo Grupo Efacec. O Tabela 3 que a seguir se apresenta sintetiza a comparação dos dois modelos de gestão, no que diz respeito às vantagens, desvantagens e dificuldades no Grupo Efacec.

Tabela 3: Vantagens, desvantagens e dificuldades dos modelos de gestão utilizados pelo Grupo Efacec

Tópicos	Modelo Orçamental Tradicional	Modelo <i>Beyond Budgeting</i>
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento de toda a organização; - Meio de avaliação; - Detalhe e rigor; - Guia para a tomada de decisão; - Instrumento de coordenação; - Fomento do espírito e do trabalho em equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais flexibilidade e adaptabilidade*; - Foco na estratégia; - Maior grau de descentralização*; - Mais inovação; - Menos custos; - Rapidez e qualidade da informação; - Poupança de tempo (Processos de decisão rápidos); - Foco no cliente; - Cultura de responsabilização*.

Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso de tempo e recursos despendidos; - Preocupação em obter os resultados e foco no curto prazo; - Desfasamento temporal entre a realização do orçamento e a sua execução; - Falta de flexibilidade; - Controlo centralizado com estruturas organizacionais verticais; - Problema de incongruência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os gestores podem não estar preparados para gerir de forma descentralizada e não são capazes de assumir responsabilidades; - Processo de implementação do modelo é demorado.
Dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de adaptação às constantes mudanças do mercado; - Dificuldades em fornecer visibilidade e o verdadeiro conhecimento do negócio à CE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança cultural; - Mudança de posicionamento da administração.

Fonte: Elaboração Própria

De sublinhar que algumas das vantagens (*) elencadas na presente tabela, relativas ao modelo *Beyond Budgeting*, são ainda meros objetivos de um processo em curso.

3.4 Contributo para a Literatura

O presente Trabalho Final de Mestrado dá um importante contributo para a literatura existente relacionada com o modelo *Beyond Budgeting*, na justa medida em que, pese embora as naturais dificuldades e constrangimentos emergentes numa realidade empresarial que impossibilitou o acompanhamento da fase de

execução daquele modelo no seu seio – porquanto, o mesmo no Grupo Efacec ainda se encontra em fase de implementação e não na fase de execução –, através deste estudo procuramos incluir conteúdos relevantes para o esclarecimento e enriquecimento desta temática no contexto de uma realidade organizacional e empresarial em Portugal, tendo por base a revisão do escasso acervo da literatura existente sobre a matéria realizada ao longo do presente trabalho, bem como o testemunho das experiências dos profissionais que têm a seu cargo a responsabilidade da implementação deste modelo de gestão na Efacec.

Assim, este estudo pode constituir um possível contributo teórico, porquanto vai permitir clarificar e compreender:

- As motivações que estão na base do abandono do modelo orçamental tradicional;
- A forma como adotam e implementam o modelo *Beyond Budgeting*;
- As vantagens e obstáculos subjacentes à implementação do modelo;
- O nível de adesão e adaptação à prática dos princípios estabelecidos pelo *Beyond Budgeting*.

Resumindo, este trabalho pode proporcionar aos seus leitores saberes e conhecimentos importantes sobre a matéria, os quais podem constituir um bom ponto de partida para promover investigações futuras que tenham como escopo estas temáticas. Para além disso, este estudo de caso pode originar um instrumento de apoio à gestão, não fosse ele o resultado do confronto entre duas realidades, sendo que a primeira está relacionada com a análise e pesquisa desenvolvidas em ambiente de trabalho e contexto organizacional, no Grupo Efacec e a segunda ser alusiva ao exposto na literatura, quer em termos conceituais, quer em termos processuais.

Capítulo 4

4. Conclusões

4.1 Síntese do Trabalho

A elaboração do presente Trabalho Final de Mestrado teve como principal objetivo analisar, avaliar e compreender, numa perspetiva holística, como se operou e desenvolveu todo o processo de mudança de um paradigma de gestão, até então, assente, eminentemente, no modelo orçamental tradicional, para o modelo *Beyond Budgeting*, numa organização de referência como é o Grupo Efacec, tendo sempre como propósito procurar dar a resposta mais adequada à questão de investigação que esteve na base deste estudo: “*Quais as motivações do abandono do processo orçamental tradicional e da conseqüente adoção do modelo Beyond Budgeting no Grupo Efacec?*”.

