



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Alinhamento Estratégico de Unidades de Negócio em Contexto de Grupos Empresariais – Estudo de Caso

Afonso Oliveira Figueiredo Ferreira



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Alinhamento Estratégico de Unidades de Negócio em Contexto de Grupos Empresariais – Estudo de Caso

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

por

Afonso Oliveira Figueiredo Ferreira

Sob orientação de
Prof. Luís Marques

Católica Porto Business School,
abril 2023

Agradecimentos

Como disse Winston Churchill durante a segunda guerra mundial: “Sucesso é passar de fracasso para fracasso sem perder o entusiasmo”. De facto, resiliência foi a palavra que mais definiu a inteira realização deste projeto. Nem todos os momentos foram fáceis conciliar, nomeadamente vida pessoal, com a profissional e académica. Sinto que apesar destas adversidades conseguir realizar este objetivo, faz-me tornar uma pessoa mais capaz para lidar com possíveis dificuldades futuras. Gostava de agradecer a todos os que me apoiaram e foram imprescindíveis para a realização deste meu Trabalho final.

Agradeço à minha família por todo o apoio e por todos os esforços que fizeram para me puderem dar as melhores possibilidades para alcançar sucesso a nível pessoal e profissional. Aos meus colegas da Católica Porto Business School que muitas vezes estudamos juntos e conseguimos alcançar um objetivo mútuo, e muito mais que a partilha de um curso, se tornaram verdadeiros amigos.

Aos meus professores Luís Marques e Miguel Soares, agradeço por toda a disponibilidade e paciência. Sem dúvida o seu conhecimento e ajuda foram essenciais para elaboração deste trabalho.

Aos representantes da empresa., que desde cedo se disponibilizaram a partilhar informações e a responder a todas as minhas questões.

Por fim, quero agradecer à minha namorada a paciência e ajuda, que mostrou sempre disponibilidade para me aconselhar nas minhas decisões pessoais e académicas.

Resumo

Tem vindo a ser reconhecido a relevância dos processos de controlo de gestão no contexto da execução das organizações. As empresas necessitam de ter a sua estratégia bem definida e divulgada por toda a organização. Desta forma, torna-se importante saber como é que as empresas devem implementar e desenhar o seu sistema de controlo de gestão para obterem um eficaz alinhamento estratégico.

Esta dissertação, tem como base um estudo uma empresa real que, por confidencialidade, se denominará de empresa Abc, S.A. O objetivo do presente trabalho foi entender quais são os *frameworks* e processos de gestão utilizados pela empresa e de forma estão alinhados com o Grupo. De facto, é assente em mapas de orçamentação que analisam possíveis desvios de forma a efetuarem correções sempre que assim o forem necessário.

Como resultado do estudo do caso, verificou-se que o orçamento é considerado uma ferramenta central na gestão da empresa Abc, S.A. Apesar de bastante detalhados, à luz da revisão de literatura e consoante desvantagens apontadas, conclui-se que estes orçamentos se traduzem maioritariamente num controlo de cariz financeiro, tornando o *Rolling Forecast* um complemento útil nos sistemas de controlo de gestão da empresa Abc, S.A.

Palavras-chave: Estratégia, Controlo de gestão, *Rolling Forecast*, Plano, Orçamento

Número de palavras: 7973

Abstract

Currently, in the business world, management control has taken on an increasingly prominent role. Companies need to have their strategy well defined and disseminated throughout the organization. Thus, it is important to know how companies should implement and design their management control system to obtain an effective strategic alignment.

This dissertation is based on a study of a real company that, for confidentiality, will be called Abc, S.A. The objective of this work was to understand which *framework* and management processes are used by the company and how they are aligned with the group. In fact, it is based on budgeting maps that analyze possible deviations in order to make corrections whenever necessary.

As a result of the case study, it was found that the budget is considered a central tool in the management of the company Abc, S.A. Although quite detailed, in the light of the literature review and according to the disadvantages pointed out, it is concluded that these budgets translate mainly into a financial control, Rolling Forecast will be a useful complement in the management control systems of the company Abc, S.A.

Keywords: Strategy, Management Control, Rolling Forecast, Plan, Budget

Índice

Agradecimentos	vi
Resumo	viii
Abstract.....	ix
Índice.....	x
Índice de Figuras	xii
Índice de Tabelas.....	xiv
Introdução	1
1. Revisão de Literatura	4
1.1. Relação entre controlo de gestão e estratégia.....	4
1.2. Planeamento estratégico.....	5
1.3. Problemas de execução estratégica.....	6
1.4. Controlo de Gestão e Sistemas de Controlo de Gestão.....	8
1.5. Modelo Orçamental Tradicional	11
1.6. Rolling Forecasts.....	16
2. Metodologia.....	20
2.1. Abordagem e metodologia da investigação	20
2.2. Recolha de Dados	21
3. Estudo de Caso.....	23
3.1. Empresa Abc, S.A.	23
3.2. Ciclo de Planeamento e Controlo de Gestão	26
3.3. Mix Orçamental	31
4. Conclusão.....	34
Bibliografia.....	37

Índice de Figuras

Figura 1: PDCA – Deming’s Cycle	6
Figura 2: Posicionamento.....	23
Figura 3: Organigrama Funcional da empresa ABC.....	25
Figura 4: <i>Print</i> de uma conclusão da reunião de reflexão estratégica	26
Figura 5: <i>Timeline</i> de Controlo de Gestão	29

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipos de CPM	9
Tabela 2: Print de uma parte dos mapas preparados	28
Tabela 3: Balanço Tradicional vs Rolling Forecast	32

Introdução

O constante crescimento dos grandes grupos empresariais levantou a questão da importância de se perceber de que forma é feita a gestão das organizações.

Cada empresa tem as suas particularidades e, por isso, não há um sistema de gestão universal. Parte de cada organização adaptar o seu controlo de gestão às suas características organizacionais. Goold M. e Campbel A. (1987), ainda acrescentam que a escolha do sistema de gestão, conhecido como *parenting style*, deve estar alinhada à influência que a gestão corporativa quer ter na estratégia das suas unidades de negócio, assim como, no controlo da performance das mesmas.

Para Porter (1996), a estratégia só garante o sucesso das empresas se promover uma melhoria contínua ao nível da eficácia operacional de forma a promover vantagens competitivas e sustentáveis sobre as concorrentes.

Por conseguinte, dado o aumento da concorrência e a volatilidade dos mercados, as empresas sentem, cada vez mais, que as ferramentas tradicionais para avaliarem o seu desempenho estão a cair em desuso. Desta forma, as agregações de todos estes fatores criam a necessidade de reinvenção por parte das organizações. O que seriam ferramentas extremamente úteis no passado, atualmente, tornam-se insuficientes face às novas necessidades.

As empresas precisam de seguir as alterações nos mercados, pelo que é necessário que estejam atentas ao núcleo em que atuam para responderem de forma eficiente aquando preciso. (McKinsey, 2017).

Por este fator, a estratégia tem sido alvo de preocupação constante. Com as sucessivas mudanças da atualidade, verifica-se que uma correta formulação estratégica não é suficiente para o sucesso organizacional. Mankins & Steele (2005) concluíram que, em média, apenas 63% das empresas atingem os desempenhos propostos nos objetivos estratégicos. À luz do raciocínio dos

autores, a maior causa do insucesso, não parte de uma má formulação dos planos, de recursos mal aplicados, mas por contrapartida, de falhas de comunicação e responsabilização dos resultados. As empresas, em geral, apresentam um problema de desalinhamento entre a estratégia e as operações, que resulta numa falta de direção, de problemas motivacionais e limitações pessoais.

