



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A utilidade do *forecasting* no ciclo de planeamento estratégico

Estudo acerca da realidade empresarial
portuguesa

Maria Inês da Silva Pereira Ferro

Católica Porto Business School,
2023

Agradecimentos

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação e ao longo de todo o meu percurso acadêmico.

Em primeiro lugar, agradecer ao meu orientador Professor Doutor José Miguel Oliveira, pela sua orientação e dedicação, apoio inestimável e paciência ao longo de todo este processo. Toda a transmissão de conhecimento e o seu compromisso foram essenciais para a conclusão desta tese.

Também gostaria de agradecer a todos os meus colegas e amigos, em especial aos que ganhei na realização deste mestrado, que foram o meu grande apoio ao longo deste caminho desafiante.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer aos meus pais e irmãs pelo amor e suporte incondicional. Todas as minhas conquistas não teriam sido possíveis sem vocês.

Resumo

O ambiente externo tem-se tornado progressivamente instável e desafiante para as organizações, tornando o planeamento e controlo cada vez mais complexos. Perante esta nova realidade, surge a necessidade de explorar ferramentas alternativas de gestão, a fim de agilizar e aprimorar a tomada de decisão. Nesse contexto, a implementação de *rolling forecasts* nas empresas aponta ser uma solução promissora para enfrentar estas novas adversidades.

Com esta dissertação, pretende-se estudar qual será o impacto da utilização de medidas de *forecasting*, nomeadamente no seu ciclo de planeamento estratégico. De forma concreta, procura-se avaliar o grau de aderência e interesse no uso de *rolling forecasts* e quais os benefícios que a ferramenta acrescentará à organização. Recorreu-se a uma abordagem quantitativa onde foi aplicado um questionário a empresas portuguesas e, posteriormente, uma análise usando métodos de estatística simples.

Em conclusão, as descobertas deste estudo apontam para o facto de ainda não haver, na maioria das empresas, uma necessidade de soluções complementares à orçamentação. Porém, pelo do que se depreendeu é que, aquando da utilização de *rolling forecasts*, as empresas provam ser mais ágeis no seu planeamento, permitindo uma maior facilidade no cumprimento de objetivos e melhoria da *performance*.

Palavras-chave: ciclo de planeamento estratégico; orçamentação; *rolling forecasts*
Número de palavras: 8 514

Abstract

The growing uncertainty that organizations have been facing causes as a challenge to organizations, by making the planning and control much more difficult. When facing this new reality, arises the need to search for complementary management tools, which will agilize and improve the decision-making process. That being said, the implementation of rolling forecasts on companies points out to be a promising solution to face this new adversities.

This dissertation aspires to study which will be the impact on the strategic planning cycle when in use of forecasting tools. More specifically, it intends to measure the adherence and interest level of the usage of rolling forecasts and which will be the additional benefits it brings to the organization. A quantative approach was used with the application of a survey to Portuguese companies and carried out by an analysis using simple statistic methods.

Summing up, the findings of this study point to the fact that most companies have not yet found the need to complement their budgeting process with other tools. Nevertheless, what has emerged is that, when using rolling forecasts, companies proved to be more agile in their planning, making it easier to attain goals and improve performance.

Keywords: strategic planning cycle; budgeting; rolling forecasts

Word count: 8 514

Lista de Abreviaturas

CG – Controlo de Gestão

PE – Planeamento Estratégico

RF – *rolling forecasts*

BB – *Beyond Budgeting*

BSC – *Balanced Scorecard*

PME – micro, pequenas e médias empresas

KPI – *Key Performance Indicators*

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução.....	17
1. Revisão de Literatura	21
1.1 Ciclo de Planeamento Estratégico das Empresas.....	21
1.2 Sistemas de Controlo de Gestão	23
1.3 O papel do Orçamento no Ciclo de PE e Limitações.....	25
1.4 Orçamento Tradicional <i>vs Rolling Forecasts vs Beyond Budgeting</i>	26
1.5 A importância do forecasting no Planeamento Estratégico	28
2. Metodologia de Investigação	31
2.1 Metodologia, Métodos e Amostragem	31
2.1 Apresentação dos Resultados	35
2.1.1 Caracterização da Amostra	35
2.1.2 O ciclo de planeamento estratégico e ferramentas	38
2.1.3 O uso e utilidade do <i>forecasting</i> no ciclo de planeamento.....	40
2.1.4 Teste de Hipóteses	43
3. Discussão dos Resultados.....	45
4. Conclusão.....	49
Bibliografia.....	52
Anexos.....	56

Índice de Figuras

Figura 1 : gráfico de barras ilustrativo relativo ao nível de incerteza associado ao ambiente externo	37
Figura 2 : gráfico de barras ilustrativo relativo ao grau de competitividade associado ao ambiente externo	38
Figura 3 : gráfico de barras ilustrativo relativo à contribuição dos RF para o EBITDA	42
Figura 4 : gráfico de barras ilustrativo relativo à contribuição dos RF para o cumprimento de objetivos estratégicos	42

Índice de Tabelas

Tabela 1: frequências absolutas e relativas à situação profissional dos inquiridos.....	35
Tabela 2: frequências absolutas e relativas à caracterização das empresas ...	37
Tabela 3: valores contemplados pelas empresas no ciclo de planeamento estratégico	39
Tabela 4: principais motivos para a falha da Orçamentação Tradicional.....	39
Tabela 5: frequência da elaboração dos rolling forecasts	40
Tabela 6: principais motivos para o uso de rolling forecasts.....	40
Tabela 7: ferramentas de gestão, planeamento e controlo utilizadas para monitorização e avaliação do desempenho	41

Introdução

O mercado económico encontra-se cada vez mais complexo e dinâmico devido às volatilidades a que tem sido sujeito. A incerteza e disrupção dos eventos dos últimos anos, como a pandemia Covid-19 e a Guerra Russo-Ucraniana, criou nas organizações a pressão para o desenvolvimento de estratégias cada vez mais competitivas e eficazes.

A estratégia é uma ferramenta fundamental que impulsiona a diferenciação das empresas face aos seus concorrentes e lhes permite criar vantagem competitiva de uma forma sustentável (Porter, 1996). Por norma, ocorre a diferentes níveis dentro de uma organização e conforme Johnson (1987) defende as decisões referentes à estratégia são direcionadas a longo prazo, tendo sempre em vista a criação de valor. Devido à crescente importância dada à estratégia por parte das organizações, é neste contexto que, no final dos anos 90, surge o interesse na literatura de revisitar a relação dos sistemas de Controlo de Gestão (CG) com a estratégia (Langfield-Smith, 1997). Muitos acreditam que para garantir vantagem competitiva e um melhor desempenho, as empresas devem customizar e adaptar os seus sistemas de CG de forma a estes apoiarem, explicitamente, a estratégia de negócio. A complexidade e ambiguidade das decisões estratégicas causa a necessidade de criar sistemas flexíveis e criativos que apoiem o Planeamento Estratégico (PE). Um dos trabalhos notórios de Kaplan & Norton (2008) foi o sistema integrado de gestão *Execution Premium*,

que tem como principal objetivo relacionar o PE com a execução operacional. Apesar do avanço nos Sistemas Integrados, atualmente, existe ainda uma certa dessincronização do PE com algumas ferramentas de CG, como o processo de Orçamentação (Blumentritt, 2006). Historicamente, a Orçamentação assumiu um papel de destaque nas organizações e no CG (Otley, 1994). Porém, perante a realidade que estas empresas enfrentam, deixa de ser suficiente optar por ferramentas de planeamento tradicionais realizadas apenas anualmente, que se provam irrelevantes em ambientes onde a concorrência é elevada e o mercado volátil.

Devido ao dinamismo de ferramentas como os *rolling forecasts* (RF), torna-se mais fácil a adaptação das estratégias às condições de mercado em vigor e à tomada de decisão. Desta forma, as organizações estão, constantemente, a tentar superar-se, levando a uma otimização do desempenho organizacional e a uma maior agilidade no ciclo de planeamento das empresas. Apesar de os RF serem um tema já muito discutido na literatura, existem poucas evidências do impacto que têm no ciclo de planeamento de uma empresa.

Desta forma, e tendo em conta a informação supracitada, o presente trabalho final de mestrado pretende como principal objetivo responder à questão de investigação: “Qual a utilidade do *forecasting* nas organizações e o impacto que tem no ciclo de planeamento estratégico?”, de forma a conseguir avaliar o impacto do abandono do uso exclusivo de determinadas ferramentas tradicionais, como a orçamentação, por ferramentas mais dinâmicas como os RF. Supletivamente, avalia-se a utilidade dos mesmos no ciclo de PE e a potencial criação de valor nas organizações.

O trabalho será, deste modo, iniciado por um enquadramento teórico, presente no primeiro capítulo e, apresenta uma revisão da literatura dos tópicos considerados essenciais para o estudo, abordando o ciclo de planeamento das

empresas e a definição e execução da estratégia; o papel de CG segundo a ótica de diferentes autores e a evolução dos seus Sistemas; a Orçamentação como ferramenta de CG e a sua importância no PE, como também as suas limitações; o contraste entre o uso da orçamentação, RF e o modelo de *Beyond Budgeting* (BB) e, por último, o uso de *forecasting* e o impacto no ciclo de PE.

