



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Evolução do sistema de controlo de gestão numa
PME – Gestão Orçamental vs Processos Dinâmicos
O Caso Lineamédica

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

por

Ana Rita Rodrigues da Silva

sob orientação de
Prof. Luís Marques e Dr. Miguel Soares

Católica Porto Business School
Abril | 2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão ao Doutor Miguel Soares e ao Professor Luís Marques, pela orientação essencial ao longo deste processo.

À Lineamédica, nomeadamente a Vítor Rodrigues e à sua equipa, pela total disponibilidade e interesse demonstrado em apoiar este trabalho.

Aos meus pais, por me fazerem lembrar de quem sou e não permitirem que desista nunca.

Ao Horácio, pelo apoio absolutamente incondicional, em todas as dimensões que possam ser sugeridas.

Aos meus irmãos, por serem sempre um ponto de referência na minha vida.

Ao Rui e ao Cristóvão, pelos dotes informáticos que este trabalho exigiu.

Aos meus amigos, pelo apoio e motivação, e pela compreensão em momentos de maior indisponibilidade.

Resumo

O orçamento, definido como uma forma qualitativa de apresentar o plano de ação da empresa (Horngren et al., 2012), revelou-se uma das principais ferramentas no âmbito controlo de gestão (Hansen et al. 2003). De entre as suas principais funções destacam-se o planeamento, a avaliação de desempenho, a análise de impactos financeiros e de desvios, e a delegação de responsabilidades e apoio na tomada de decisão (Anthony e Govindarajan 2004; Bergstrand 2009).

Nos últimos anos vários autores têm criticado esta ferramenta pela sua rigidez e inflexibilidade de adaptação às exigências e dinâmicas da envolvente (Leon, Rafferty e Herchel, 2012). A tomada de decisão centralizada, o foco em indicadores financeiros, nomeadamente em custos históricos, bem como a desmotivação dos gestores (Hope e Fraser 2003), levam alguns autores, como Wallander (1999) a concluir que esta ferramenta deve ser abandonada.

O objetivo deste estudo consiste em compreender como o aumento da instabilidade da envolvente direcionou a empresa para uma adaptação dinâmica do seu sistema de controlo de gestão, respondendo às exigências de uma envolvente de dinâmica crescente. Para tal realizaram-se 3 entrevistas a 3 elementos da empresa, e analisaram-se relatórios relevantes para a investigação.

Através da análise do caso verifica-se que a empresa, assumiu desde o início da sua atividade alguns dos princípios fundamentais do Beyond Budgeting. Estes foram sendo complementados, nesta fase de adaptação, com ferramentas como o Benchmarking, Orçamentos Dinâmicos e Economic Value Added.

Palavras-chave: Controlo de gestão, Orçamento, Rolling Forecasts, Beyond Budgeting, Orçamentos Dinâmicos, Lineamédica, Envolvente.

Abstract

The budget, defined as a qualitative way of presenting the company's action plan (Horngren et al., 2012), has proved to be one of the main tools in management control (Hansen et al., 2003). Its main functions include planning, performance evaluation, financial analysis and deviation impacts, delegation of responsibilities and support in decision-making (Anthony and Govindarajan 2004; Bergstrand 2009).

In recent years, several authors have criticized this tool for its stiffness and inflexibility of adaptation to the demands and dynamics of the environment (Leon, Rafferty and Herchel, 2012). Centralized decision-making, focus on financial indicators, particularly in historical costs, as well as manager's demotivation (Hope and Fraser 2003) lead some authors, such as Wallander (1999) to conclude that this tool should be abandoned.

The main objective of this study is to understand how the increased instability of the environment directed the company to a dynamic adaptation of its management control system in order to respond better to the demands of an increasingly dynamic environment. To this end, 3 interviews were conducted with 3 company members, as well as the analysis of relevant reports to the investigation.

Through the analysis of the case we verify that the company assumed, from the beginning of its activity, some of the fundamental principles of Beyond Budgeting. Since then, these have been complemented, at this stage adaptation, with tools such as Benchmarking, Dynamic Budgets, Economic Value Added.