O controlo de gestão, durante muito tempo, foi visto como uma função iminentemente financeira. Todavia, as exigências no mercado, levaram à necessidade de haver uma reviravolta na forma como este sistema era visto pelos gestores e diretores. Atualmente, é imprescindível nas empresas e torna-se, por muitos, numa das quatro funções fundamentais da gestão.

Não obstante, é preciso reforçar que o controlo de gestão não é uma ciência exata, assim sendo, não existem sistemas de controlo universais que possam ser implementados em todas as organizações. (Otley, 1999)

O presente trabalho final de mestrado foi elaborado segundo o método qualitativo, isto é, recorri a entrevistas com a *controller* e administradora da empresa Abc, S.A que disponibilizaram algumas informações sobre a atividade da empresa e as suas próprias responsabilidades na mesma. O objetivo do contacto constante foi entender todos os processos de controlo de gestão que a empresa realiza e quais os métodos e ferramentas pelas quais se guia, apenas desta forma se torna possível perceber como existe um alinhamento entre a empresa e o grupo a que pertence. Desta forma, assume -se como *research question*: “Quais são os *frameworks* e processos de controlo de gestão usados pela empresa ABC, S.A. e de que forma permitem o alinhamento estratégico com o Grupo?”

A presente tese está repartida em 4 capítulos. Tendo por base a literatura, o capítulo 1 resulta num enquadramento teórico sobre os temas debatidos no caso de estudo, nomeadamente na apresentação de uma ferramenta utilizada pela empresa e uma outra que a empresa está a “indiretamente” a implementar de forma a complementar o seu controlo de gestão. No segundo capítulo é apresentada a metodologia de forma a explicar o acesso a toda a informação

obtida e recolhida. Seguidamente, no capítulo 3, será exposto o caso de estudo sobre a empresa Abc, S.A. Inicia-se com uma introdução da mesma e segue-se com um estudo mais pormenorizado ao seu sistema de avaliação de desempenho. Por fim, no capítulo 4, há uma reflexão à metodologia adotada pela empresa e as principais conclusões desta dissertação.

Capítulo 1

1. Revisão de Literatura

1.1. Relação entre controlo de gestão e estratégia

De acordo com Simons (1994), o Controlo de Gestão tem um papel importante no processo que é a estratégia, uma vez que é usado como uma ferramenta para implementar a estratégia escolhida pela empresa, assim como: “O controlo de gestão tem sido visto como um resultado da estratégia organizacional implementada”. (Kober 2007)

O controlo de gestão não é utilizado apenas para suportar a estratégia, mas também serve para avaliá-la, modificando sempre que necessário: “Através das interações com a organização e o seu ambiente, a informação gerada por um sistema de contabilidade poderia ajudar a facilitar a mudança estratégica de uma forma mais proativa (Kober, 2007).

Tradicionalmente, o controlo de gestão era usado como uma ferramenta para implementar a estratégia, uma relação unidirecional onde o controlo de gestão é que é adaptado pela estratégia. Kober, por outro lado tem outra perspetiva sobre os factos, afirmando que as relações entre as duas ferramentas poderiam ser mais complexas, acreditando que existe uma relação bidirecional onde o controlo de gestão influencia e é influenciado pela estratégia.

Em suma, vários autores, partilham o ideal de que o controlo de gestão tem uma enorme relevância aquando da implementação da estratégia, e com as alterações do mercado, os *frameworks* adotados nas empresas tornam se fulcrais para o sucesso das mesmas.

1.2. Planeamento estratégico

A estratégia por si só é um desejo, só através do planeamento é que conseguimos tornar uma ideia numa realidade. De facto, pouco interessa se a estratégia ou a ideia da mesma é brilhante, a única coisa que a torna real e eficaz é o seu plano de implementação, apostando neste em ser um plano sequencial, coordenador, organizado e adaptativo.

De facto, não existe tal coisa como “*do the strategy*”, torna-se fulcral que haja um plano construído através de um processo de planeamento estratégico alinhado e integrado. Ainda mais, estes planos devem ser desenvolvidos de uma maneira autocorretora e de forma adaptativa, alternando se necessário a estratégia ao longo do caminho de execução do plano. Isto torna-se apenas possível se existir um contacto direto com a realidade aquando implementamos a estratégia.

Assim sendo, nos procedimentos de estratégia temos dois processos distintos: formular, conceber ou construir a estratégia seguido de uma execução, implementação com feedback adaptativo. Através destes dois procedimentos obtemos dois tipos de resultados: uma estratégia para implementar e um plano estratégico sobre a forma de como implementar a mesma.

Fazer um plano para adapta-lo e depois executa-lo passando por múltiplas iterações deste tipo é o que se faz no *framework* criado por W. Edwards Deming (1950) que teve bastante utilidade na indústria japonesa no final da segunda guerra mundial. De facto, através do “*Deming’s Cycle – PDCA – Planning, Doing, Checking, Acting*”, presente na figura um, conseguimos ver de forma mais direta e simples como será possível transformar a estratégia em realidade, isto é, como aplicamos na nossa organização mudanças que impõe de forma sequencial e coordenada e a fazem encontrar as realidades do ambiente empresarial da forma como foi pretendido. De facto, isto relaciona-se com a forma de como medimos o progresso da implementação da nossa estratégia com a realidade e de que forma aplicamos na nossa organização. A construção do plano estratégico é um

processo de raciocínio abstrato uma vez que temos de partir de pressupostos e hipóteses sobre relações causas futuras, desencadeadas pelas mudanças que fazemos durante o período de execução do plano.



Figura 1: PDCA – Deming's Cycle
Fonte: Semrush Blog

Este subcapítulo reforçou a necessidade que existe em não só conceber uma estratégia, mas como também em adotar as medidas certas na sua implementação.

1.3. Problemas de execução estratégica

Segundo Porter (1996) a estratégia e a eficácia operacional apesar de agirem de forma totalmente distintas são totalmente vitais no que toca aos objetivos primários de qualquer empresa. Relativamente à eficácia operacional traduz se na melhor realização de atividades similares quanto aos seus concorrentes. O posicionamento estratégico diz respeito ao desempenho de atividades diferentes das dos concorrentes ou com o desenho de atividades semelhantes, executadas de formas distintas.

De forma a obter bons resultados é essencial a melhoria contínua da eficácia operacional. Não obstante, este fator não é suficiente para garantir vantagem competitiva sustentáveis devido à rápida difusão de boas práticas e à

convergência competitiva que torna as empresas cada vez mais semelhantes e com atividades mais genéricas, provocado pelo benchmarking externo e do outshourcing de atividades (Porter 1985). A escolha deliberada de um conjunto de atividades que entreguem um mix de valor único é o que define a estratégia. Segundo Porter, existem 3 posições estratégicas alternativas: liderança de custos, diferenciação e enfoque.