De seguida, na metodologia, é apresentada e justificada a questão de investigação e os objetivos que cada teste de hipótese pretende responder. De forma a se poder chegar a conclusões, através da aplicação de um questionário (Anexo 1), é elaborada a recolha de dados de empresas portuguesas. Posteriormente, os dados são analisados recorrendo a métodos estatísticos, como correlações de variáveis.

Por fim, conduz-se a discussão dos resultados, onde os dados obtidos são confrontados com evidências na literatura, bem como uma conclusão do estudo, as limitações que este tem e recomendações futuras.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. Revisão de Literatura

No seguinte capítulo, ir-se-á apresentar uma revisão da literatura relevante para o estudo em causa. Este terá foco no Ciclo de Planeamento Estratégico das Empresas, nos Sistemas de Controlo de Gestão, no papel da Orçamentação no Ciclo de PE e as suas limitações, no confronto entre o Orçamento Tradicional, *rolling forecasts* e *Beyond Budgeting*, e, por último, na importância do *forecasting* no ciclo de PE.

1.1 Ciclo de Planeamento Estratégico das Empresas

A realidade que as organizações ultrapassam atualmente, levou a que as mesmas começassem a prestar mais atenção ao Planeamento Estratégico, de forma a estabelecer uma relação mais coesa entre o PE e o desempenho. Ora, o processo por trás do PE parte de um esforço de extrema disciplina e é devidamente delineado, a nível organizacional, de forma a definir com detalhe a estratégia (Hax & Majluf, 1984).

A estratégia, em 1962, é definida por Chandler como sendo a “definição básica de metas e objetivos a longo-prazo de uma empresa e a adoção de planos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos”. Por sua vez, Porter (1980) introduz o conceito de “vantagem competitiva” na estratégia,

defendendo que a estratégia das empresas deveria passar por procurarem uma posição única no mercado que as diferenciasse positivamente da concorrência. Para Andrews (1980), a estratégia deve ser um ciclo contínuo de análise, decisão e ação, onde destaca a importância da adaptação contínua da estratégia das organizações a ambientes em constante mudança, a consideração de outros objetivos fora da criação de vantagem competitiva, e, por último, que as estratégias deverão refletir os valores fundamentais da organização.

Anos mais tarde, a definição da estratégia considera tanto indicadores financeiros como não financeiros. Somente deste modo, o planejamento prova ser mais flexível e melhor preparado para ultrapassar desafios que são comuns em ambientes de constante mudança (Otley, 1994).

A Execução Estratégica, na ótica de Blumentritt (2006), é o período onde a organização desenvolve a sua estratégia, que passa por transformar a visão e a missão da empresa em metas e objetivos, de natureza tangível, de médio a longo prazo. Ou seja, a empresa ao comprometer-se a atingir os objetivos previamente definidos já se encontra, na prática, a executar a estratégia. Após o “caminho” ser traçado e toda a organização se encontrar orientada e alinhada, sucedem-se as análises estratégicas e o planejamento, através de mecanismos de controlo e de desvios, implementação de planos estratégicos e, por último, a avaliação dos resultados de exercícios anteriores.

Retomando ao Ciclo de PE, segundo Hax & Majluf (1984), enquanto o PE se trata de um processo contínuo e repetido anualmente, existem elementos fixos em cada ciclo. Estes são acompanhados por três tarefas extremamente importantes que são atualizadas e revistas ao decorrer de cada ciclo estratégico, entre eles a formulação e execução da estratégia e, por último, o processo de orçamentação, tanto a nível estratégico como operacional.

Como Babafemi (2015) defende, apenas as empresas que pratiquem qualquer tipo de planejamento irão sobreviver em condições adversas e, adicionalmente,

aconselha as mesmas a focarem-se nos aspetos estratégicos da organização, ou seja, que impactem o negócio como um todo, e isso inclui a direção em que a empresa se encontra e que poderá a vir a assumir no futuro. Daí, haver uma associação positiva entre o PE e o desempenho empresarial.

Adicionalmente, a literatura verifica que a confiança e a fiabilidade que uma empresa coloca no PE como um processo de tomada de decisão é um indicador de potencial sucesso (Wilson & Eilertsen, 2010). O resultado do estudo conduzido pelos autores, sugere que as organizações que revelam um nível de elevado compromisso com o PE, ou seja, que realmente dependem e confiam nos seus princípios e práticas, são capazes de aproveitar as oportunidades de crescimento que surgem em momentos de disrupção económica, pois estão a adotar uma posição proativa em detrimento de uma reativa.

Em suma, de acordo com Shim et al. (2011), o PE é delineado para a empresa como um todo, não se foca em áreas distintas e deve ter um fio condutor. Para além de se visar no longo prazo, foca-se em decisões-chave que irão determinar o sucesso da empresa.

A evolução da complexidade da organização e a instabilidade da envolvente reforça mais uma vez a ideia de que o sistema de CG terá de evoluir com o ciclo de PE.

1.2 Sistemas de Controlo de Gestão

Historicamente, o CG assumiu um papel central na Estratégia. Na década de 1970, Anthony (1965) define-o como sendo um “processo onde os gestores são responsáveis pela obtenção e uso eficaz e efetivo dos recursos, garantindo, por sua vez, o cumprimento dos objetivos organizacionais”. Para Simons (1994), o CG vai para além das métricas financeiras, incorporando elementos estratégicos, comportamentais e culturais. Além disso, reforça a importância na forma como

os Sistemas de CG devem ser elaborados de forma a alinharem o comportamento organizacional com os objetivos estratégicos.

De maneira a reforçar o alinhamento do PE com o CG, o trabalho de Kaplan & Norton (1996) acerca do *Balanced Scorecard* (BSC) proporcionou uma abordagem abrangente e integrada para o CG, permitindo a que as organizações traduzam as suas estratégias em indicadores tangíveis e possíveis de monitorizar. A ferramenta introduzida pelos autores tornou-se essencial para a gestão da estratégia e continua a influenciar a prática de CG em todo o mundo.

O facto de a literatura não responder aos temas da realidade que vigorava levou a que, posteriormente, autores como Malmi & Brown (2008) procurassem por conceitos de CG mais abrangentes. Estes defendem que o CG deve incluir a formulação da estratégia, diferentes etapas da gestão, a integração de diferentes funções e que exista partilha de informação dentro da organização.

De acordo com Strauß & Zecher (2013), os sistemas de CG fornecem informação que auxilia as empresas no processo de tomada de decisão, no contexto de atingir metas organizacionais. Na sua essência, trata-se de um processo cibernético responsável pelo Planeamento, Avaliação de Desempenho e Sistema de Recompensas de uma empresa. Para além das funções tradicionais de avaliação e monitorização, os sistemas são usados como ferramenta de combate à inércia organizacional, comunicação de novos Planos Estratégicos, estabelecimento de prazos e metas e manutenção de atenção constante a iniciativas estratégicas. Por esta razão, os Sistemas de CG devem refletir os objetivos estratégicos de uma organização e os planos definidos para cumprir tais.

Comparando o ponto de vista dos autores, comprovamos a relação e o papel dos sistemas na estratégia organizacional, sendo notória a evolução dos mesmos com o decorrer dos anos. A realidade que se verifica na atualidade é uma de constante mudança, daí as organizações terem a necessidade de criar

sucessivamente e executar novas estratégias de forma a lidarem, com sucesso e com os obstáculos e desafios que encontram no caminho (Otley, 1999).

Simons (1994) e Langfield-Smith (1997) suportam que a existência de diferentes planos e estratégias vão levar a uma mudança nos Sistemas de CG e das ferramentas executadas, entre elas, a orçamentação.

1.3 O papel do Orçamento no Ciclo de PE e Limitações

O processo de Orçamentação é uma ferramenta central no CG, pois resume toda a atividade prospetiva de uma organização (Otley, 1999).

Para autores como Hansen et al. (2007), o orçamento trata-se de um plano detalhado dos recursos financeiros de uma organização para um determinado período de tempo, normalmente de um ano (Anthony & Govindarajan, 2007).

Segundo Shim et al. (2011), a orçamentação reforça a flexibilidade de uma empresa no processo de Planeamento, devido ao facto de vários Planos de Ação serem considerados com antecedência, em detrimento de optar por decisões tomadas no momento e com menor informação. Para estes autores, e como é também o caso de Blumentritt (2006), o orçamento é visto como a alocação de recursos financeiros de uma dada organização sendo assim, meramente, um indicador de desempenho financeiro. Sucintamente, esta ferramenta serve como um guia para a organização, de forma a que esta consiga cumprir o objetivo que foi definido previamente.

Um dos problemas identificados na literatura trata-se da dessincronização do PE com o processo de Orçamentação (Blumentritt, 2006). Na grande maioria dos casos, os orçamentos elaborados encontram-se desconectados das estratégias de negócio e operacionais de uma empresa. Os resultados de inquéritos presentes no estudo demonstram que um número significativo de micro, pequenas e médias empresas (PME) não se envolve no PE. Por outro lado, é raro encontrar uma organização na atualidade, que não elabore algum tipo de orçamentação.

Ou seja, isto leva a crer que muitas usam o orçamento como um substituto do PE. Quando devidamente utilizados, estes mecanismos possuem a capacidade de criar valor e garantir melhores resultados a uma empresa. Um orçamento que seja eficaz nunca poderá ser preparado antes da execução da estratégia e, por sua vez, a mesma irá, muito provavelmente, ser ineficiente sem as diretrizes financeiras de um orçamento.