Nesse sentido, e com vista à consecução dos objetivos definidos procedeu-se, através de suporte teórico, numa primeira fase, à caracterização dos sistemas de controlo de gestão, apresentando alguns dos principais modelos descritos na literatura e, numa segunda fase, à dissertação sobre o enquadramento teórico do processo orçamental tradicional, ao longo do qual apresentámos a sua génese, caracterização e as limitações da sua utilização. Por último, procedemos à explicação do modelo *Beyond Budgeting*, nomeadamente na parte que respeita aos processos e mecanismos a que há necessidade de recorrer para a sua conceção, para além dos seus princípios base, conceitos, benefícios e limitações.

Após a realização do enquadramento teórico, deu-se início à investigação, a qual teve como principal propósito alcançar o objetivo principal deste estudo. Nessa conformidade, procedeu-se à recolha da informação necessária com o

intuito de atingir aquele desiderato, pelo que recorreremos a diversas fontes de evidências, tais como, a análise documental, entrevistas e observação direta.

Seguiu-se o processo de descrição da organização em estudo, com particular ênfase para a sua história e evolução através da qual, podemos constatar que a Efacec é uma marca de referência, reconhecida no mercado pelo seu *know-how* e capacidade técnica e de vasta tradição à escala internacional nos setores da Energia e da Engenharia.

Uma vez realizado o enquadramento teórico e a caracterização da empresa sob pesquisa e com vista a alcançar o objetivo primordial deste estudo, procedeu-se à descrição do processo de transformação do modelo de controlo de gestão no Grupo Efacec, processo esse apresentado em dois momentos distintos. No primeiro momento foi elaborada uma descrição e explicação processual do modelo orçamental tradicional utilizado pelo grupo e num segundo momento foram apresentadas as razões que estiveram na base da adoção do modelo *Beyond Budgeting* e a descrição do seu funcionamento, ao nível dos processos e procedimentos.

Podemos constatar nesta fase que o Grupo Efacec utilizava o orçamento como instrumento basilar de gestão, no qual estavam vertidos os objetivos estratégicos da empresa. O exercício orçamental era assente numa filosofia de negociação, caracterizado pelo detalhe e por uma hierarquia centralizada. Contudo, os resultados nefastos nas filiais dos Estados Unidos da América e Brasil, a instabilidade do mercado global, a dificuldade da Efacec em adaptar-se às exigências do mercado e a conseqüente *performance* financeira e operacional “negativa” despoletaram a entrada de um novo acionista no Grupo Efacec. No início de 2016, a alteração da distribuição de capital iniciou uma profunda reestruturação organizacional através do Plano de Transformação Efacec 2020, um marco na história organizacional e cultural, que teve como principal objetivo equilibrar a empresa a nível económico e financeiro. Uma das conseqüências

dessa reestruturação foi a alteração do modelo de gestão utilizado pelo Grupo Efacec.

A contribuir para tal alteração emergem a descrença e o descrédito no processo orçamental, evidentes na contestação de diversos autores (Jensen, 2011; Wallander, 1999, Gurton, 1999; Hope e Fraser, 2003; Eckholm e Wallin, 2000; Hanset *et al.*, 2003; Neely *et al.*, 2003; Player, 2009), particularmente pela sua inflexibilidade e inadequada utilização, nesta era de constantes transformações, de profundas mudanças nos paradigmas organizacionais e de elevada concorrência. No Grupo Efacec, podemos ainda constatar nesta fase, que o abandono do modelo orçamental tradicional foi justificado através de vários fatores, com particular destaque para a necessidade demonstrada pela recente CE em suportar a tomada de decisão e a avaliação de *performance* com informação clara e consistente. Outros motivos que estiveram na origem da mudança do modelo de gestão foram as desvantagens relacionadas com o orçamento, entre as quais, o consumo excessivo de tempo e recursos necessários para a sua elaboração, o foco no curto prazo, a dificuldade de ajustamento de acordo com as condições do mercado e o desfasamento face à realidade em poucos meses.