Os conceitos de estratégias competitivas genéricas tornam-se úteis para caracterizar o posicionamento estratégico de forma simples e ampla. O posicionamento ajuda na definição do conceito de estratégia que pode ser entendido como a criação de uma posição de valor única, através de um conjunto diferente de atividades. A escolha de atividades de forma diferente dos concorrentes torna-se a essência do posicionamento estratégico. Importante referir, que apesar de importante, a escolha de um posicionamento único não garante por si só uma vantagem sustentável, é necessário a existência de *trade offs* relativamente às outras posições. Os *trade offs* são universais na concorrência e essenciais à estratégia, caso estes não existissem não haveria necessidade de escolha uma vez que qualquer boa ideia poderia ser rapidamente imitada e o seu desempenho dependeria unicamente e exclusivamente da eficácia operacional.

Wooldridge & Floyd (1990) afirmam que formular uma boa estratégia é mais fácil do que conseguir implementá-la, acrescentando que a grande maioria dos problemas que existem no domínio da estratégia são atribuídos a falhas no processo de implementação, e não no processo de formulação de estratégia.

Merchant em (1985) identificou 3 grandes causas que causam o desalinhamento entre estratégia e operações: problemas motivacionais, falta de direção e limitações pessoais.

Segundo Merchant & Van Stede (2012) as execuções de um conjunto de atividades ligadas de forma lógica permitem o funcionamento da estratégia. De facto, esta é uma etapa fulcral para sucesso, sem uma ferramenta de execução cuidadosamente planeada, os objetivos estratégicos não podem ser atingidos.

1.4. Controlo de Gestão e Sistemas de Controlo de Gestão

O controlo de gestão define-se como o conjunto de processos que avalia a execução e alcance dos objetivos estratégicos. Neste capítulo iremos nos focar na opinião de alguns autores relativamente às funções e definições do controlo de gestão.

Oliveira (2005) definiu o controlo como a comparação entre uma situação atual e um standard, acrescenta que a comparação entre os resultados obtidos e os objetivos definidos permitem avaliar a necessidade de fazer ajustes ou alterações. Anthony (1965) considera a base do controlo de gestão a estrutura financeira e que a única forma de mensuração é através de unidades monetárias. Inicialmente e até há bem pouco tempo, o conceito de controlo de gestão tinha exclusivamente caráter financeiro.

Atualmente, o controlo é considerado uma das 4 funções fundamentais na gestão, podendo ser definido como o conjunto de sistemas, instrumentos e processos usados pela gestão para influenciar o comportamento cooperativo dos seus colaboradores no sentido da realização dos objetivos estratégicos, definidos e emergentes. A não existência destes procedimentos podem comprometer o desempenho organizacional, porém não se pode encarar o controlo de gestão como uma ciência exata, uma vez que não existem sistemas de controlos universais que possam ser implementados em todas as organizações. Já os mecanismos e ferramentas de controlo de gestão dependem da envolvente e da própria organização em causa (Otley, 1999).

Os sistemas de controlo de gestão assumem-se como um fator de desenvolvimento da empresa, uma vez que afetam o comportamento dos colaboradores de modo a orientá-los no sentido da implementação da estratégia. De facto, afirmam que os sistemas, servem para monitorizar, medir, sancionar e coordenar as ações dos gestores e trabalhadores das organizações. Merchant e

Otley (2007) incluem aspetos como o desenvolvimento estratégico, controlo estratégico e os processos de aprendizagem – aspetos que normalmente estão para além do âmbito da contabilidade de gestão.

Genericamente podemos afirmar que os sistemas de controlo de gestão são os processos e ferramentas que garantem que os comportamentos dos colaboradores vão de encontro aos objetivos definidos

Merchant e Vam der Stede (2012), defendem que os sistemas de controlo de gestão devem incluir tudo o que ajude os gestores a garantirem a execução da estratégia ou consoante algumas condições proceder à sua alteração. Os autores consideram a existência de 4 categorias de controlos: controlo de resultados, controlo de ações, controlos pessoais e controlos culturais que permitem minimizar os problemas organizacionais.

A adoção de sistemas de controlo de gestão tem, como seria de esperar consequências e nesse sentido desenvolveu um framework conceptual que guia a perceção dessas consequências e das teorias que a explicam Este define 4 tipos de sistema de medição de performance:

	Componentes	Uso/Propósito
CPMA	-Medidas de desempenho financeiras e não financeiras, implícita ou explicitamente ligadas à estratégia.	-Informar a tomada de decisão; -Avaliar o desempenho organizacional
CPMB	-Medidas de desempenho financeiras e não financeiras ligadas à estratégia com relações causa-efeito entre medidas.	-Informar a tomada de decisão; -Avaliar o desempenho organizacional;
CPMC	-Medidas de desempenho financeiras e não financeiras explícitas ou implicitamente ligadas à estratégia.	-Informar a tomada de decisão; -Avaliar a performance organizacional e de gestão (sem links com prémios monetário).
CPMD	- Medidas de desempenho financeiras e não financeiras explícita ou implicitamente ligadas com a estratégia.	- Informar a tomada de decisão; -Avaliar desempenho organizacional e de gestão; -Influenciar prémios monetários.

Tabela 1: Tipos de CPM

Fonte: Franco-Santos (2012)

Os sistemas CPM têm uma influência positiva no foco dos colaboradores, isto porque melhoram as discussões sobre a estratégia e ajudam-nos a concentrar os esforços naquilo que é realmente importante para a organização, na cooperação, coordenação e participação. Promovem o envolvimento dos empregados no desenvolvimento organizacional e facilitam a cooperação e socialização nas relações com fornecedores e clientes, na compreensão da função, satisfação no trabalho e motivação dos colaboradores, uma vez que disponibilizam mais informações sobre o desempenho, aumentando assim o conhecimento por parte dos colaboradores da organização.

Não obstante, segundo (Franco Santos, 2012) os sistemas CPM podem também ter consequências negativas ao longo do comportamento entre colaboradores, uma vez que podem suscitar preconceitos e julgamentos devido à natureza subjetiva e complexa das avaliações de desempenho e originando conflitos e tensões entre indivíduos e equipas.

Ao nível das competências organizacionais, este tipo de sistemas influencia positivamente os processos estratégicos da organização uma vez que permitem o envolvimento dos gestores nos processos de formulação e revisão estratégica. De facto, facilitam em termos operacionais e transformam a estratégia num processo contínuo, têm um efeito direto sobre a comunicação, permitindo incentivar a partilha do conhecimento.

1.5. Modelo Orçamental Tradicional

1.5.1. Definição

No caso de estudo será identificado o Orçamento tradicional como o *framework* utilizado, desta forma, importa contextualizar o tema.

O orçamento é considerado uma ferramenta de planeamento e controlo cibernético e de resultados (Merchant, K. A. & Van der Stede, 2007; Malmi & Brown, 2008). Com a evolução dos tempos a ferramenta foi alvo de estudo por vários autores, provocando assim uma constante evolução, não apenas na sua definição como também na sua utilização.