Por fim, o orçamento tradicional é, por muitos como Hope e Fraser (2003), considerado uma ferramenta que deveria ser abolida em algumas empresas. Para além de um processo extremamente moroso e dispendioso, verifica-se que os benefícios e o valor que cria às organizações é cada vez menor.

1.4 Orçamento Tradicional *vs* *Rolling Forecasts vs Beyond Budgeting*

As limitações e críticas apontadas ao orçamento tradicional têm vindo a ganhar relevância na literatura mais recente e, face a uma economia mais imprevisível, leva os gestores a optarem por ferramentas complementares ou distintas.

Neely et al. (2003) refere que, para os orçamentos serem eficazes, em primeiro lugar, deverão estar alinhados com a estratégia da organização e, seguidamente, envolver processos que se baseiem na criação de valor e que sejam subsequentes e contínuos. O autor resume as principais razões do orçamento falhar, nomeadamente ao nível da estratégia, processo e capacidade de organização. Em primeiro lugar, como o orçamento se foca apenas na redução de custos e criação de valor, apresenta um baixo foco estratégico; segundo, são desenvolvidos e atualizados com pouca frequência; e, por último, suportam uma cultura baseada no comando e controlo. A análise da literatura comprova que estas fraquezas combinadas levam não à facilidade em atingir o principal objetivo do negócio, mas sim ao subdesempenho das organizações.

De forma a dar resposta, o autor defende duas perspetivas: o *better budgeting*, onde as organizações adotam ferramentas complementares ao orçamento tradicional, ou então, o *beyond budgeting*, onde Libby e Lindsay (2010) sugerem que os orçamentos devem ser eliminados na totalidade.

Seguindo a primeira abordagem, as empresas irão ter um melhor planeamento, conduzindo a uma melhor execução da estratégica e criação de valor. Uma das ferramentas muito utilizada no *better budgeting* são os *rolling forecasts*, que não são mais do que revisões e atualizações periódicas ao orçamento já existente. Os RF são criados, em média, de três em três meses e cobrem sempre o mesmo período (por norma, cinco a oito quadrimestres). Ao sofrer constantemente atualizações com base em previsão, o orçamento vai ser mais adaptativo ao mercado, permitindo uma maior rapidez e eficácia na tomada de decisão. Esta ferramenta permite que o planeamento seja mais proativo em vez de reativo, onde antecipa as mudanças e ajusta o orçamento para este se adequar à nova realidade. Desta forma, o planeamento é mais eficaz e flexível, permitindo às organizações tomarem decisões mais informadas e manterem-se a par dos seus concorrentes (Henttu-Aho, 2018).

Ao seguir a segunda abordagem, é importante esclarecer que a ausência de um orçamento estático não é sinónimo de diminuição das expectativas. O modelo de BB surge como uma alternativa mais flexível que leva às empresas a tornarem-se mais ágeis a controlarem o seu desempenho através de processos que são, especificamente, desenhados para ultrapassar as volatilidades do mercado. Na ausência do processo de Orçamentação Tradicional foi evidenciado que as organizações optam por objetivos e avaliações distintas do padronizado (Hope & Fraser, 2003). Foi também comprovado pelos mesmos autores que o abandono da ferramenta leva a que as organizações sejam mais adaptativas e reativas a vetores de pressão/oportunidades no mercado, ou seja, adotam uma posição mais estratégica no mesmo. Para além de se pouparem meses de trabalho a

desenvolver orçamentos extremamente “pesados”, os gestores das empresas que adotam o BB focam-se na estratégia a médio e longo prazo, através de metas relativas e *benchmarking*, em vez de metas fixas a curto prazo.

1.5 A importância do *forecasting* no Planeamento Estratégico

Como discutido anteriormente, para ultrapassar as fragilidades a si associadas, a orçamentação deverá evoluir e ser complementada com o uso de *rolling forecasts*. Estes irão trazer inúmeros benefícios a uma organização, nomeadamente, a melhoria na capacidade de tomada de decisão, maior capacidade de resposta à competitividade do mercado, aumento da eficiência na gestão de recursos e melhoria do desempenho (Makridakis, 1990). Adicionalmente, e como Shim et al. (2011) conclui, o *forecasting* tem como objetivo reduzir o risco e a incerteza na tomada de decisão. Ao terem acesso prévio a informação do mercado, as organizações conseguem criar planos de contingência, ou mesmo adaptar a estratégia de forma a não comprometerem o seu desempenho.

Ora, todos estes fatores estão relacionados com o planeamento e a estratégia, o que leva a concluir que o *forecasting* é, sem dúvida, um fator crítico que irá decidir se as empresas conseguem atingir os seus objetivos e metas. Ao conseguirem prever os comportamentos e as tendências do mercado, as organizações irão elaborar planos estratégicos com maior probabilidade de sucesso. Estes poderão variar desde a identificação de potenciais oportunidades de crescimento, antecipar mudanças no mercado e, também, ajustar a alocação dos recursos de forma a facilitar a concretização dos objetivos.

A integração do *forecasting* no planeamento estratégico pode ser um processo complexo, pois obriga a colaboração entre diferentes departamentos, o uso de tecnologia específica, flexibilidade e presença de uma liderança eficaz (Capon &

Hulbert, 1985). Devido à falta de alguns destes fatores em certas organizações, as mesmas não conseguem evoluir da orçamentação tradicional para o uso de *rolling forecasts* (Zeller & Metzger, 2013). A mudança de *mindset*, processos e da tecnologia torna-se muito desafiante, impedindo as empresas de usufruírem de informação mais precisa e atualizada, de maior flexibilidade e de uma tomada de decisão mais consciencializada – levando a que as mesmas não consigam acompanhar o ritmo acelerado de mudança de um mercado cada vez mais competitivo.

Suplementarmente, foi elaborada uma tabela-resumo da revisão da literatura efetuada, de modo a auxiliar a compreensão da relação entre a literatura e a metodologia, que será abordada no capítulo seguinte.

Subcábulo	Síntese
1.1	O ciclo de PE nasce de um processo devidamente delineado, que tem como principal objetivo definir, detalhadamente, a estratégia (Hax & Majluf, 1984). Após a definição da estratégia, onde se transforma a visão e a missão em metas e objetivos, é a função da organização executar a mesma (Blumentritt, 2006). O PE foca-se na tomada de decisão que irá determinar o sucesso de uma empresa (Shim et al., 2011) – e este será tanto maior quanto maior for a confiança e fiabilidade da organização no PE (Wilson & Eilertsen, 2010). Por sua vez, o PE é tanto mais eficaz quanto mais flexível for às mudanças do mercado (Otley, 1994).
1.2	O CG tem um papel central na estratégia e a sua definição tem vindo a evoluir, de forma a ser mais abrangente. Malmi e Brown (2008) defendem que o CG deve incluir a formulação da estratégia, diferentes etapas da gestão, integração de diferentes funções e a partilha de informação. Estes sistemas fornecem a informação necessária para a tomada de decisão e, para tal, devem refletir os objetivos estratégicos da organização. Apenas assim, será possível a organização atingir as suas metas e obter o melhor desempenho (Strauß & Zecher, 2013).

1.3	<p>É globalmente aceite que a maioria das empresas elabora orçamentos que se encontram desalinhados da estratégia e do ciclo de planeamento (Blumentritt, 2006). Apesar de serem processos distintos, estão relacionados - tendo a capacidade de criar valor e obter melhores resultados. A orçamentação torna uma organização mais flexível, considerando vários planos de ação antecipadamente (Shim et al., 2011). Porém, muitos defendem que esta ferramenta deveria ser abolida como é – não é capaz de reagir a adversidades e foca-se em metas estáticas, em oposição à execução da estratégia (Neely et al., 2003).</p>
1.4	<p>A orçamentação tradicional é um processo moroso e de custos elevados e, para além disso, já não traduz os objetivos estratégicos da empresa, pois não consegue acompanhar as tendências e mudanças do mercado, provando não ter tanta utilidade nos últimos anos (Hope & Fraser, 2003). Para dar resposta onde o orçamento falha, Neely et al. (2003) sugerem duas abordagens: o <i>better budgeting</i> e o <i>beyond budgeting</i>. Na primeira, há que salientar os <i>rolling forecasts</i>, que complementam o orçamento e o tornam mais adaptativo ao mercado e eficaz na tomada de decisão. Por outro lado, o BB elimina o orçamento na totalidade (Libby & Lindsay, 2010) e é considerado como sendo um modelo mais flexível, que torna as empresas mais ágeis e onde os processos são criados de forma a ultrapassar as adversidades do mercado mais eficientemente.</p>
1.5	<p>O <i>forecasting</i>, com as suas revisões e atualizações constantes, permite a que as estratégias se adaptem às condições onde as organizações atuam. O planeamento torna-se mais proativo, permitindo uma tomada de decisão mais informada (Henttu-Aho, 2018) e com menor risco e incerteza (Shim et al., 2011). O facto de se conseguir prever e antecipar os comportamentos de mercado, em vez de reagir, traduz em planos estratégicos uma maior probabilidade de sucesso. Daí se concluir que o <i>forecasting</i> é crítico na concretização dos objetivos e metas da organização (Makridakis, 1990).</p>

Capítulo 2

Metodologia de Investigação

2. Metodologia de Investigação

Tendo como principal propósito da dissertação em causa a compreensão da utilidade do *forecasting* no ciclo de planeamento das empresas, foi necessário recolher e analisar dados obtidos de empresas portuguesas. Desta forma, o seguinte capítulo se focar em descrever a questão de investigação, a metodologia adotada e os dados que se obtiveram. Apenas nesta ótica iremos obter resultados para confrontar com a literatura revista no capítulo anterior.