Uma vez identificadas as motivações e após a aprovação da administração, no final do ano de 2016, deu-se início à implementação do projeto *Edison*, que consistiu na mudança do sistema integrado do controlo de gestão utilizado pela empresa. A implementação do projeto foi apoiada em três ferramentas fundamentais, cujas funções se interligam entre si: o *Rolling Forecast*, o mapa estratégico e a alocação de recursos.

O novo modelo foi formalmente comunicado e envolveu alterações ao nível dos processos de gestão e de descentralização. No que diz respeito aos processos de gestão, introduziram-se as metas relativas de longo prazo (Pilares Estratégicos), eliminaram-se as metas fixas de curto prazo, foram alterados o processo de planeamento de forma a responsabilizar os gestores na formulação

de um pensamento crítico sobre as suas ações, o sistema de *reporting* e a lógica de alocação dos recursos e redefinido o sistema de recompensas e avaliação de desempenho, o qual ainda se encontra em fase de desenvolvimento, por não estar alinhado com a execução da estratégia. No que concerne aos processos de descentralização, alguns foram parcialmente implementados e outros encontram-se em fase de desenvolvimento.

As principais conclusões a retirar deste projeto são, nomeadamente: a melhoria substancial de planeamento e da capacidade de gestão dinâmica de médio e longo prazo, a identificação dos riscos e oportunidades de negócio e a rapidez, qualidade e transparência da informação. De uma forma geral, é expectável que o novo modelo tenha mais capacidade de adaptação aos mercados, permita uma alocação dinâmica de recursos, *forecasts* credíveis e a definição de metas. No entanto, há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à dissuasão da cultura de comando e controlo, ainda muito presente no grupo. Esta cultura de hierarquização pode constituir um obstáculo na reação às mudanças do mercado, dado que os gestores revelam dificuldades de adaptação a um modelo de gestão descentralizado. Por forma a suprir esta dificuldade e para que num futuro próximo este novo modelo crie ainda mais valor, o Grupo Efacec encontra-se a desenvolver condições para erradicar a cultura de dependência e a gestão de comando e controlo que ainda perduram no grupo.

A título de conclusão final, cumpre-nos salientar que o facto de o Grupo Efacec não ter materializado o abandono total do modelo orçamental tradicional, resultado de até ao momento ainda não ter conseguido incorporar plenamente o modelo *Beyond Budgeting*, como se pode deduzir do acima exposto, deixa ainda em aberto respostas a algumas questões. Contudo, e atendendo a que as alterações de paradigmas e processos levadas a cabo, sobretudo no seio das grandes organizações, como é o caso do Grupo Efacec, se revelam, de um modo geral, lentas na sua incorporação, podemos convir que, tendo em conta o curto

espaço de tempo, o Grupo Efacec já conseguiu levar a cabo a implementação e transformação de certas práticas e procedimentos, com vista à agilização da concretização da implementação do referido modelo *Beyond Budgeting*.

4.2 Limitações do Estudo

Durante a realização deste Trabalho Final de Mestrado surgiram várias limitações que condicionaram a sua elaboração e sobre as quais é pertinente refletir. Uma das principais limitações prendeu-se com a metodologia utilizada. Tratando-se de um estudo que se baseou num caso singular, emergiram dificuldades de generalização que frustraram qualquer extrapolação do particular para o geral.

A segunda limitação está relacionada com as fontes de informação utilizadas, as quais se basearam essencialmente em entrevistas e apresentações da empresa. Este encurtar de informação selecionada poderá ter implicações no que concerne à sua qualidade, já que essas fontes revelam suscetibilidade de conter opiniões e visões tendenciosas (Yin, 2009).

Outra limitação a destacar é o facto deste projeto se encontrar em fase de implementação no grupo em questão, limitando assim as conclusões deste estudo, uma vez que os resultados adquirem maior visibilidade a longo prazo. Logo, a análise comparativa das vantagens, desvantagens, alterações de *performance*, contributos e dificuldades tornou-se restrita e incompleta.

Por fim, sendo este um tema relativamente recente e em expansão, outra das limitações verificada é a escassa literatura alusiva ao tema em estudo e a existência de poucas empresas que implementaram o modelo.