Este conceito surgiu na década de 20 como ferramenta para gerir os cash flows em grandes organizações. Esta visão foi transformada, na década de 60 sendo apoiada em contratos de desempenho fixos. Aqui, utilizavam os resultados contabilísticos para motivar os seus colaboradores. Já na década de 70, adicionaram indicadores financeiros e sistemas de recompensas de forma a incentivar o bom desempenho da organização. Hope & Fraser (2003a) consideram que o orçamento é um instrumento providenciado através da determinação de metas fixas tornando se um incentivo para o aumento do desempenho nas organizações que poderá ter como consequências comportamentos antiéticos

Schiff, M., & Lewin (1970) defendem que o orçamento torna se uma representação do planeamento anual de uma organização, tendo por base as demonstrações financeiras previstas. Assim o orçamento assume-se como base do sistema do controlo uma vez que se tornam os critérios capazes de medir o desempenho. Apontam para o facto, que apesar de os orçamentos serem utilizados geralmente como sinónimos de controlo e não planeamento, têm um papel duplo: de planeamento e controlo. Para Wallander (1999) o orçamento é uma previsão e plano para uma organização efetuado para o ano seguinte. As

precisões realizadas e necessária, têm por base a oferta, preços, taxas de câmbio, salários, custos entre outras variáveis.

Otley (1999) caracteriza o orçamento como uma das principais ferramentas de controlo da organização, visto que, a sua estrutura é capaz de integrar todas as atividades organizacionais e os resultados financeiros monitorizados. Aquando do processo de orçamentação torna-se necessário assumir um determinado nível de produção ou vendas, determinando também um nível apropriado de gastos. Os objetivos são definidos de forma a serem alcançáveis, para que seja possível atribuir recompensas e incentivos aos gestores. Por fim, presume-se que existam ciclos de feedback através de relatórios mensais.

Segundo Horngren et al. (2005) o orçamento visa promover a coordenação e comunicação entre as variadas unidades de negócio, providenciando-se metas para avaliar o desempenho e motivar os gestores e colaboradores para a implementação da estratégia.

Hansen & Van der Stede (2004), identificaram quatro fatores favoráveis à utilização do orçamento: planeamento operacional e avaliação de desempenho, como as razões de curto prazo, e comunicação de objetivos e formulação estratégica como as razões de longo prazo.

Sivabalan et al. (2009) propõe no seu estudo uma visão complementar, uma vez que consideram que o orçamento além de ser uma ferramenta de planeamento operacional e avaliação de desempenho é simultaneamente de controlo. Os autores consideram que a maioria das empresas tendem a desconsiderar o orçamento como ferramenta de avaliação de desempenho.

Leon et al (2012) define o orçamento tradicional como um processo de planeamento para orientar a organização a atingir um determinado nível de desempenho. Através do mesmo é possível aplicar uma contenção de custos e avaliação de desempenho organizacional.

1.5.2. Funções e Vantagens

O orçamento assume certas características importantes nos sistemas de controlo de gestão, uma vez que se torna a expressão quantitativa de um plano de ação proposto no próximo período.

Player (2003) identifica as seguintes funções do processo orçamental:

- Definição de metas;
- Atribuição de prémios, em alinhamento com metas estabelecidas;
- Criação de planos de ação detalhados para atingir metas fixadas;
- Alocação de recursos;
- Monitorização e avaliação de desempenho, nomeadamente a possíveis desvios.

Bhimani, Horgen, Datar, & Rajan (2015) partilham da opinião que o orçamento pode abranger aspetos financeiros como não financeiros. Desta forma, os que cobrem os aspetos financeiros quantificam as expectativas da administração em relação à receita futura, *cash flows* e posição financeira. Anexado a estes podem existir orçamentos não financeiros, nomeadamente unidades fabricadas, produtos no mercado e número de funcionários. Os autores consideram que muitas organizações adotam o seguinte ciclo para orçamentação:

- Planeamento do desempenho organizacional;
- Criação de um quadro referência que torne possível comparar expectativas específicas com os resultados;
- Investigar alterações do e, em caso de necessidade, implementar ações corretivas.
- Deve ser posto em prática um novo planeamento, em resposta ao feedback e às ações corretivas.

Horvath & Sauter (2004) defendem que o orçamento foi criado com o objetivo de seguir os seguintes propósitos: coordenar as atividades financeiras na

organização; comunicar as expectativas financeiras e motivar os gestores a atuarem de acordo com os ideais da organização.

De facto, as principais vantagens da utilização do orçamento, consistem em: garantir o planeamento estratégico, nomeadamente a implementação de planos, fornecer critérios de desempenho; reforçar a comunicação e coordenação dentro da organização e motivar os membros da organização.

1.5.3. Limitações e Críticas do Orçamento Tradicional

Apesar de o orçamento ser apontado com elo fundamental nos processos de controlo de gestão na maioria das organizações, vários autores apontam algumas críticas à sua utilização.

Wallade (1999) defende que o orçamento não é muito eficaz uma vez que tem por base previsões consideradas “same weather tomorrow as today”, isto é, são efetuadas projeções futuras de acordo com resultados passados, desta forma, assumindo que o mesmo comportamento continuará no futuro.

Neely et al. (2003) estudou a possibilidade de destravar doze razões que criticam abordagem tradicional do orçamento, seguindo 3 dimensões:

- Estratégia competitiva – os orçamentos não são muito focados na estratégia, sendo muitas vezes contraditórios; a sua política de redução de custos faz com muitas vezes se esqueçam da criação de valor; os orçamentos muitas vezes restringem a capacidade de resposta e flexibilidade, tornando se entraves à mudança; tendem a ser burocráticos desencorajando o pensamento criativo.
- Processo de negócio – os orçamentos são processos demorados e dispendiosos; são desenvolvidos e atualizados com pouca frequência, por norma anual; a sua base são suposições pouco fundamentadas; promovem comportamentos disfuncionais.

- Capacidade organizacional – os orçamentos são um instrumento de comando e controlo vertical; não refletem as parcerias que a organização adota; reforçam as barreiras departamentais, em vez de promover partilha de conhecimento; podem provocar um sentimento de desvalorização por parte dos membros de organização.

Os autores apontam como um dos maiores problemas dos orçamentos o facto dos mesmos promoverem uma cultura de curto prazo que tem como maior objetivo alcançar um resultado invés de focar na implementação estratégica de negócios e criação de valor para os “shareholders” a médio e longo prazo. A visão de curto prazo promove uma possível miopia (Hansen et al., 2003)

Horvath & Sauter (2004) apontam que o processo de orçamentação é demorado e consome muitos recursos, e torna-se obsoleto rapidamente uma vez que a sua preparação ocorre quatro ou cinco meses antes do início fiscal, normalmente. Hope & Fraser (2003a) mencionam que o orçamento pode também não motivar o bom comportamento, mas sim fomentar um comportamento disfuncional e aumento de burocracia. De facto, muitos gestores solicitam mais do que necessitam para a sua unidade, desta forma, garantem que as suas alocações de recursos não são reduzidas, ou então, promovem um decréscimo das suas metas financeiras de forma a apresentar um desempenho superior.

Otley (1999) partilha da opinião que o orçamento apresenta um enorme custo aquando ajustes devido às rápidas mudanças da envolvente. Considera-o muito centrado nos resultados financeiros, desvalorizando os meios adotados para a realização dos resultados. Indica ainda que muitas vezes o processo orçamental representa maioritariamente das vezes o único mecanismo de coordenação central, que as organizações possuem. Neely et al. (2003) acrescenta que os orçamentos para serem eficazes, devem estar alinhados com a estratégia da organização, alinhados com o respetivo plano adequado. Aqui, devem estar envolvidos todos os processos de gestão de desempenho; onde seja primordial o desenvolvimento dos processos de criação de valor, e focados nos interesses dos

shareholders.