Key Words: Management Control, Budget, Rolling Forecasts, Dynamic Budgeting, Lineamédica, Environment.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras	xii
Índice de Tabelas	xiv
Introdução	16
Enquadramento Teórico	19
1. O Controlo de Gestão: conceitos e processo	19
2. Orçamento como ferramenta de controlo de gestão	24
2.1 Funções e objetivos do orçamento	25
2.2 Limitações do orçamento no controlo de gestão.....	27
3. Modelo Beyond Budgeting	32
3.1 Beyond Budgeting: definições e vantagens.....	34
4. Rolling Forecasts	38
4.1 Vantagens dos Rolling Forecasts	41
4.2 Limitações dos Rolling Forecasts	44
5. Síntese	46
Metodologia	48
1. Questão de Investigação	48
2. Metodologia e Dados	50
Caso de Estudo: Lineamédica	53
1. A Lineamédica	53
2. Práticas anteriores de gestão orçamental	56
3. A evolução do modelo de gestão	58
3.1 As razões que levaram à mudança de ferramenta	58
3.2 As alterações ao modelo	62
3.3 A adaptação ao modelo e limitações	72
3.4 O impacto do novo modelo na Lineamédica	74

4. Análise Crítica do Caso de Estudo.....	77
Conclusões	85
Bibliografia.....	87
Anexo	91

Índice de Figuras

Figura 1: Processo de previsão com a utilização de Rolling Forecasts.	38
Figura 2: Análise, da Lineamédica, da percentagem da despesa esperada dos vários países no seu Produto Interno Bruto (PIB) de 2010.	64
Figura 3: Análise, da Lineamédica, aos valores previstos no orçamento de estado para despesa do Sistema Nacional de Saúde em saúde e aquisição de serviços.	65
Figura 4: Processo de recolha de dados para as previsões.	66
Figura 5: Revisão de metas na Lineamédica.	68
Figura 6: Processo de revisão de previsões na Lineamédica.	69
Figura 7: Processo de previsão com a utilização de Rolling Forecasts.	83
Figura 8: Processo de previsão com a utilização da ferramenta adotada pela empresa.	83

Índice de Tabelas

Tabela 1: Críticas ao orçamento.	30
Tabela 2: Melhoria do orçamento.	31
Tabela 3: Os doze princípios do modelo Beyond Budgeting.....	36
Tabela 4: Críticas ao orçamento vs Solução Rolling Forecasts.	47
Tabela 5: Resultados da Lineamédica em dezembro de 2016.	55
Tabela 6: Limitações do orçamento a que a nova ferramenta deu resposta. .	79

Introdução

O orçamento tem sido considerado o pilar fundamental no processo de controlo de gestão (Hansen et al. 2003). As principais razões para a sua importância são os seus papéis na avaliação, planeamento e controlo (Sivabalan et al., 2009).

Porém, este tornou-se alvo de diversas críticas ao longo do tempo, que surgiram das limitações que foi apresentando nas organizações, essencialmente no que diz respeito à sua adaptação ao ambiente dinâmico dos mercados (Wall et al., 2001). Entre as principais críticas encontra-se o facto desta ferramenta se restringir a períodos de planeamento e controlo fixos e inflexíveis, bem como o facto de assumirem um tipo de gestão com base na tomada de decisão centralizada (Leon, Rafferty e Herchel, 2012). O foco em custos históricos e na redução dos mesmos, em vez da preocupação com a criação de valor, sugere que é importante analisar alternativas a esta ferramenta (Hope e Fraser, 2003).

Neste sentido, algumas organizações sentiram necessidade de se adaptarem e recorrer a novas ferramentas que surgiram como resposta à problemática relativa ao orçamento. Com a investigação para análise do caso de estudo “O Caso Lineamédica”, foi possível verificar que esta é também uma empresa que sentiu necessidade de utilizar novas ferramentas além do orçamento, de modo a conseguir responder à instabilidade de melhor forma.

A Lineamédica é uma pequena empresa, que se dedica à comercialização de dispositivos médicos. Neste âmbito, enfrenta um mercado com grande dinâmica, o que exige condições de constante adaptação ao mesmo.