4.3 Sugestões para Investigação Futura

Tendo em vista o desenvolvimento e escrutínio do presente estudo, sugerem-se possíveis pesquisas interessantes e pertinentes para a continuidade de exploração do tema, nomeadamente: a avaliação do impacto do modelo *Beyond Budgeting* no Grupo Efacec ao longo da sua implementação, a análise da situação da empresa em estudo antes e depois da implementação do modelo e a comparação com outras empresas que adotaram o mesmo modelo de gestão, a nível nacional e internacional.

4.4 Tabela Síntese

A Tabela 4 infra sistematiza, sinteticamente, o presente trabalho, a saber:

Tabela 4: Tabela Síntese

Questão de Investigação
Quais as motivações do abandono do processo orçamental tradicional e da consequente adoção do modelo <i>Beyond Budgeting</i> no Grupo Efacec?
Enquadramento Teórico
Através de suporte teórico procedeu-se à apresentação dos principais modelos de controlo de gestão, tendo como escopo o modelo orçamental tradicional e o modelo <i>Beyond Budgeting</i> .
Resposta à Questão de Investigação

O Grupo Efacec utilizava o modelo orçamental tradicional, baseado numa filosofia de negociação, em que o orçamento era a ferramenta fundamental de gestão.

Em outubro de 2015, a fraca *performance* financeira e operacional verificada nos últimos anos no Grupo Efacec, originou a entrada de um novo acionista que desenvolveu um Plano de Transformação, intitulado de Efacec 2020, o qual tinha como propósito a reestruturação cultural e estratégica da empresa. Um dos efeitos dessa reestruturação consistiu na alteração do modelo de gestão utilizado pela empresa.

No final do ano de 2016, o Grupo Efacec iniciou a implementação do projeto *Edison*, o qual se traduziu no abandono do processo orçamental tradicional e na consequente implementação do modelo *Beyond Budgeting*. A implementação deste modelo foi suportada por 3 ferramentas: *Rolling Forecast*, mapa estratégico e alocação de recursos.

As razões que estiveram na base da alteração do modelo de gestão no Grupo Efacec foram a necessidade demonstrada pela recente CE em suportar a tomada de decisão e a avaliação de *performance*; o excesso de tempo e recursos despendidos na elaboração do orçamento; o desfasamento temporal entre a realização do orçamento e a sua execução e as dificuldades de adaptação às mudanças do mercado.

Contributo e Sugestões

O principal contributo deste trabalho consiste na possibilidade de constituir uma mais-valia teórica para a literatura existente acerca da implementação do modelo *Beyond Budgeting*, uma vez que este é um tema pouco explorado, principalmente em Portugal. Adicionalmente, pode constituir um instrumento de apoio à gestão

e não gestão, visto ser um trabalho de análise e pesquisa desenvolvido em tempo real.

Este trabalho pode auxiliar futuras investigações, sendo que algumas sugestões passam pela: 1) avaliação do impacto do modelo no Grupo Efacec ao longo da sua implementação, 2) análise da situação da empresa em estudo antes e depois da implementação do modelo e 3) comparação com outras empresas que adotaram o mesmo modelo de gestão, a nível nacional e internacional.

Fonte: Elaboração própria

Bibliografia

- Anthony, R. N. 1965. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Boston: Harvard Business Press.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., & Dearden, J. 2007. **Management Control Systems**. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Baxter, P., & Jack, S. 2008. Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4): 544-559.
- Becker, S. D. 2014. When organisations deinstitutionalise control practices: A multiple-case study of budget abandonment. *European Accounting Review*, 23(4): 593-623.
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. 2003. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1): 3-49.
- Creswell, J. W. 2013. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**: SAGE Publications.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- 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.
- Gurton, A. 1999. Bye-Bye Budget. *Accountancy International*, 123 (1267):60.

- 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: 95-116.
- Henttu-Aho, T., & Järvinen, J. 2013. A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. *European Accounting Review*, 22(4): 765-785.
- Heupel, T., & Schmitz, S. 2015. Beyond Budgeting-a High-hanging Fruit The Impact of Managers' mindset on the advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26: 729-736.
- Hope, J., & Fraser, R. 2001. Figures of hate. **TheFreeLibrary.com**. <https://www.thefreelibrary.com/Figures+of+hate.-a078965363>, April 15.
- Hope, J., & Fraser, R. 2003a. *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hope, J., & Fraser, R. 2003b. Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81(2): 108-115.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. New Jersey: Pearson.
- Jensen, M. 2001. Corporate Budgeting is Broken - Let's Fix It. **Harvard Business Review**, 79 (10): 94-101.
- Jordan, H., das Neves, J. C., & Rodrigues, A. 2011. *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (9.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2): 207-232.
- Leitch, M. 2003a. The dawning of a new age: control without budgets. *Balance Sheet*, 11(3): 7-9.
- Libby, T., e Lindsay, R. M. 2010. Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75.