Para Hope & Fraser (2003a) são várias as razões para o descontentamento e posterior abandono do orçamento. Novamente, o orçamento é considerado dispendioso e de benefício incerto. Ainda mais, afirmam que o orçamento é lento na resposta e desajustado ao ambiente competitivo, isto é, uma vez que a gestão centraliza as decisões na gestão de topo, pode tornar o orçamento com pouca sintonia relativamente a uma liderança mais ágil e adaptável ao ambiente mais operacional.

Em suma, embora o orçamento tradicional seja considerado fulcral nos mecanismos de controlo da maioria das organizações, verifica se algum descontentamento no seu uso, nos últimos anos. Isto advém quer por ser dispendioso, como também incerto e por também incentivar comportamentos disfuncionais.

1.6. Rolling Forecasts

1.6.1. Definição Função e Vantagens

Em resposta às críticas e limitações levantadas, foram muitos autores que estudaram novas linhas de pensamento, como abordagens alternativas ao orçamento tradicional. Através da leitura de alguns autores, o *Rolling Forecast* assumiu-se como uma das ferramentas mais capazes para completar o orçamento tradicional.

Leon (2012) define o *rolling forecast* como um processo de planeamento orçamental que tem a capacidade de eliminar as restrições relativas ao período de previsão definido com revisões periódicas. Desta forma no encerramento de cada um dos períodos de atualização, os períodos históricos deixam de fazer parte do planeamento para dar entrada a um novo período de previsões acrescentado ao final do *rolling forecast*. De facto, o final do *rolling forecast* é

constantemente adiado e projetado para o futuro, tem como intenção ser contínuo. Em vez de se focar meramente em dados históricos, exige que a gestão olhe para o futuro, e ajuste os planos de forma a atingir os seus objetivos, tomando sempre que necessário ações corretivas de forma a melhorar o seu desempenho. Isto faz com que a gestão seja forçada a olhar os seus processos operacionais e funcionais com uma maior frequência. O *rolling forecast* deve estar alinhado com o plano estratégico, sendo apenas desta forma que conseguirá maximizar a sua utilidade.

Hansen (2011) afirma que esta ferramenta de previsão, denota um espaço temporal contínuo entre doze e dezoito meses, não obstante não há um horizonte correto uma vez que deve ser ajustado de acordo com a natureza e necessidades específicas das organizações. (Morlidge & Player, 2010). De acordo com J Hope & Player (2012) a prática é sempre adiada consoante períodos definidos, tornando se assim num processo contínuo com potencial no que toca ao desempenho das organizações. Desta forma, a ferramenta apoia a tomada de decisões e permite a gestão de expectativas, fornecendo a capacidade para antecipar e influenciar mudanças bruscas de desempenho. É da opinião dos autores que para evitar comportamentos disfuncionais nos gestores, deve se afastar o *rolling forecast* das metas e recompensas, de forma a tornar o processo o mais realista possível.

Zeller & Metzger (2013), defendem que o *rolling forecast* pode ser utilizado pelas organizações como substituto ou complemento ao orçamento tradicional, sendo este capaz de orientar o resultado financeiro com a mudança constante. Esta ferramenta é capaz de impulsionar a organização a agir com o objetivo de gerar valor para o *shareholder*. Os autores acreditam que através de indicadores relativos, esta ferramenta, converte o plano estratégico em termos financeiros, desta forma é possível assegurar um horizonte continuamente atualizado e exigindo a entrada de dados atuais, esta ferramenta permite também que a gestão seja capaz de alocar de forma mais eficiente os seus recursos.

Hope & Player (2012) apresentam esta ferramenta como uma prática que quando bem implementada torna-se bastante útil uma vez que ajuda a gestão de topo com a gestão de expectativas dos acionistas, permitindo ainda que os contabilistas tenham a capacidade de consolidar e gerir as necessidades monetárias, ajudando assim os gestores operacionais na tomada de decisões.

Segundo um estudo realizado por Lorain (2010) definiu-se como fatores de sucesso para a implementação do rolling forecast: o envolvimento e suporte da gestão de topo, a integração das áreas operacionais, dando importância à comunicação e transparência de forma a obter as previsões mais confiáveis com uma visão consistente à estratégia da organização.

Hansen (2011) identifica as seguintes vantagens na utilização do rolling forecasts: o planeamento acontece, ao longo do ano, invés de estar concentrado muito no final do ano; os gestores mantêm uma relação temporal mais longa, evitando assim a distorção de curto prazo; uma vez preparados com menor detalhe permitem que as alterações existentes sejam incorporadas ao plano.

Em suma, Player (2009) considera que os rolling forecasts são uma oportunidade estratégica, e caso sejam implementados de uma forma adequada são capazes de identificar onde devem ser efetuadas modificações de forma a maximizar o lucro e minimizar as perdas. Torna-se, portanto, uma ferramenta muito útil no processo de alertar a gestão para alterações no mundo empresarial.

1.6.2. Limitações

Os *rolling forecasts*, de facto, são capazes de gerar previsões financeiras mais precisas, não obstante apresentam algumas fragilidades nomeadamente de estarem sujeitos à disponibilidade de informação e exigirem tempo na sua preparação.

Hansen (2011) afirma que o facto de os *rolling forecasts* ao estarem alvo de um

sentimento de incerteza, dificultam a conceção de um sistema de recompensas justo.

Lorain (2010) aponta que as principais críticas da ferramenta são o facto de provocarem processos caros e demorados no caso de não serem automatizados. Defende que o *rolling forecast* deve ser integrado como *Enterprise Resource Planning* (ERP) de forma a se tornar possível uma redução do tempo aquando elaboração, dedicando se assim a atividades de valor acrescentado, nomeadamente: análise de dados, conhecimentos e compreensão do negócio. A ferramenta deverá ser mais automatizada de forma a consolidar de forma eficaz as previsões de diferentes unidades de negócios deste modo permite uma boa análise por parte dos gestores, permitindo uma melhor tomada de decisões. O processo de dados deve ser simples e padronizado, capaz de responder às mudanças.

De facto, o autor indica que a maior barreira a esta ferramenta é a expectativa de desempenho da organização por parte dos *shareholders* uma vez que são muitos os que influenciam os gestores no cumprimento das metas. Isto pode provocar que os gestores adotem comportamentos pouco éticos, assim sendo, para serem eficazes estes mapas devem ser preparados com a maior das honestidades e terem por base tendências reais.

Capítulo 2

2. Metodologia

2.1. Abordagem e metodologia da investigação

Ao longo do trabalho realizado com a empresa Abc, S.A., foi indispensável perceber se o interesse dos *stakeholders* e neste caso em particular dos membros do Conselho de Administração do Grupo a que esta empresa pertence estão a ser considerados nos sistemas de controlo de gestão da organização e de que forma existe um alinhamento entre a empresa e o grupo empresarial a que pertence. A partir do confronto entre as ferramentas de avaliação de desempenho que a empresa Abc, S.A. utiliza com as que existem atualmente, consegue-se perceber se uma possível aplicação de uma nova ferramenta será útil para o aumento do valor acrescentado da empresa e para uma maior eficácia de todo o departamento de controlo de gestão.