2.1 Metodologia, Métodos e Amostragem

A relação entre a literatura analisada e a questão de investigação desempenha um papel crucial na construção de uma metodologia consistente. As evidências encontradas na revisão da literatura forneceram uma base sólida e uma orientação para este estudo, tendo como principal objetivo do trabalho responder à seguinte questão de investigação “Qual a utilidade do *forecasting* nas organizações e o impacto que tem no ciclo de planeamento estratégico?”.

Deste modo, pretende-se com a análise dos dados dar resposta às seguintes hipóteses de investigação:

H1: O ciclo de planeamento estratégico encontra-se preparado para reagir às adversidades do mercado.

H2: A orçamentação tradicional, enquanto ferramenta de planeamento, é insuficiente para a tomada de decisão.

H3: Quanto maior a competitividade e adversidades do mercado, maior é a procura por ferramentas alternativas à orçamentação.

H4: As organizações complementam os orçamentos com os *rolling forecasts*, de forma ao seu planeamento estratégico ser mais reativo do que proativo.

H5: O uso do *forecasting* leva a um melhor desempenho da organização.

Na primeira hipótese (H1) pretende-se avaliar o estado do ciclo de PE adotado pelas empresas inquiridas, o compromisso com o mesmo, e se este está preparado para ambientes voláteis. Como constatado anteriormente, o ciclo de planeamento deve definir, de forma detalhada, a estratégia da organização (Hax & Majluf, 1984) e, por sua vez, a estratégia tem de contemplar tanto indicadores financeiros como não financeiros (Otley, 1994). Apenas com esta nova definição de estratégia e a prática de um ciclo de PE, as organizações conseguem ultrapassar possíveis adversidades (Babafemi, 2015). Adicionalmente e em semelhança ao estudo de Wilson e Eilertsen (2010), iremos avaliar o comportamento do planeamento das organizações face a perturbações económicas. De forma a dar resposta à hipótese, iremos questionar quais os valores praticados pelas empresas referentes ao seu ciclo de PE e a atitude das empresas perante o mesmo.

De seguida, na segunda hipótese (H2), estuda-se o uso da orçamentação anual e a sua utilidade, como uma das principais ferramentas de planeamento de elevada importância (Hax & Majluf, 1984). Apesar de ser das ferramentas mais relevantes para CG, as críticas têm vindo a aumentar nos últimos anos e as limitações apontadas por Neely et al. (2003) apontam para uma ferramenta com

baixo foco estratégico e atualizada com pouca frequência. Para responder à hipótese, é necessário questionar se a orçamentação faz parte do ciclo de PE e se prova ser uma ferramenta suficiente para a tomada de decisão das empresas.

Por sua vez, e de forma a avaliar se as empresas pretendem dar resposta às fragilidades associadas à orçamentação, na H3 observa-se a reação das empresas face a condições adversas, isto é, se é evidenciado que optam por soluções alternativas ou complementares aos orçamentos anuais. Isto será possível ao cruzar-se a informação recolhida acerca da envolvente externa das empresas e com o facto da orçamentação ser eficaz ou não. De forma a dar a continuidade à hipótese anterior, a H4 permite analisar se os motivos para o uso de ferramentas como os RF estão de acordo com o que foi evidenciado na literatura, nomeadamente, se permitem reduzir o risco e a incerteza (Shim et al., 2011), se melhoram a capacidade de tomada de decisão e garantem uma maior capacidade de resposta à competitividade (Makridakis, 1990), entre outros. Ao cruzar-se a agilidade do planeamento com a ferramenta com o grau de cumprimento de objetivos estratégicos, permite avaliar se o *forecasting* conduz a uma organização ser mais reativa ou não. Por fim, como se pretende estudar na H5 o contributo do *forecasting* para o desempenho, ir-se-á observar se há uma melhoria de *performance*, através do volume de negócios da empresa aquando o uso de RF ou então usando como indicador de desempenho, o EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*).

De maneira a ser viável a realização do estudo, foi elaborado um inquérito, através da execução de um questionário, para se avaliar a utilidade do *forecasting* na tomada de decisão e execução estratégica e o impacto que, possivelmente, terá no ciclo de PE das empresas e, conseqüentemente, no seu desempenho.

O questionário foi conduzido através da ferramenta *Microsoft Forms* e foi dividido em 4 partes. A Parte I (3 perguntas) consiste numa caracterização dos dados sociais e demográficos dos participantes. Foi sucedida por uma

caracterização dos dados da situação profissional e das empresas onde se encontram a trabalhar na Parte II (10 perguntas), sendo questionado o setor e região da atividade, o nº de trabalhadores e volume de negócio do ano de 2022. De forma a enriquecer a análise das variáveis face a adversidades do mercado, foi pedida uma caracterização do nível de incerteza e grau de competitividade da envolvente externa. Após se ter caracterizado a amostra, procede-se ao estudo das variáveis de relevância para a análise. A Parte III (8 perguntas) incide sobre o ciclo de PE, os valores que segue e a postura da organização face ao mesmo. Para além disso, questiona-se o uso da orçamentação e se esta se mostra suficiente e dá resposta para um planeamento eficaz, e, caso contrário, as razões para a ferramenta falhar. De igual forma, considera-se importante avaliar o uso de ferramentas alternativas ou complementares à orçamentação, e, neste caso, com foco nos RF. Por último, a Parte IV (6 perguntas) pretende avaliar o uso e a utilidade do *forecasting* na execução estratégica, os principais motivos para o uso de tal ferramenta e o seu contributo para o desempenho, através do EBITDA, e cumprimento de objetivos estratégicos.

A seleção da amostra foi através da plataforma SABI, onde se extraiu o *e-mail* institucional de empresas com atividade em Portugal e com dados disponíveis nos últimos cinco anos. Posteriormente, o questionário foi enviado através de *e-mail* a cerca de 6 000 empresas portuguesas e solicitada a sua colaboração num estudo de Planeamento e Controlo de Gestão. Numa última fase, os dados foram analisados em SPSS, através de métodos de análise descritiva e testes de hipóteses, em qual o nível de significância foi de 0,05.

2.1 Apresentação dos Resultados

2.1.1 Caracterização da Amostra

Do questionário aplicado, obteve-se 134 respostas acerca da utilidade do *forecasting* no ciclo de PE das empresas. Para efeitos de apuramento da amostra, excluíram-se 3 respostas que optaram por não partilhar o sexo e que não tinham conhecimento do número de trabalhadores da sua empresa.

Posteriormente, questionou-se os inquiridos acerca se as suas empresas tinham, ou não, em prática um ciclo de PE. Daí, obtiveram-se 15 respostas “Não” (11,5%) e optou-se por apenas considerar para a amostra final do estudo os 116 participantes que têm em vigor um ciclo de planeamento. Dos 116 participantes considerados, 60 são do sexo masculino (51,7%) e 56 do sexo feminino (48,3%).

	N	%
Permanência na empresa (anos)		
< 1	7	6,0
1 a 5	34	29,3
6 a 10	17	14,7
11 a 15	15	12,9
> 15	43	37,1
Departamento na empresa		
Administrativo e Financeiro	45	38,8
Planeamento e Controlo de Gestão	31	26,7
Comercial	10	8,6
Administração	10	8,6
Recursos Humanos	6	5,2
Operações	2	1,7
Qualidade	1	0,9
Legal e Jurídico	1	0,9
Outros ¹	10	8,6

Tabela 1: frequências absolutas e relativas à situação profissional dos inquiridos

¹ “Outros” corresponde a “Procurement”; “Communications & PR”; “Direção Geral” (N = 2); “Direção Qualidade Estratégico”; “Gestão Global”; “Head of Strategy”; “Management”; “Sistemas de Gestão e Sustentabilidade” e “Urbanismo”.

A seguinte tabela apresenta a caracterização das empresas, relativamente ao nº de anos em atividade, região e setor em que opera, o nº de trabalhadores e o volume de negócios, no ano de 2022:

	<i>N</i>	%
Atividade (anos)		
1 a 10	8	6,9
11 a 20	11	9,5
21 a 30	34	29,3
31 a 40	18	15,5
41 a 50	13	11,2
> 50	32	27,6
Região de atividade		
Norte	54	46,6
Centro	45	38,8
Sul	14	12,1
Região Autónoma dos Açores e Madeira	3	2,5
Setor de Atividade		
Indústria	39	33,6
Atividades de serviço	35	30,1
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	11	9,5
Construção	7	6,0
Transportes e armazenagem	9	7,8
Captação, tratamento e distribuição de água: saneamento, gestão de resíduos e despoluição	8	6,9
Alojamento, restauração e similares	3	2,6
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	2	1,7
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1	0,9
Educação	1	0,9
Número de trabalhadores		
< 100	30	25,9
100 a 250	38	32,8
251 a 500	18	15,5
> 500	30	25,9
Volume de Negócios (milhões de euros)		
< 1	3	2,6
1 a 9	30	25,9

10 a 49	43	37,1
50 a 99	15	13,8
> 100	24	20,7

Tabela 2: frequências absolutas e relativas à caracterização das empresas

Na maioria da amostra, as empresas têm, pelo menos, 20 anos de atividade (83,6%), e operam sobretudo em Portugal Continental, com foco na zona Norte (46,6%) e Centro (38,8%) do país. Para além disso, a maioria das empresas encontram-se no setor da indústria (33,6%) e, de seguida, atividades de serviços (30,1%). Suplementarmente, a maioria possui, pelo menos, 100 trabalhadores no ativo (74,1%) e o volume de negócios obtido no ano de 2022 não excedeu os 49 milhões e euros (65,5%).