- Luft, J., & Shields, M. D. 2003. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3): 169-249.
- 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* (2nd ed.). Harlow, UK: Prentice Hall.
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. 2003. Better Budgeting or Beyond Budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3): 22-28.
- Neely, A., Sutcliff, M. R., & Heyns, H. R. 2001. *Driving value through strategic planning and budgeting*. New York: Accenture.
- Østergren, K., & Stensaker, I. 2011. Management Control without Budgets: A Field Study of ‘Beyond Budgeting’ in Practice. *European Accounting Review*, 20(1): 149-181.
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4): 363-382.
- Player, S. 2003. Why some organizations go “beyond budgeting”. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3): 3-9.
- Player, S. 2009. Managing through change: The power of rolling forecasts. *IBM Cognos Innovation Center for Performance Management*: 1-23.
- Sandalgaard, N., & Nikolaj Bukh, P. 2014. Beyond Budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3): 409-423.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. 1970. The Impact of People on Budgets. *Accounting Review*, 45(2): 259-268.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Wallander, J. 1999. Budgeting— An Unnecessary Evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4): 405-421.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and methods* (Applied Social Research Methods) (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Zimmerman, J. L. 2003. *Accounting for Decision Making and Control*: New York: McGraw-Hill/Irwin.

Fontes da Internet

BBRT. 2018. *The 12 Beyond Budgeting principles explained by members of the Core Team*. Disponível em www.bbrrt.org (2018/04/28; 15H 00M).

Efacec. 2018a. *Quem somos*. Disponível em www.efacec.pt (2018/05/18; 17H 00M).

Efacec. 2017. *Resultados Consolidados a 31 de dezembro de 2016*. Disponível em http://www.efacec.pt/wp-content/uploads/2017/05/RC_2016_PT.pdf.

Efacec. 2018b. *Resultados Consolidados a 31 de dezembro de 2017*. Disponível em <http://relatorioecontas2017.efacec.pt/>.

Leitch, M. 2003b. *Managing Risk and Uncertainty in Beyond Budgeting Implementations*. Disponível em <http://www.internalcontrolsdesign.co.uk/bbimpl/> (2018/05/13 11H 00M).

Outras Fontes

Efacec. 2018c. Apresentações internas da empresa.

Anexos

Anexo I – Etapas de Implementação do Modelo

Beyond Budgeting

Urgency Rating	Activities
	Mainly about adaptive processes
GOLD	Dismantle fixed performance contracts
	Withdraw budget comparison reports Stop doing comparisons of performance with budgets Stop preparing budgets Stop rewarding people on the basis of fixed performance contracts
GOLD	Revise evaluation and rewards
Using information currently available, then again once better information is available	Revise written instructions for individual performance evaluations Revise forms for individual performance evaluations Identify information required Set up process for getting required information Design formula for rewards Agree formula for rewards Provide training if necessary for new evaluation process Start using new individual performance evaluation methods Start paying by new formula Stop paying by old method
GOLD	Revise action planning processes
Before and after decentralisation	Write new action planning process Create forms or spreadsheets needed for new planning processes Provide training as required Start using new action planning process Stop using old action planning process