A metodologia escolhida foi o Estudo de caso. De facto, os estudos de caso são a estratégia mais indicada quando o investigador tem pouco controlo sobre situações e tem como objetivo responder a questões de “como” e “porquê”. Segundo Yin (2009) uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo num contexto real, provoca que os próprios limites entre o próprio fenómeno e contexto não se encontrem plenamente evidentes. Assim sendo, torna-se essencial a utilização do método qualitativo uma vez que se torna necessário perceber e descrever todas as operações da empresa Abc, S.A. no que toca ao tema em questão. De acordo com Denzin & Lincoln o método de investigação qualitativa refere-se ao estudo de caso no seu ambiente natural, interpretando fenómenos em termos dos significados atribuídos pelas pessoas.

Ainda, segundo Yin existem 3 tipos de estudos de caso: exploratórios, descritivos e explanatórios. Combinar a exploratória, dado a análise do sistema de avaliação de desempenho e de que forma analisam o grau de realização dos seus objetivos, com a descritiva uma vez que analisamos o que existe atualmente na empresa parece ser a solução mais viável.

2.2. Recolha de Dados

Creswell (2007) defende que o estudo de caso é uma abordagem qualitativa, através da recolha detalhada de dados, das mais variadas fontes.

De facto, foi utilizado o método qualitativo para analisar o tema. Isto consiste quer na análise e recolha de dados de documentos internos, relatórios, apresentações, mapas e inclusivamente entrevistas com a responsável pelo departamento de controlo de gestão/ direção financeira e com a administradora da respetiva empresa. A literatura permitiu o estudo de vários autores de forma a melhor a compreender a temática.

O estudo foi realizado quase integralmente num contexto teórico onde através da leitura de alguns artigos e trabalhos sobre a temática foram obtidos conhecimentos necessários para realizar a análise de forma eficaz. A empresa Abc, S.A permitiu aceder a alguns mapas internos de orçamentação e controlo de gestão o que permitiu perceber a dinâmica de objetivos pelo qual a empresa opera.

Apesar de não ser um contexto de estágio na empresa em causa, foram realizadas um conjunto de entrevistas aos elementos que têm responsabilidade no planeamento estratégico da empresa e na sua prossecução ao longo do tempo, esta forma tornou fulcral para realmente entender o sistema de avaliação implementado e as suas limitações. A principal intenção ao longo de algumas

conversas informais foi de permitir a estes profissionais explicarem a sua visão relativamente ao controlo de gestão e a possível vontade de o inovar.

Estas opiniões foram deveras pertinentes na medida em que permitiu contar com a opinião de verdadeiros profissionais na área e compreender os seus pareceres acerca das suas ferramentas inclusivamente identificar potenciais limites das mesmas.

Capítulo 3

3. Estudo de Caso

3.1. Empresa Abc, S.A.

3.1.1. Caracterização da empresa

A empresa foi constituída em 1987 com o intuito de gerir o património imobiliário do grupo a que pertence. Não obstante, alargou a sua área de atuação dedicando-se, nos dias de hoje, principalmente à promoção imobiliária para o segmento alto do mercado habitacional. Fiel ao seu compromisso com a sustentabilidade e inovação foi pioneira na sua certificação em qualidade, ambiente e em investigação, desenvolvimento e inovação.

Assume como missão o desenvolvimento de projetos imobiliários focados em rigor, inovação e diferenciação do produto e serviço, e alicerçados na cultura do habitar contemporâneo. A visão da entidade é a de crescer e reforçar notoriedade no mercado imobiliário, atuando no segmento alto, criando valor para os *stakeholders*. Na figura dois, temos uma representação gráfica do posicionamento:



Figura 2: Posicionamento

Fonte: Informação interna da empresa

A Abc, S.A. é uma empresa pertencente a um Grupo internacional, que está presente em diversos países na Europa e no resto do Mundo, como Portugal, Espanha, Inglaterra, Alemanha, Holanda, Polónia, México, Brasil e Emiratos Árabes Unidos, com empresas em diversas áreas, como por exemplo a alimentar, embalagem, imobiliário e serviços.

A atividade da empresa Abc, S.A desenvolve se nas três seguintes áreas:

1. Gestão do Património do Imobiliário do Grupo – desenvolve projetos de conservação, de valorização e de recuperação dos ativos imobiliários do grupo.
2. Promoção Imobiliária – A empresa tem desenvolvido diversos projetos residenciais, nas áreas de Lisboa, Oeiras, Estoril, Porto, Matosinhos, Vila do Conde e Braga. Focada sempre em localização premium, tem avaliado novas possibilidades de investimento sempre com o objetivo de crescer no segmento alto de mercado.
3. Design e arquitetura de interiores - O gabinete criativo da empresa, tem desenvolvido projetos de design de interiores e decoração para clientes externos, mantendo sempre como o seu principal objetivo o apoio aos clientes da promoção imobiliária.

3.1.2. Estrutura organizacional

Daniel C.McCallum, foi a primeira pessoa a introduzir o conceito de organograma em 1854, aquando se tornou supervisor geral da linha ferroviária em Nova York. O autor com a ineficácia da gestão e as quedas da produtividade, decidiu criar um mapa de forma a organizar todas as suas operações com a vontade de criar caminhos de ferro eficientes e bem coordenados. Este mapa tornou-se assim o primeiro organograma da história. Com esta implementação tornou se mais acessível a compreensão da estrutura das organizações.

A empresa Abc, S.A. apresenta uma estrutura organizacional tipicamente funcional, cujo organograma apresentado na figura três. Com a divisão funcional a empresa pretende garantir, principalmente, a segregação de responsabilidades e de funções, tornando assim mais eficiente a tomada de decisões por parte do organismo de gestão.



Figura 3: Organograma Funcional da empresa Abc,S.A

Fonte: Informação interna da empresa

O Grupo onde se insere a empresa em estudo tem um Conselho de Administração que participa de forma ativa na gestão das diversas empresas. Assim, na gestão operacional de cada uma existe um membro do respetivo Conselho de Administração do Grupo, que acompanha de forma muito próxima o desenvolvimento da atividade da empresa no sentido de serem cumpridos os interesses de diretrizes da “Mãe”.

3.2. Ciclo de Planeamento e Controlo de Gestão

3.2.1. Reflexão estratégica

Todo o processo de planeamento e gestão começa com a reflexão estratégica da empresa, de curto e médio-longo prazo, que vai desde três a dez anos respetivamente. Em abril a empresa organiza com todos os seus colaboradores um dia lúdico, orientado no sentido de se obterem ideias/opiniões sobre aquilo que se está a fazer, o que se pode fazer de forma diferente e até onde se conseguem imaginar nos próximos anos, ainda que no dia pareça que possa não fazer sentido. Todos os colaboradores da empresa são chamados a dar o seu contributo visto que todos são considerados essenciais para o bom desempenho da empresa. Para esta reunião são também convidados, pontualmente, elementos de outras empresas do grupo. No decorrer deste dia são utilizadas diversas ferramentas de reflexão estratégica. São criados grupos de trabalho e no final do dia, todos contribuíram para o que se pretendia.