Relativamente à envolvente externa, as empresas, pela maioria dos inquiridos, são descritas como tendo um nível de incerteza média (37,9%). Em relação ao grau de competitividade, a maioria caracteriza a sua envolvente como sendo muito competitiva (31,9%).

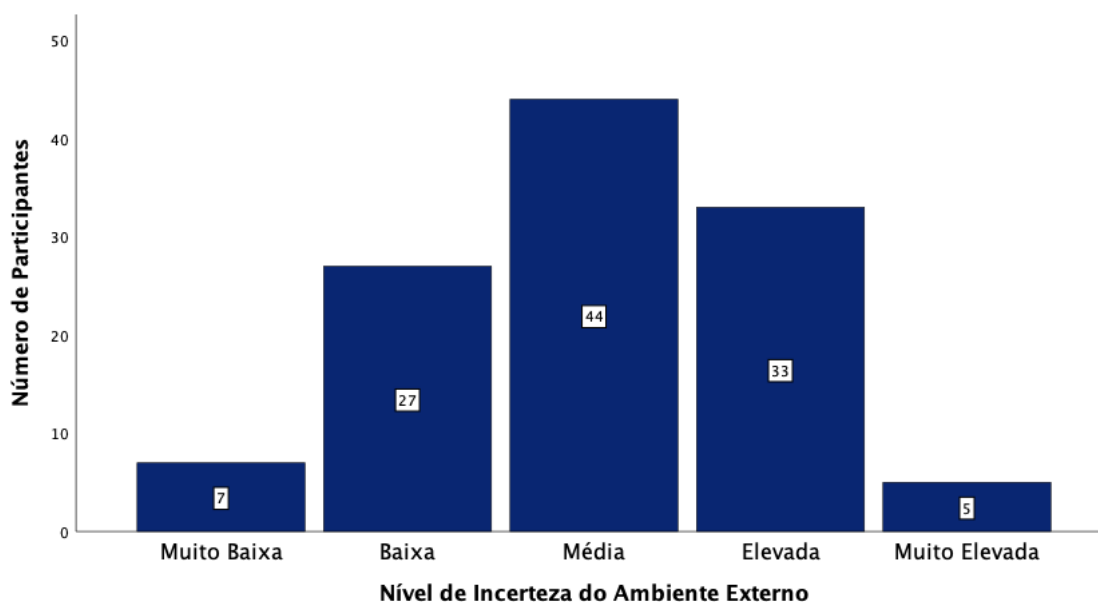


Figura 1 : gráfico de barras ilustrativo relativo ao nível de incerteza associado ao ambiente externo
Fonte: *Auditoria própria (SPSS)*

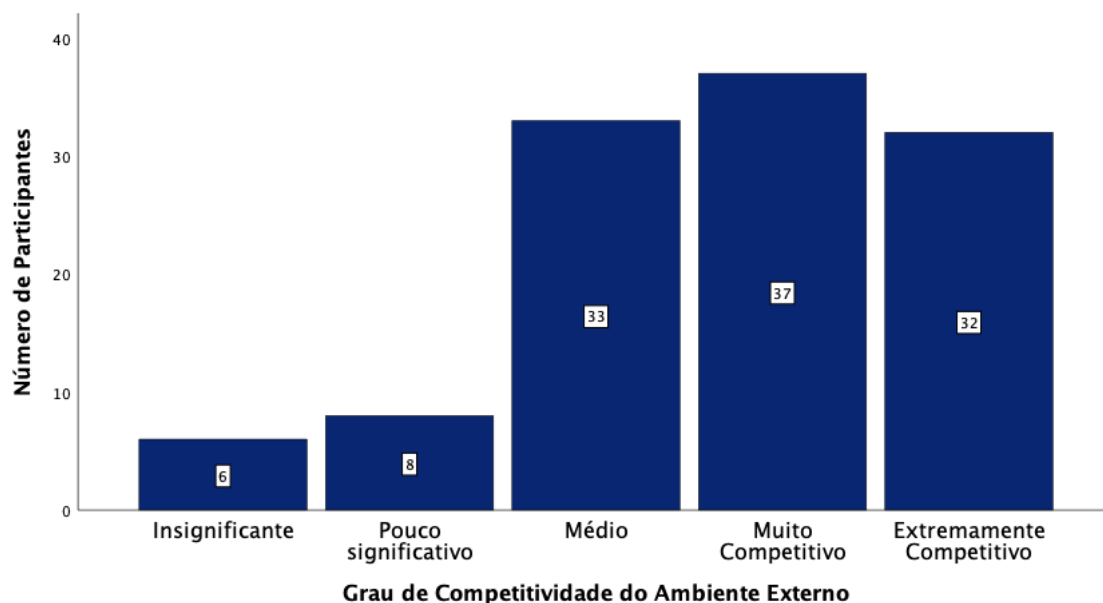


Figura 2: gráfico de barras ilustrativo relativo ao grau de competitividade associado ao ambiente externo

Fonte: *Audtoria própria (SPSS)*

2.1.2 O ciclo de planeamento estratégico e ferramentas

Como foi supramencionado, para efeitos de análise só foram considerados os participantes onde as empresas praticam qualquer ciclo de PE. Para além disso, verifica-se que, segundo grande parte dos participantes ($N = 98$; 84,5%), as empresas têm confiança e seguem fielmente o seu ciclo de planeamento no processo de tomada de decisão.

Na tabela 3² estão expostos os principais valores adotados no planeamento estratégico, destacando-se “A estratégia contempla indicadores financeiros e não financeiros” (80,2%), e com um peso inferior, mas também significativo “Tem a visão a médio e longo prazo” (62,9%); “Tem como principal objetivo a concretização de metas e objetivos estratégicos” (62,9%) e, por último, “É um processo contínuo e repetido anualmente” (61,2%).

² A frequência relativa corresponde ao número de empresas que selecionaram essa opção dentro da amostra, sendo a questão de seleção múltipla.

	N	%
A estratégia contempla indicadores financeiros e não financeiros	93	80,2
Definição detalhada da estratégia adotada pela organização	53	45,7
Engloba toda a organização	56	48,3
É um processo contínuo e repetido anualmente	71	61,2
Tem visão a médio e longo prazo	73	62,9
Tem como principal objetivo a concretização de metas e objetivos estratégicos	73	62,9
Tem como principal foco a tomada de decisão	40	34,5

Tabela 3: valores contemplados pelas empresas no ciclo de planejamento estratégico

Verifica-se que a maioria da amostra inclui o processo de Orçamentação no seu ciclo de planejamento ($N = 99$; 85,3%). Em relação aos que contemplam esta ferramenta no ciclo ($N= 99$), 74 dos participantes consideram a ferramenta como sendo suficiente e que dá resposta a um planejamento eficaz (63,8%).

Em oposição aos que consideram o orçamento como sendo suficiente, os restantes 25 participantes afirmam que a ferramenta falha devido aos motivos apresentados na tabela 4², sendo os seguintes:

	N	%
Processos morosos e dispendiosos	7	28,0
Dessincronização com o planejamento estratégico	8	32,0
Não contempla indicadores não financeiros	11	44,0
Incapacidade de resposta a adversidades do mercado	11	44,0
Ferramenta pouco competitiva e com baixo foco estratégico	11	44,0
Foco no cumprimento de metas anuais e financeiras	8	32,0

Tabela 4: principais motivos para a falha da Orçamentação Tradicional

Há que destacar os três motivos com maior peso, “Não contempla indicadores não-financeiros” (44,0%), “Incapacidade de resposta a adversidades

do mercado” (44,0%) e, “Ferramenta pouco competitiva e com baixo foco estratégico” (44,0%).

De forma a observar se as empresas pretendem utilizar ou se já utilizam ferramentas complementares/alternativas à orçamentação anual, verifica-se que a maioria da amostra respondeu que “Sim” ($N = 65$; 56,0%). Posteriormente, evidencia-se que 49 dos participantes (42,7%) já utilizam *rolling forecasts* nas suas empresas, apesar de a maioria da amostra ainda não adotar esta ferramenta de planeamento ($N = 67$; 57,8%).

2.1.3 O uso e utilidade do *forecasting* no ciclo de planeamento

Daqui em diante, apenas se irão considerar os participantes que já se encontram a utilizar os *rolling forecasts* ($N = 49$).