Apesar de, desde o arranque da sua atividade, utilizar práticas que refletem os princípios fundamentais do modelo *Beyond Budgeting* (Hope e Fraser, 2003), o mesmo não se verificava no que diz respeito à utilização da ferramenta orçamental. Esta verificou-se muito centrada num modelo rígido de planeamento

e controlo. Neste contexto, a aplicação de processos dinâmicos, designados internamente pela organização de “Rolling Forecasts”, surgiu no sentido de permitir à empresa a aplicação duma ferramenta mais dinâmica e flexível, possibilitando uma maior adaptabilidade em relação ao modelo orçamental. Ao longo da investigação foi possível concluir que os processos utilizados pela empresa não se identificam com o que sugere a literatura relativamente às definições dos processos de Rolling Forecasts. Assim, apesar de neste trabalho, ao longo da descrição dos processos, utilizar a mesma denominação que a empresa adotou internamente, verificou-se que esta não é efetivamente uma ferramenta de Rolling Forecasts.

O objetivo primordial deste Trabalho Final de Mestrado consiste em explicar de que forma a crescente instabilidade da envolvente conduziu a organização para uma adaptação dinâmica do sistema de controlo de gestão utilizado. Além do referido, pretende-se explicar quais os principais impactos que surgiram com as adaptações ocorridas.

Juntamente com a resposta à questão de investigação principal, pretende-se ainda abordar as motivações que levaram a empresa a mudar de ferramenta de gestão. Também a descrição do processo de mudança, bem como da adaptação da organização à utilização da nova ferramenta assumem relevância ao longo deste trabalho.

O que concerne à estrutura deste trabalho, este encontra-se dividido em quatro capítulos: Enquadramento Teórico, Metodologia, Caso de Estudo: Lineamédica e Conclusão.

No primeiro capítulo dará destaque ao enquadramento teórico que pretende explicar os principais conceitos associados ao controlo de gestão fundamentais para este estudo. Neste apresenta-se ainda uma visão geral sobre o método orçamental e as novas soluções associados ao modelo Beyond Budgeting e Rolling Forecasts.

No capítulo seguinte são apresentadas as metodologias utilizadas nesta investigação, bem como as questões de investigação a analisar.

A análise do caso de estudo é realizada no terceiro capítulo que começa por descrever qual a metodologia utilizada, bem como a questão de investigação selecionada. Segue-se a apresentação da empresa a estudar bem como a sua atividade. Neste capítulo destacam-se as motivações que levaram a empresa a investir em alterações ao seu modelo de gestão, descrevendo também todo o processo de mudança e adoção de uma nova ferramenta. Este termina com uma análise crítica resultante da investigação realizada.

Finalizando com o quarto capítulo, este será onde serão apresentadas as principais conclusões e resultados do estudo. Ainda, acompanhadas de uma síntese do trabalho, são apresentadas as limitações e dificuldades que surgiram e algumas oportunidades de investigação futura.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1. O Controlo de Gestão: conceitos e processo

O controlo de gestão baseia-se num conjunto de ferramentas para apoiar a orientação da organização em prol dos seus objetivos estratégicos. Este é definido como um processo pelo qual os gestores influenciam a organização, de modo a que a mesma atinja a vantagem competitiva desejada (Anthony e Govindarajan, 2004). De acordo com Merchant e Van der Sted (2012), os sistemas de controlo de gestão devem incluir tudo o que os gestores fazem e precisam na gestão estratégica da sua organização, de modo a que possam ser um apoio na implementação da mesma.

O controlo de gestão assume como principal preocupação a coordenação e alocação de recursos na atividade da empresa, tentando aumentar a motivação dentro da organização. A medida e avaliação de desempenho constitui também um dos papéis fundamentais do controlo de gestão na organização (Maciariello e Kirby, 1994). Neste sentido, Malmi e Brown (2008) sugerem que é fundamental que o controlo de gestão consiga garantir que as pessoas da organização estão a agir em conformidade com a estratégia e os objetivos da empresa. Deste modo, consideraram que o controlo de gestão deve incluir as seguintes tipologias de controlo:

- **Controlos culturais:** definidos como normas que influenciam o comportamento dos indivíduos da organização. Pode ainda ser baseado nas crenças dos funcionários e nos valores definidos pela empresa.