Figura 4: Print de uma conclusão da reunião de reflexão estratégica

Fonte: Informação interna da empresa

Em resultado desta reunião a administração do grupo, em conjunto com o

controle de gestão da empresa, prepara um documento onde apresenta as suas principais linhas estratégicas para os próximos anos e onde a empresa se pretende posicionar no mercado, como podemos ver na figura quatro. A empresa traduz a sua estratégia de uma forma muito real e precisa, para os anos mais próximos e em formato de reflexão para anos mais longínquos. Este documento é apresentado, no final, ao Conselho de Administração em maio, de cada ano.

3.2.2. Planeamento

Em outubro de cada ano, é elaborado o Plano da empresa para o ano seguinte, com base nas diretrizes apresentadas no documento mencionado no ponto anterior e, naturalmente, com base na situação à data da empresa, projetos em curso, etc. Este Plano/Orçamento anual é muito detalhado e apresenta, para além de diversos Mapas de Gestão numéricos, as respetivas explicações teóricas. É um planeamento de muito curto prazo pelo que é exigido à empresa um detalhe muito significativo. Neste documento inclui informações como:

- Novas contratações
- Aquisição/troca de viaturas de colaboradores
- Mapa de desenvolvimento de projetos em curso
- Estudos de viabilidade para novos investimentos/projetos
- Detalhe de custos que a empresa prevê ter no ano seguinte (FSE's)
- Detalhe de Recebimentos e Vendas previstas.

Toda esta informação é apresentada em mapas, como Balanço, Demonstração de Resultados e diversos outros de detalhes, e em texto/relatório, com as diversas explicações. Segue na tabela dois um exemplo de um dos quadros presentes neste documento:

VALORES MENSUAIS			MILHARES DE EUROS	VALORES ACUMULADOS			VALORES ANUAIS		
REAL	PLANO	A ANT.		REAL	PLANO	A ANT.	PLANO	A ANT.	EST.
GASTOS COM PESSOAL									
			REMUNERAÇÕES BASE						
			ENCARGOS SOCIAIS						
			PRÊMIOS						
			CONTRIBUIÇÕES PARA PENSÕES						
			SEGUROS DE PESSOAL						
			ASSISTÊNCIA MÉDICA						
			FORMAÇÃO PROFISSIONAL						
			OUTRAS DESPESAS C/ PESSOAL						
			GASTOS ALOCADOS A PROJETOS						
			TOTAL GASTOS COM PESSOAL						
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS									
			CONSERV. E REPARAÇÃO						
			MEDIAÇÃO IMOBILIÁRIA						
			OUTROS TRABALHOS ESPECIAL						
			PUBLICIDADE E PROPAGANDA						
			HONORÁRIOS E CONS. JURÍDICO						
			DESLICAÇÕES E ESTAGIAS						
			COMUNICAÇÕES						
			COMBUSTÍVEIS						
			SEGUROS						
			OUTROS						
			TOTAL FORNEC. SERV. EXTERNOS						

Tabela 2: Print de uma parte dos mapas preparados

Fonte: Informação interna partilhada pela empresa

De relevar que não tivemos acesso a um mapa preenchido por questões de confidencialidade empresarial.

Antes da preparação deste documento é efetuada uma reunião com todos os departamentos da empresa, de forma que todos possam dar o seu contributo, pois garantem um conhecimento específico da sua área de atuação. Com base neste contributo o controlo de gestão prepara todos os mapas e informação necessária no sentido de a mesma ser validada pelos diversos departamentos e pela administração do Grupo.

Este orçamento é detalhado ao mês o que permite à gestão ter um maior controlo e acompanhamento no decorrer do ano seguinte. De facto, aquando fecho de contas do mês o departamento do controlo de gestão analisa o real com o provisionado, e face ao detalhe do documento, permite que o mesmo tenha uma análise pormenorizada em todas as rubricas. Todos estes acompanhamentos

estão sujeitos a apresentação ao Conselho de Administração.

Antes de ser posto em prática, este plano é “discutido” em reunião com o Conselho de Administração do Grupo e sujeito a aprovação. De facto, este grupo aposta numa participação ativa dos membros da Administração de topo em todas as decisões estratégicas e/ou importantes das diversas empresas.

Mensalmente são efetuados diversos mapas, de Gestão, com diversas análises e explicação de desvios, do real versus Plano. Juntamente com estes mapas, a CEO da empresa prepara um relatório com as explicações acima referidas e toda a informação segue para o Conselho de Administração, no sentido de ser posteriormente apresentada em reunião. Esta informação, para além da atividade normal da empresa inclui pedidos de Investimento novos, via estudos de viabilidade económica, análise de projetos em curso (esta também contra o Plano já aqui mencionado), novas contratações e tudo o que for necessário apresentar/solicitar autorização, no momento em questão.

De forma a melhor entender todo o ciclo de gestão da empresa, apresentamos uma time-line de todas as fases anteriormente referenciadas na figura cinco:



Figura 5: *Timeline* de Controlo de Gestão

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Avaliação de Desempenho

E porque, mais do que os resultados obtidos, é importante para a empresa a motivação dos seus colaboradores, pois serão estes os responsáveis pelo bom desempenho da empresa, é efetuada anualmente, em março, a avaliação de todos os colaboradores, pelos seus superiores hierárquicos. O resultado desta avaliação implica o pagamento de um prémio.

O modelo de avaliação que a empresa Abc, S.A. utiliza tem por base objetivos comportamentais, com uma determinada ponderação, que varia consoante a função que a pessoa ocupa, e objetivos individuais, com base no atingimento de determinadas tarefas diretamente ligadas à função. Estes últimos são definidos de acordo com as diversas diretrizes apresentadas em Plano, que depois “descem” aos diversos departamentos e colaboradores. A título de exemplo, se a empresa considerar no Plano Anual que prevê vender 20 apartamentos, este objetivo cairá nas pessoas da área comercial e, consoante o grau de atingimento, originará um valor.

Anualmente os objetivos são revistos e apresentados a todos os colaboradores, individualmente.



Figura 6: *Print* de uma parte da folha de cálculo de prémio

Fonte: Informação interna compartilhada pela empresa

3.3. Mix Orçamental

Anteriormente foi apresentado todos os processos de controlo de gestão e formulação de estratégia da empresa Abc, S.A. Aquando iniciado o caso de estudo a primeira impressão seria de identificar o orçamento tradicional como *framework* em uso, não obstante com a evolução do mesmo torna se correto assumir que a empresa Abc, S.A., utiliza uma estratégia mista entre a orçamentação tradicional e o *Rolling Forecast*, sendo este o “segredo” para o seu sucesso.

Caraterísticas	Orçamento Tradicional	<i>Rolling Forecast</i>
Visão	Foco no controlo de custos, tendo por base custos históricos.	Eliminam os períodos históricos, utilizando a entrada de novos períodos de previsão no final do <i>rolling forecast</i> .
Elaboração	Realização dispendiosa e demorada, através de uma aplicação num horizonte temporal anual ou por vezes superior; pouco recetivo à mudança.	Apesar de exigir tempo, privilegia a automatização, tem uma aplicação temporal curto, que está sujeita a atualizações frequentes; muito responsivo à mudança.
Periodicidade	1 ano ou mais	Contínuo
Gestão de recursos	Consumo excessivo o que leva à incorreta alocação de recursos.	Requer muitos recursos, tendo como especial foco a melhor alocação de recursos.
Relação e influência da gestão	Funciona como instrumento de comando vertical, aumentando as barreiras departamentais, promovendo subsequentemente a não partilha de conhecimento.	Dota se por promover a comunicação e transparência em toda a organização.
Relação com estratégia	Pouco focados na estratégia, agregando pouco valor.	Existe um alinhamento estratégico da organização, com o intuito de se gerar valor para o <i>shareholder</i> .