	N	%
Mensal	18	37,5
Trimestral	20	41,7
Semestral	10	20,8

Tabela 5: frequência da elaboração dos *rolling forecasts*

	N	%
Melhoria do processo de tomada de decisão	39	81,3
Maior capacidade de resposta à competitividade	30	62,5
Melhor eficiência na gestão de recursos	29	60,4
Redução do risco e incerteza	28	58,3
Acesso prévio a informação do mercado	16	33,3
Cumprimento de objetivos e metas	31	64,6
Melhoria do desempenho	24	50,0

Tabela 6: principais motivos para o uso de *rolling forecasts*

Na tabela 5³, analisa-se a frequência com que são elaboradas as revisões e atualizações do orçamento, onde a maioria das empresas afirma que é “Trimestral” (41,7%) e “Mensal” (37,5%).

³ $N = 48$ devido ao facto de um dos inquiridos ter preenchido como “N/A”.

De seguida, na tabela 6³, enumeramos os principais motivos considerados pelos participantes para o uso da ferramenta, onde se destaca a “Melhoria do processo de tomada de decisão” (81,3%), “Cumprimento de objetivos e metas” (64,6%) e “Maior capacidade de resposta à competitividade” (62,5%). Para além disso, questiona-se a opinião dos participantes em relação ao facto de o uso de *rolling forecasts* ter agilizado o planeamento das suas empresas, onde a maioria afirmou que “Sim” ($N = 44$; 89,8%).

Na tabela 7², encontram-se enumeradas as principais ferramentas de gestão, planeamento e controlo que os participantes adotam nas suas empresas:

	N	%
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	24	50,0
<i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	44	91,7
<i>Objective Key Results</i> (OKR)	9	18,8
<i>Activity-based Budgeting</i> (ABB)	6	12,5
<i>Rolling forecasts</i>	30	62,5
<i>Benchmarking</i>	23	47,9
Medidas não financeiras (por ex., ESG)	16	33,3
Melhoria contínua (por ex., Kaizen)	25	52,1

Tabela 7: ferramentas de gestão, planeamento e controlo utilizadas para monitorização e avaliação do desempenho

Na opinião da maioria dos participantes e conforme a Figura 3, o uso de *rolling forecasts* permitiu uma melhoria de performance da empresa, onde 29 dos 49 inquiridos que utilizam a ferramenta consideram que esta tenha um impacto relevante para o aumento do EBITDA (59,2%).

Relativamente ao impacto da utilidade dos RF no cumprimento dos objetivos da organização, a maioria considera o impacto como médio e significativo ($N = 29$; 59,2%), como se observa na Figura 4. Deste modo, conclui-se que a maioria dos inquiridos na sua opinião, acredita que os *rolling forecasts* tem um contributo

mais direto na melhoria dos resultados (EBITDA) do que no cumprimento dos objetivos.

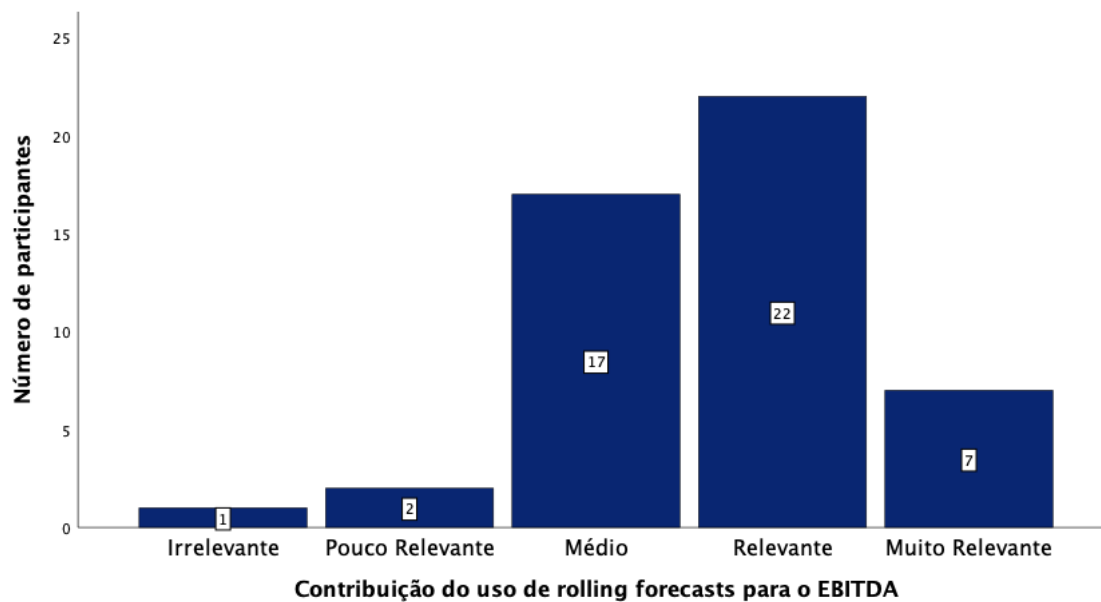


Figura 3: gráfico de barras ilustrativo relativo à contribuição dos RF para o EBITDA
Fonte: Auditoria própria (SPSS)

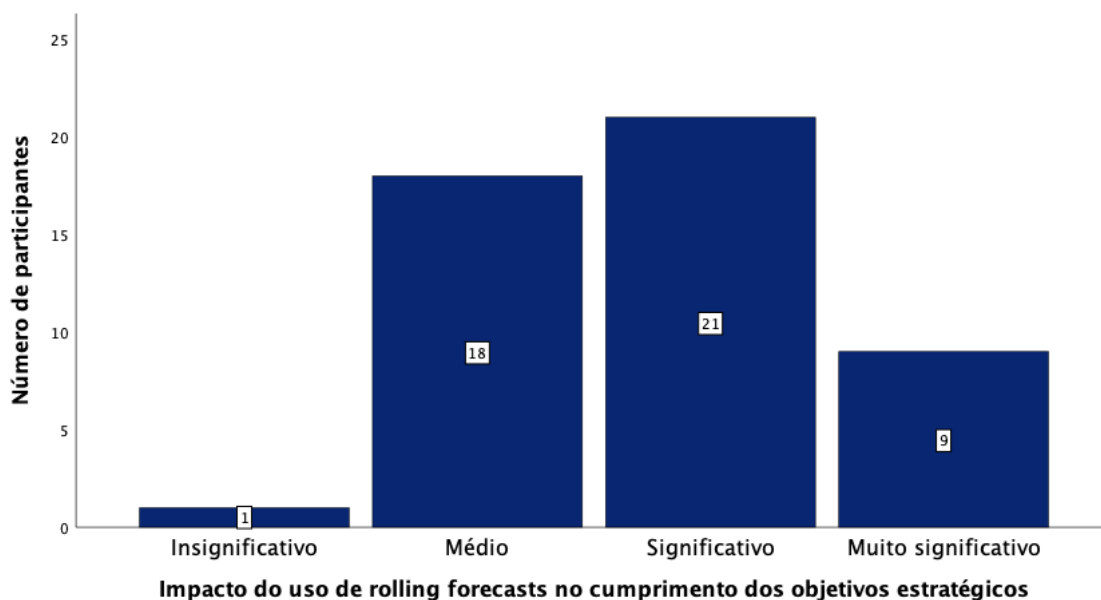


Figura 4: gráfico de barras ilustrativo relativo à contribuição dos RF para o cumprimento dos objetivos
Fonte: Auditoria própria (SPSS)

2.1.4 Teste de Hipóteses

2.1.4.1 Hipótese 1

Não se confirma a H1 (O ciclo de planeamento estratégico encontra-se preparado para reagir às adversidades do mercado). Apesar da maioria dos participantes terem confiança e seguirem, de forma fiel, o seu ciclo de planeamento (84,5%), a maioria das empresas não contempla no seu ciclo de planeamento uma “Definição detalhada da estratégia adotada pela organização” (54,3%). Como se verifica na Tabela 3, o valor mais utilizado foi “A estratégia contempla indicadores financeiros e não financeiros”, que não é suficiente para confirmar a hipótese.

2.1.4.2 Hipótese 2

Não se confirma a H2 (A orçamentação tradicional, enquanto ferramenta de planeamento, é insuficiente para a tomada de decisão). A orçamentação é, pela maioria das empresas, incluída no ciclo de planeamento (85,3%), mas apenas é insuficiente para a tomada de decisão para 74 dos participantes (36,2%).

2.1.4.3 Hipótese 3

O teste qui-quadrado de Pearson com a variável “grau de competitividade”, “nível de incerteza” e “ineficácia da orçamentação” revela um modelo não significativo ($\chi^2(8) = 12,70$; $p = 0,12$). Assim, não se confirma a H3 (Quanto maior a competitividade e adversidades do mercado, mais a orçamentação é ineficaz).

2.1.4.4 Hipótese 4

Confirma-se a H4 (As organizações complementam os orçamentos com os *rolling forecasts*, de forma ao seu planeamento estratégico ser mais reativo do que proativo) - O teste qui-quadrado de Pearson com a variável “agilidade do

planeamento” e “cumprimento de objetivos estratégicos” revela um modelo estatisticamente significativo ($\chi^2 (3) = 15,05; p = 0,002$).

Para além disso, a maioria das empresas opta por revisões e atualizações dos orçamentos de três em três meses (41,7%) e a maioria usa estas ferramentas por permitirem o seguinte: “Melhoria do processo de tomada de decisão” (81,3%), “Cumprimento de objetivos e metas” (64,6%), “Maior capacidade de resposta à competitividade” (62,5%) e “Reduzir o risco e a incerteza” (58,3%).