GOLD	Revise strategy formation processes
Before and after decentralisation	<p>Write new process for high level direction setting</p> <p>Agree new process for high level direction setting</p> <p>Start using new process for high level direction setting</p> <p>Stop using old processes for high level strategy formation</p>
SILVER	Improve KPIs
KPIs available now, the KPIs available with development effort	<p>Clarify strategy/critical success factors/etc</p> <p>Choose improved sets of KPIs</p> <p>Validate causal model between KPIs</p> <p>See what information is available</p> <p>Set up process for getting required information</p>
GOLD	Redesign management information packs
	<p>Redesign management information packs to show time series</p> <p>Redesign management packs to show forecasts</p> <p>Redesign management packs to show league tables</p>
GOLD	Produce league tables
Different levels and KPIs, pre- and post-decentralisation	<p>Design league table reports</p> <p>Devise overall performance formula</p> <p>Devise handicapping system</p> <p>Set up process for producing league table reports</p> <p>Set up process for gathering external benchmark data</p> <p>Begin producing league table reports</p> <p>Set up process for distributing league table reports</p> <p>Start using league table reports for monitoring performance</p>
BRONZE	Redesign products
By product area	<p>Redesign products to be modular and tailorable at unit level</p> <p>Begin to make products available in modular form</p> <p>Communicate products</p> <p>Begin selling products in modular form</p>

BRONZE	Analyse costs
Initial analysis costly but invaluable; make later runs slicker	<ul style="list-style-type: none"> Model how activities generate costs Gather data to calculate activity based costs Calculate costs Calculate unit profitability Calculate customer profitability Provide training as needed Use data in internal market Make data available for decision making
SILVER	Revise forecasting methods
Crude single point estimates, then outcome distributions	<ul style="list-style-type: none"> Devise new forecasting method Trial new forecasting method Decide who will see and use the forecasts, and how Communicate about imminent availability of forecasts Begin generating and providing forecasts
SILVER	Revise management meetings
Different levels of management	<ul style="list-style-type: none"> Identify types of meeting currently happening Decide what meetings should change and how Redesign these meetings Workshops to rehearse new behaviours - no fixed-target talk! Agree on new meetings Start doing new meetings Stop doing meetings now superceded
GOLD	Uplift financial monitoring procedures
With existing IT systems, then with improved IT systems	<ul style="list-style-type: none"> Survey available financial and non-financial information Devise monitoring procedures with light touch alerts to managers Training/development group as needed Start providing monitoring and alerts Stop previous procedures requesting written explanations etc