Relação com o desempenho	Existe uma enorme relação com avaliação de desempenho o que provoca certos comportamentos disfuncionais nomeadamente miopia de curto prazo.	A ferramenta evita relações com metas e recompensas, distanciando se da possibilidade de ocorrerem comportamentos disfuncionais.
--------------------------	---	--

Tabela 3: Balanço Tradicional vs Rolling Forecast

Fonte: Elaboração própria

A tabela três anteriormente apresentada permite distinguir as principais características entre o Orçamento Tradicional e o *Rolling Forecast*. Através das explicações apresentadas nos capítulos anteriores podemos constatar que a empresa Abc, S.A segue alguns dos traços do Orçamento tradicional, nomeadamente: na antecipação da execução do plano; na necessidade de aprovação por parte do Conselho de Administração do grupo que pertence; ser detalhado ao pormenor; e ter por base custos históricos. Não obstante, as novas exigências de mercado e o crescimento que a empresa sofreu, obrigou a que o departamento de gestão revisse o seu processo orçamental e todo o controlo de gestão fosse realizado de forma mais rápida e eficiente.

Desta forma, como foi dito anteriormente, o departamento de controlo de gestão aquando do fecho do mês, realiza uma análise detalhada a todas as rubricas orçamentadas, analisando os seus desvios. Neste sentido, torna se justo afirmar que a empresa tem vindo, de forma indireta, a progredir no seu controlo e a completar o seu framework de orçamentação tradicional, mitigando algumas das suas limitações.

Apesar de a empresa já ter por base muitos dos princípios do *Rolling Forecats*, nomeadamente na transparência em tomadas de decisões e o seu acompanhamento orçamental ter uma periodicidade contínua (mensal), deve continuar a apostar no desenvolvimento do seu controlo.

O sucesso do controlo de gestão da empresa Abc, S.A assenta na utilização de uma estratégia mix aquando da preparação dos seus mapas/plano orçamentais, visto que agregam a qualidade de detalhe que o Orçamento tradicional obriga à agilidade de resposta do *Rolling Forecast*.

Em suma, a empresa estudada deve continuar a apostar num método mais rápido de resposta, e mitigar as limitações apresentadas do orçamento tradicional com a incorporação dos *forecasts*.

Capítulo 4

4. Conclusão

A elaboração desta dissertação teve como principal objetivo analisar e compreender o sistema de controlo de gestão da empresa Abc, S.A., de forma a responder à *research question*: “Quais são os *frameworks* e processos de controlo de gestão utilizados pela empresa Abc, S.A e de que forma permitem o alinhamento estratégico com o Grupo?”

Dado a escolha de metodologia ser um caso de estudo, pode surgir uma possível limitação relativamente à distorção e dificuldade de compreensão das conclusões. Uma vez que a informação recolhida advém, basicamente, de entrevistas e alguns documentos partilhados internamente, poderá ocorrer algumas implicações relativamente à sua qualidade.

Ao longo do trabalho, percebe-se que o processo de alinhamento entre a empresa e a sua Holding é uma tarefa exigente e complexa. A revisão de literatura efetuada permite-nos verificar com clareza o *framework* que a empresa utiliza e de que modo a mesma cria valor para os seus *stakeholders*.

Como foi referido anteriormente, a empresa inicia o seu ciclo de controlo de gestão através de um processo de reflexão estratégica, que abrange um período de três a dez anos. Posteriormente prepara um plano que engloba demonstrações financeiras previsionais e um conjunto extenso de mapas financeiros muito detalhados, que cobrem as diversas áreas de atuação. O Conselho de Administração do Grupo tem uma presença muito direta na empresa e, como tal, esta fica carente de aprovação do mesmo para aplicação do plano.

A preparação deste Plano é, de facto, um processo bastante demorado, de acordo com os testemunhos levantados junto da administração da empresa. Existe uma preocupação constante no envolvimento de todos os departamentos operacionais, no sentido de se obterem as estimativas mais próximas da realidade

possíveis.

Por fim, é realizado um acompanhamento mensal de todos os desvios orçamentais, reforçando a ideia de que apesar de não ser de forma direta, a empresa já aplica alguns princípios do *Rolling Forecast*. De acordo com Goold M. e Campbel A. (1987) cada empresa tem as suas particularidades não havendo um sistema de gestão universal. De facto, os orçamentos e acompanhamentos, da empresa Abc, S.A. são muito próprios. Podemos caracterizá-los como sendo um modelo orçamental híbrido, dado que se apoia em diversas formas de planeamento. Enquanto, por um lado, utiliza um modelo mais tradicional, dada a sua periodicidade anual e o facto de ser tão detalhado e rígido, apostando na capacidade de medir o desempenho e atribuir incentivos. Por outro, foca-se na articulação de todos os elementos com a estratégia da organização, envolvendo-os na sua projecção, com o foco na evolução do mercado, preparando-se para responder de forma ágil através de forecasts.

Em suma, a empresa deverá continuar a procurar melhorar todo o seu processo de controlo de gestão de forma que este se mantenha constantemente eficiente e eficaz para lidar com as alterações constantes do setor onde se insere. Deve também contrariar a tentação de resumir o seu planeamento estratégico e respetivo acompanhamento a um controlo meramente financeiro. A empresa tenciona implementar de uma forma mais consistente o *Rolling Forecast*, no sentido de conseguir diminuir algumas das limitações do controlo orçamental tradicionais que ainda persistem nos seus processos, nomeadamente: o tempo que estes demoram a ser preparados e o facto de haver uma constante necessidade de aprovação por parte do Conselho de Administração, o que restringe e por vezes atrasa a capacidade de resposta.

Com este estudo torna-se possível, novas oportunidades de investigação nomeadamente, uma análise a empresas do mesmo setor que utilizem o *rolling forecast* como framework de controlo de gestão. O objetivo seria, através do confronto das duas empresas em que a utilização do rolling forecast já é

consistente para uma em que progride nesse sentido.

Bibliografia

- Barney, J. B: (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Management and Cost Accounting*. In Person Education Limited (6th Edition).
- Churchill, N. C. (1984). Budget choice: Planning vs. Control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150–164.
- Hansen, S. C. (2011). A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289–319.
- Hope, Jeremy, & Fraser, R. (2003a). Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from The Annual Performance Trap. *Soundview Executive Book Summaries*, 25(9), 1–8.
- Grant, R. (2007): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 6th Edition, Oxford: Blackwell Publishers.
- Hope, Jeremy, & Fraser, R. (2003b). Who needs Budgets? *Harvard Business Review*, (1), 108–114.
- Leon, L. De, Rafferty, P. D., & Herschel, R. (2012). Replacing the Annual Budget with Business Intelligence Driver-Based Forecasts. *Intelligent Information Management*, 04(01), 6–12.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance.” *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1–11

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008a). Integrating Strategy Planning and Operational Execution: a Six-Stage System. *Harvard Business Review*, 1–6.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives. In Pearson Education Limited (2nd Edition)
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *HBR*.
- McKinsey. (2017). How to create an agile organization.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22–28.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405–421
- Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007): Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, 31-51.