2.1.4.5 Hipótese 5

O teste qui-quadrado de Pearson com a variável “uso de *rolling forecasts*” e “volume de negócios da empresa” revela um modelo não significativo ($\chi^2 (4) = 7,33; p = 0,12$), e sendo assim, não se confirma a H5 (O uso do *forecasting* leva a um melhor desempenho da organização).

Porém, na opinião da maioria dos inquiridos, o uso da ferramenta levou a uma melhoria do desempenho da empresa (59,2%), sendo o contributo médio/relevante (Figura 3).

Capítulo 3

Discussão dos Resultados

3. Discussão dos Resultados

Com base nos dados que foram obtidos e com incidência apenas nos considerados pertinentes para a análise, verifica-se que a maioria das empresas estudadas tem um número de trabalhadores inferior a 250 (58,7%), e não ultrapassa os 49 milhões de euros de volume de negócios no ano de 2022 (65,6%), o que permite classificá-las, na sua maioria como PMEs.

Ao analisar apenas empresas que têm em prática um ciclo de planeamento estratégico, o estudo já aponta para organizações com maior predisposição para obter um melhor desempenho face a condições adversas. De acordo com Otley (1994), a estratégia de uma organização deve, atualmente, contemplar indicadores financeiros e não financeiros, pois só assim é que o planeamento será flexível e adaptativo. Sendo assim, é possível verificar, que 80,2% das empresas analisadas já se encontra a formular a sua estratégia corretamente. Porém, o ciclo de planeamento de uma empresa é fruto de um processo que visa definir, com grande detalhe, a estratégia da organização e, de acordo com os dados obtidos, a maioria das empresas (51,3%) não tem este aspeto em consideração, rejeitando-se, desta forma, a H1 (O ciclo de planeamento estratégico encontra-se preparado para reagir às adversidades do mercado).

Pela amostra, conclui-se que a maioria das empresas (85,3%) e em ((Ferreira, 2022) e Silva (2022)) ainda inclui a orçamentação tradicional no seu ciclo de planeamento, apesar das crescentes críticas que esta ferramenta devia ser abandonada. Daí, a rejeição da segunda hipótese (A orçamentação tradicional, enquanto ferramenta de planeamento, é insuficiente para a tomada de decisão), pois o que foi evidenciado na maioria da amostra (63,8%) é que estes são suficientes e dão resposta a um planeamento eficaz. Para as 25 empresas que consideram que a orçamentação evidentemente falha, estas afirmam que é devido, maioritariamente, ao facto de não contemplar indicadores não financeiros, ser incapaz de dar resposta às adversidades do mercado e ser uma ferramenta que tem um baixo foco estratégico.

Com o aumento da competitividade e das mudanças do mercado, os orçamentos obrigam a um maior esforço por parte das organizações pelo aumento da imprevisibilidade (Lorain, 2010). Porém, ao cruzar-se o nível de incerteza e o grau de competitividade inerente às empresas inquiridas, não se consegue confirmar a hipótese 3 (Quanto maior a competitividade e adversidades do mercado, mais a orçamentação é ineficaz), pois não foi possível concluir que a orçamentação falha nestes casos. Apesar da rejeição da hipótese, como a amostra que considera a orçamentação como ineficaz é relativamente baixa (36,2%), leva a evidências estatísticas não significativas. As disrupções que a economia sofreu nos últimos anos, como o caso da pandemia Covid-19, levou a que as empresas tivessem de repensar o seu processo de orçamentação. Agraval et al. (2020) afirma que após meses de “improvisação” no ano de 2020, os diretores financeiros reconheceram que os orçamentos a construir deveriam alinhar os seus recursos com a estratégia, pois a orçamentação tradicional já não era suficiente.

Apesar de a ferramenta não ser ineficaz para a maioria das empresas, na atualidade, 56% da amostra já opta por ferramentas complementares ou

alternativas à orçamentação, o que leva a crer que as empresas se estão a antecipar. De uma forma similar, num estudo de Dugdale & Lyne (2010), verifica-se que não havia um descontentamento geral com o processo de orçamentação tradicional, e também se observa uma flexibilidade por parte dos gestores no uso de ferramentas alternativas. Na teoria, os *rolling forecasts* servem como complemento do orçamento, tornando-o mais adaptativo e eficaz na tomada de decisão, ainda que 57,3% das empresas ainda não utilizem esta ferramenta. Os RF são criados, em média, trimestralmente e, das empresas estudadas e que os aplicam, a maioria faz revisões e atualizações trimestrais (47,1%) e até mensais (37,5%). Ao ser sujeito a este processo, com base na previsão, a orçamentação passa a ser mais adaptativa ao mercado, o que permite um planeamento mais proativo e flexível, onde se reage às mudanças do mercado previamente (Henttu-Aho, 2018). Como discutido no artigo de Agraval et al. (2020), o aumento da agilidade do planeamento e diminuição do risco e incerteza que resulta do uso de RF leva a adaptações da estratégia, conforme necessário, e a uma maior facilidade no cumprimento de objetivos. Como 44 das empresas também considera que o uso de RF agilizou o seu planeamento e teve um impacto médio e significativo (59,2%) no cumprimento dos objetivos estratégicos, confirma-se a quarta hipótese (As organizações complementam os orçamentos com os *rolling forecasts*, de forma ao seu planeamento estratégico ser mais reativo do que proativo). Para além disso, entre os principais motivos do uso de RF encontra-se a melhoria na tomada de decisão (81,3%), cumprimento dos objetivos e metas (64,6%) e maior capacidade de resposta aos concorrentes (62,5%), o que evidencia ainda mais o facto do *forecasting* ser um fator crítico para o PE das empresas.

Por último, pretendeu-se avaliar o impacto do uso de RF no desempenho da empresa, pelo que apesar de a hipótese 5 (O uso do *forecasting* leva a um melhor desempenho da organização) ser rejeitada pelo método de correlação de Pearson,

na opinião de 59,2% participantes, os *rolling forecasts* têm um impacto relevante para o aumento do EBITDA.

Capítulo 4

Conclusão

4. Conclusão

A dissertação em causa tem como principal objetivo responder à seguinte questão de investigação “Qual a utilidade do *forecasting* nas organizações e o impacto que tem no ciclo de planeamento estratégico?”. De forma a ser possível chegar a esta questão, foi elaborada uma revisão da literatura, nomeadamente, acerca do ciclo de planeamento estratégico e a execução da estratégia, sobre os Sistemas de CG, o papel da Orçamentação e limitações que apresenta, confronto entre três ferramentas de controlo distintas (Orçamento Tradicional *vs rolling forecasts vs Beyond Budgeting*), e por último mas não menos importante, a importância do uso de *forecasting*.

De seguida e de modo a dar resposta à questão de investigação proposta, foram elaboradas hipóteses de investigação e testadas com base em dados obtidos, através da aplicação de um questionário a uma amostra de empresas com atividade em Portugal. Dos resultados obtidos, concluiu-se que, apesar de a grande maioria das empresas ter um ciclo de planeamento que segue e confia, este ainda é maioritariamente baseado na orçamentação tradicional, que se considera na literatura não ser suficiente para um planeamento flexível e proativo. Para grande parte dos inquiridos, a orçamentação é eficaz para a tomada de decisão, indo contra o que foi analisado na literatura, mesmo quando

confrontando com mudanças de mercado e aumento da concorrência, que são dos principais motivos de a orçamentação ser considerada como não suficiente.

Contudo, ao contrário do que deveria ser esperado, a maioria das empresas já opta por ferramentas alternativas ou complementares à orçamentação, o que se pode dever à mudança de como o Planeamento e Controlo é visto nas organizações ou até antecipação de necessidades futuras. Para além do uso de *Key Performance Indicators* (KPI) que irão contribuir para o cumprimento dos objetivos, as empresas revelaram uma maior adesão com o uso de *rolling forecasts* e de *balanced scorecards*. Comparando uma ferramenta com a outra, os RF são um instrumento de previsão e antecipação das mudanças de mercado, o que se prova útil, maioritariamente, na tomada de decisão, pois agiliza o processo, como as empresas que os usam concluíram. Por outro lado, o BSC integra indicadores não financeiros, complementando a orçamentação tradicional cujo único foco é o desempenho financeiro.

Em suma, e respondendo à questão de investigação, com base na amostra de empresas portuguesas que se conseguiu obter, o ciclo de planeamento estratégico ainda está aquém do que poderia ser, pois a ferramenta como maior foco ainda é a orçamentação. Apesar de ainda se provar útil e suficiente, já se observa uma tendência por parte das empresas para a procura de novas soluções e alternativas. O uso de *forecasting* em algumas das empresas e a perceção que a ferramenta acrescenta evidentemente valor à organização, quer seja pela melhoria do desempenho ou pelo aumento da facilidade no cumprimento dos objetivos, aponta para a utilidade dos RF nos ciclos de planeamento.

As limitações que se encontraram neste estudo prendem-se com o número reduzido de respostas ao inquérito, ficando aquém do expectável, e ainda a falta de empresas portuguesas a utilizarem os RF, o que levou a que as conclusões do estudo não correspondessem ao que seria esperado, com base em estudos anteriores e na literatura.