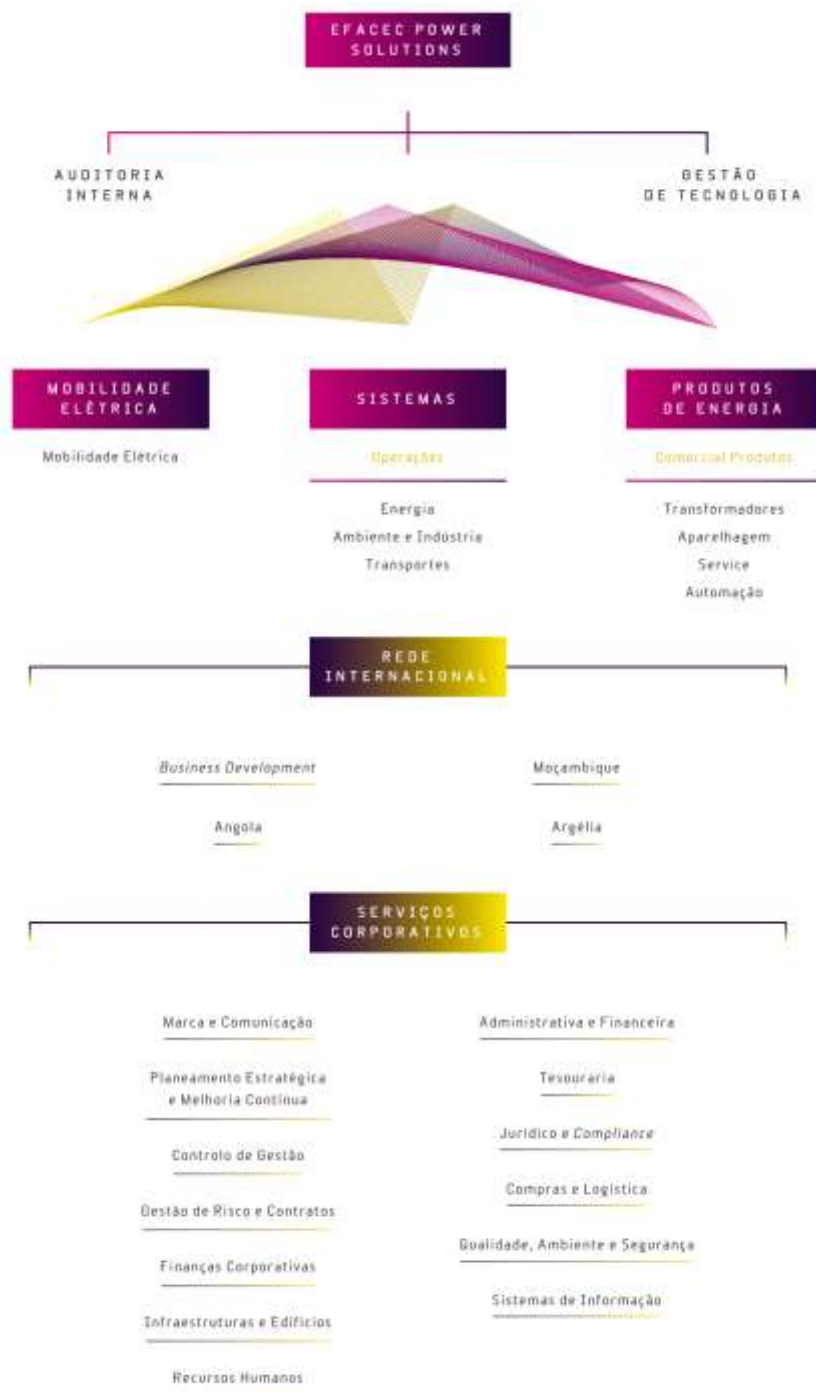
SILVER	Increase information availability
With existing IT systems, then with improved IT systems	Devise ways to make information available Introduce improvements to noticeboard information Introduce improvements to email information Introduce improvements to online information
BRONZE	Make other IT improvements
	Implement more customer centric IT Use ERP to focus on processes
SILVER	Adapt and uplift risk management
	Explain model to risk management people in organisation Review style of risk management and redesign Rewrite description of internal controls in annual report
	Mainly about decentralisation
SILVER	Devolve decision authority
In stages, and also before and after reorganising	Write new decision authority rules Agree new decision authority rules Training to enable people to take decisions themselves Communicate new decision authority rules
SILVER	Change approvals process for capital expenditure/projects
At different levels/scales of investment	Write new approvals process Design any new forms or spreadsheets needed for new approvals process Start using new approvals process Stop using old approvals process
SILVER	Create/strengthen governance framework
Likely to go through more than one version/expansions	Draft governance framework: values, rules, etc Agree governance framework Communicate governance framework Withdraw rules superceded by new governance framework
SILVER	Reorganise
Due to systems support, internal market may be crude initially, the redesigned	Design new organisation with smaller units, flatter structure, central services Agree new organisation structure Appoint people to positions in new structure Training for new roles as needed Reorganise into new structure with more, smaller units

BRONZE	Create internal market
Simple initially, more accurate when IT support improves	Design internal market Agree internal market rules Explanations/training as needed Agree internal market rate negotiation process Agree internal market rates Get IT systems to support internal market
SILVER	Customer allocation
	Allocate customers to business units/branches Agree rules for accounting for sales to customers Communicate new arrangements Get IT systems to support rules for accounting for sales
BRONZE	Set up Service Level Agreements
Pre- and Post-reorganisation	Identify services for which agreements needed Devise means of monitoring service level performance Design process for agreeing SLAs Agree SLAs Begin operating new SLAs Dismantle any superceded procedures or agreements
BRONZE	Create a process for assimilating new acquisitions
	Review a recent acquisition to clarify issues Write a process for extending the management model to new acquisitions Agree the process Included it with other process documents Revise after use

	General tasks including project management
GOLD	Project management
These are repeated throughout	<ul style="list-style-type: none"> Organise team Obtain resources Benefits review with stakeholders Progress reporting Planning and risk management Assess and report benefits to date
GOLD	Communicate about the new model
Probably a phased communication plan	<ul style="list-style-type: none"> Devise clear written explanation of the model and values behind it Test the explanation for clarity and intended impact Communicate Identify people who need special attention Organise events to engage key people Hold events with key people
GOLD	Obtain assurance
Also likely to be phased	<ul style="list-style-type: none"> Discuss plans with Internal Audit and agree programme of reviews Forewarn external auditors of plans and help them adapt audit approach Respond to audit issues raised Regularly liaise with internal auditors Support external auditors as required

Fonte: <http://www.internalcontrolsdesign.co.uk/bbimpl/>.