Por último, como recomendações para estudos que se venham a suceder acerca do tópico, em primeiro lugar, sugere-se a aplicação do questionário para além do território nacional, o que poderá resultar em uma maior disparidade nos resultados obtidos, dada a influência de novos modelos de gestão, realidades socioeconómicas distintas e outros fatores relevantes. Além disso, também seria interessante limitar o setor de atividade, de forma a ser uma amostra mais homogénea, proporcionando uma compreensão mais aprofundada de um grupo específico de empresas. Adicionalmente, revela-se ainda pertinente aprofundar as principais razões para ainda não haverem muitas empresas a utilizarem ferramentas complementares aos orçamentos, como os RF.

Bibliografia

- Agraval, A., Birshan, M., Grube, C., Maloney, M., & Seth, I. (2020). Memo to the CFO: A new approach to 2021 budgeting starts now. *McKinsey & Company*.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (Issue vol. 10). McGraw-Hill.
- Babafemi, I. D. (2015). Corporate strategy, planning and performance evaluation: A survey of literature. *Journal of Management Policies and Practices*, 3(1), 43–49.
- Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. In *Journal of Business Strategy* (Vol. 27, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>
- Capon, N., & Hulbert, J. M. (1985). The integration of forecasting and strategic planning. *International Journal of Forecasting*, 1(2), 123–133.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Dugdale, D., & Lyne, S. (2010). *Budgeting practice and organisational structure*. Elsevier.
- Ferreira, S. O. (2022). *Orçamento de base zero e rolling forecast : a análise de caso da Sonae MC*. Dissertação de Mestrado em Gestão - Católica Porto Business School.
- Hansen, D., Mowen, M., & Guan, L. (2007). *Cost Management: Accounting and Control*. Cengage Learning.

- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1984). The Corporate Strategic Planning Process. *Interfaces*, 14(1), 47–60.
- Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*, 29(3–4), 327–360.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who Needs Budgets? In *Harvard Business Review* (Vol. 81, Issue 2).
- Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Blackwell.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2).
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75.
- Lorain, M.-A. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? In *Performance measurement and management control: Innovative concepts and practices* (pp. 177–208). Emerald Group Publishing Limited.
- Makridakis, S. (1990). *Forecasting, Planning, and Strategies for the 21st Century*. Free Press.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.

- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? In *Measuring Business Excellence* (Vol. 7, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3–4), 289–299.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4). <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61–78.
- Shim, J. K., Siegel, J. G., & Shim, A. I. (2011). Budgeting Basics and Beyond. In *Budgeting Basics and Beyond*. <https://doi.org/10.1002/9781118387023>
- Silva, D. I. A. e. (2022). *Orçamento tradicional e rolling forecasts: estudo acerca da realidade empresarial em Portugal* [Dissertação de Mestrado em Gestão - Católica Porto Business School].
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3). <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. In *Journal of Management Control* (Vol. 23, Issue 4). <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Wilson, J. W., & Eilertsen, S. (2010). How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy and Leadership*, 38(2). <https://doi.org/10.1108/10878571011029000>

Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Good bye traditional budgeting, hello rolling forecast: has the time come? *American Journal of Business Education (AJBE)*, 6(3), 299–310.

Anexos

Anexo 1 - Questionário



A utilidade do forecasting no ciclo de planeamento estratégico

Este questionário foi elaborado no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão (com especialização em Controlo de Gestão), da Católica Porto Business School.

O principal objetivo da dissertação é de avaliar o uso e a utilidade de ferramentas de planeamento e controlo (*rolling forecasts*) no planeamento estratégico de uma organização e, também, perceber o impacto no desempenho após adoção dos mesmos, seja como alternativa ou complemento à orçamentação tradicional. O questionário é direcionado a adultos, com idade igual ou superior a 18 anos, e com atividade profissional em empresas portuguesas.

Com o preenchimento do inquérito, é garantida a confidencialidade da informação partilhada, sendo esta utilizada apenas para o propósito do estudo.

O questionário tem a duração aproximada de 5 minutos.

Para quaisquer esclarecimentos ou informação adicional, por favor contacte: [s- miferro@ucp.pt](mailto:miferro@ucp.pt)

Obrigada pelo seu contributo.

Parte I

Caracterização dos dados sociodemográficos

1. Sexo *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não partilhar
- Outro

2. Em que faixa etária se encontra? *

- Entre 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 65 anos
- Superior a 65 anos

3. Qual é o seu nível de escolaridade? *

- Ensino Superior
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Parte II

Caracterização dos dados profissionais

4. Qual é a função atual que exerce na sua empresa? *

- Controller
- Controlling Manager
- Finance Manager
- Accountant
- Business Analyst
- Business Partner
- Project Manager
- Consultant
- Outro

5. Em que departamento da empresa se encontra inserida a sua função atual? *

- Planeamento e Controlo de Gestão
- Administrativo e Financeiro
- Recursos Humanos
- Marketing
- IT
- Comercial
- Procurement
- Operações
- Legal e Jurídico
- Outro

6. Há quanto tempo, em anos, trabalha na sua empresa? *

- Menos de 1
- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 15
- Mais de 15

7. Qual é o setor de atividade em que a sua empresa opera? *

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares

- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- Outras atividades de serviços
- Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

8. Em que região do país se localiza a sua empresa? *

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- RA Açores
- RA Madeira

9. Há quanto tempo, em anos, a empresa se encontra em atividade? *

- Menos de 1
- 1 a 10
- 11 a 20
- 21 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- Mais de 50

10. Qual foi o nº total, aproximadamente, de colaboradores em 2022? *

- Menos de 100
- 100 a 250
- 251 a 500
- Mais de 500
- Não tenho conhecimento

11. Qual o volume de negócios, em milhões de euros (M€), da sua empresa no ano de 2022? *

- Menos de 1 M€
- Entre 1 e 9 M€
- Entre 10 e 49 M€
- Entre 50 e 99 M€
- Mais de 100 M€

12. Numa escala de 1 a 5, como caracterizaria a sua empresa em relação ao nível de incerteza da envolvente externa em que se encontra inserida?
(1 - muito baixa, 5 - muito elevada) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Numa escala de 1 a 5, como caracterizaria o ambiente externo, quanto à competitividade?
(1 - insignificante, 5 - extremamente competitivo) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Parte III

O ciclo de planeamento estratégico e as suas ferramentas

14. A sua empresa tem, em prática, um ciclo de planeamento estratégico? *

- Sim
- Não

15. Quais dos seguintes valores estão presentes no Planeamento Estratégico da sua empresa? *

- A estratégia contempla indicadores financeiros e não financeiros
- Definição detalhada da estratégia adotada pela organização
- Engloba toda a organização
- É um processo contínuo e repetido anualmente
- Tem visão a médio e longo prazo
- Tem como principal objetivo a concretização de metas e objetivos estratégicos
- Tem como principal foco a tomada de decisão
- Outro

16. A sua empresa tem confiança e segue fielmente o seu ciclo de planeamento no processo de tomada de decisão? *

- Sim
- Não

17. O processo de Orçamentação está incluído no ciclo de Planeamento Estratégico? *

- Sim
- Não

18. A ferramenta mais comum de Controlo de Gestão, a Orçamentação Tradicional, dá resposta e é suficiente para um planeamento eficaz? *

- Sim
- Não

19. Não sendo suficiente, a Orçamentação Tradicional falha devido: *

- Processos morosos e dispendiosos
- Dessincronização com o planeamento estratégico
- Não contempla indicadores não-financeiros
- Incapacidade de resposta a adversidades do mercado

- Ferramenta pouco competitiva e com baixo foco estratégico
- Foco no cumprimento de metas anuais e financeiras
- Outro

20. A sua empresa pretende utilizar ou já utiliza uma ferramenta complementar ou alternativa à orçamentação tradicional? *

- Sim
- Não

21. Já utiliza medidas de *forecasting*, como o uso de *rolling forecasts*? *

- Sim
- Não

Parte IV

O uso e utilidade do forecasting no ciclo de planeamento

22. Se utiliza *rolling forecasts*, com que frequência são feitas as revisões e atualizações do orçamento? *

- Mensal (1 vez por mês)
- Trimestral (de 3 em 3 meses)
- Semestral (de 6 em 6 meses)
- Outro

23. Quais são os principais motivos para o uso de *rolling forecasts*? *

- Melhoria do processo de tomada de decisão
- Maior capacidade de resposta à competitividade
- Melhor eficiência na gestão de recursos
- Reduzir o risco e a incerteza
- Acesso prévio a informação do mercado
- Cumprimento de objetivos e metas
- Melhoria do desempenho
- Outro

24. Na sua opinião, a adoção de *rolling forecasts* agilizou o planeamento estratégico da sua empresa? *

Sim

Não

25. Qual ou quais das seguintes ferramentas de planeamento, gestão e controlo são utilizadas para monitorizar e avaliar o desempenho da sua empresa? *

Balanced Scorecard (BSC)

Key Performance Indicators (KPIs)

OKRs (Objective Key Results)

Activity-based budgeting (ABB)

Rolling forecasts

Benchmarking

Medidas não financeiras (por ex., ESGs)

Melhoria contínua (por ex., Kaizen)

Outro

26. Considerando o EBITDA como indicador de desempenho, considera que os *rolling forecasts* contribuíram para a melhoria da performance? (1 - irrelevante, 5 - muito relevante) *

1

2

3

4

5

27. Numa escala de 1 a 5, qual o impacto que a adoção da ferramenta teve no cumprimento dos objetivos estratégicos da organização? (1 - pouco significativo, 5 - muito significativo) *

1

2

3

4

5