Anexo II – Estrutura Organizacional do Grupo Efacec



Fonte: Relatórios e Contas Efacec, 2017

Apêndices

Apêndice I – Guião de entrevistas semiestruturadas

Entrevista 1 – Modelo Orçamental Tradicional

Entrevistada: Paula Gonçalves

Função: *Controller* Operacional da Unidade de Negócio da Mobilidade Elétrica

Data: 12-06-2018

Hora: 11:00 horas

Duração: 1:30 horas

Questões

Modelo de Gestão

1. Como se caracterizava o modelo de gestão anteriormente em vigor?
2. Quais as ferramentas utilizadas neste modelo?
3. De que forma era partilhada a informação?

Elaboração do Orçamento

4. Como se organizava o orçamento? Com que periodicidade era realizado?
Quem estava envolvido no processo?
5. Quais as principais vantagens deste instrumento de gestão?
6. Quais eram as principais dificuldades na sua elaboração e execução?
7. Como se realizavam as revisões e os ajustamentos orçamentais? E com que periodicidade?

Relevância e Adequabilidade

8. Qual era o papel do orçamento na empresa?
9. Tendo em consideração o contexto e envolvente em que a Efacec se encontra, considera que este é o método mais adequado? E porquê?

Processo de Tomada de Decisão

10. De que forma contribuía o orçamento para as tomadas de decisão da empresa?
11. Como é que a administração definia os objetivos? E o como é que estes se refletiam no orçamento?
12. Como é que eram estabelecidas as recompensas e bónus? E a mensuração e avaliação do desempenho?
13. De que forma era feita a alocação de recursos?

Entrevista 2 – Modelo *Beyond Budgeting*

Entrevistado: Manuel Ferreira

Função: Diretor do Departamento de Controlo de Gestão

Data: 02-07-2018

Hora: 19:00 horas

Duração: 1:30 horas

Questões

Motivos, Momento da Decisão e Procedimentos da Alteração do Modelo de Gestão

1. Como foi o seu processo de integração no Grupo Efacec?
2. Na sua opinião, quais foram as razões que motivaram o abandono do modelo orçamental tradicional?
3. Porquê o *Beyond Budgeting*?
4. Como foi definido o processo de implementação do projeto *Edison*?
5. Quais estão a ser as dificuldades na sua implementação?
6. Quais os riscos que este novo modelo contém?

Alterações nos Processos

7. Quais foram as ferramentas de suporte implementadas?
8. Quais foram as transformações no modelo de *reporting*? E no planeamento?

9. Como é que é garantida a confiabilidade da informação?
10. Como é partilhada a informação?
11. De que forma e com que critério é feita a alocação de recursos?
12. Qual é o critério do sistema de recompensas e bónus? Encontra-se alinhado com a estratégia do Grupo Efacec?
13. Como são definidas as metas? Qual é a sua relação com o planeamento?
14. Como foi redefinida a mensuração e avaliação do desempenho tendo em conta a nova ferramenta?
15. De que forma a alteração na estrutura organizacional está relacionada com a alteração do modelo de gestão?
16. O Grupo Efacec baseia-se nos princípios do modelo de *Beyond Budgeting*? A implementação do modelo no Grupo Efacec segue o que se encontra vertido na literatura sobre a temática?
17. No que diz respeito ao *Rolling Forecast*, de que forma é que esta ferramenta permitiu melhorar o desempenho e o acompanhamento dos resultados dos negócios?
18. Até ao momento, que conclusões pode retirar da implementação deste projeto?

Entrevista 3 – Execução e Acompanhamento da Estratégia

Entrevistada: Ana Capela

Função: Membro do Departamento de Planeamento Estratégico e Melhoria

Contínua

Data: 31-07-2018

Hora: 15:00 horas

Duração: 0:30 horas

Questões

1. Qual é o modelo implementado para a execução da estratégia?

2. Como se relaciona a *performance* e a execução da estratégia com a avaliação de desempenho e a remuneração variável?
3. Quais os níveis do mapa estratégico?
4. De que forma é que as iniciativas do Plano de Transformação se relacionam com os Pilares Estratégicos?