- **Planeamento:** deve ter por base a definição de objetivos e alinhamento dos mesmo com a toda a organização.
- **Controlos cibernéticos:** incluem-se nesta tipologia os orçamentos. Estes controlos devem assumir a forma de medidas que possam ser quantificadas, desempenhos standard e *feedback*.
- **Recompensa:** esta tipologia pretende motivar as pessoas e grupos, oferecendo recompensas pelo seu desempenho. Deste modo pretende-se aumentar o desempenho da organização e fazer com que as recompensas orientem as pessoas na direção pretendida.
- **Controlos Administrativos:** este tipo de controlo pretende direcionar o comportamento dos funcionários através da monitorização e responsabilização.

Um dos principais constituintes dos sistemas de controlo de gestão é a contabilidade de gestão, que é parte integral do sistema (Chenhall, 2003). A contabilidade de gestão é responsável por utilizar toda a informação contabilística e financeira de modo disponibilizar aos gestores as bases necessárias para o apoio à tomada de decisão. Assim, esta tem como principal objetivo dotar os gestores da informação essencial para que estes possam assumir o controlo da empresa com uma gestão mais ajustada as necessidades da mesma. (Burns, Quin Liz e João, 2013).

Merchant e Van der Stede (2007) identificaram como razões da necessidade de controlo de gestão a falta de direção, os problemas de motivação e as limitações pessoais. Estes autores definiram que o objeto de controlo, classificando de forma distinta, os quatro tipos de elementos de Controlo de Gestão:

- **Controlos de Ação:** Os Controlos de ação implicam restrições comportamentais e físicas. Assim as ações são limitadas e exigem aprovação prévia de chefia. Estes incluem ainda a responsabilização da ação por parte dos indivíduos e redundância dos recursos.

- **Controlos Pessoais:** Baseia-se nas características dos indivíduos e no seu autocontrolo, pode ocorrer ao nível do recrutamento e seleção e na definição de cargos e recursos, bem como na formação.
- **Controlos Culturais:** São utilizados para influenciar a cultura organizacional, direcionando a organização para o alcance dos seus objetivos. Este tipo de controlo utiliza definição e partilha de valores, atitudes, de uma missão da empresa, bem como mecanismos de *feedback*.
- **Controlos Resultados:** Este tipo de controlo envolve a definição de indicadores de desempenho, metas e sistemas de incentivo e recompensas. Deve estar bem alinhado com a estratégia, evitando resultados indesejados e mudanças de direção. Se os indicadores forem bem definidos levarão a que os funcionários entendam de melhor forma o que a organização espera deles.

De acordo com Horngren et. al (2005) os sistemas de controlo de gestão podem assumir as características de controlo formal. O mesmo define este tipo de controlo com sendo baseado em regras explícitas e procedimentos standard a serem seguidos na organização. Neste, as medidas de desempenho são o principal condutor de comportamento dos funcionários da organização. Este tipo de controlo vai conseguir a aceitação dos gestores se for perspectivada como um apoio no seu trabalho e se os mesmos não sentirem complicações ao nível burocrático (Adler e Borys, 1996).

O controlo formal é constituído por quatro características fundamentais. Reparar, dando aos utilizadores a possibilidade de os mesmos implementarem melhorias nos processos em que atuam, é uma das características referidas. Também a transparência interna é essencial, tendo em conta que os gestores devem compreender o funcionamento do sistema, ao nível teórico, mas também dos seus pontos principais, tais como as regras e as metas de desempenho. Nesta característica encontra-se a capacidade de comunicação para a equipa de gestão

com principal destaque. Através da transparência global, a equipa de gestão deve compreender a estratégia da organização, entendendo quais as implicações do seu trabalho, no que diz respeito aos aspetos positivos e negativos. Por fim, também a flexibilidade é uma característica fundamental (Adler e Borys, 1996). Esta característica exige um equilíbrio fundamental com o controlo, de modo a que seja possível obter sistemas dinâmicos de controlo de gestão com flexibilidade (Simmons,1995). Simmons (1995) defende ainda que o desafio da gestão, face à necessidade de adaptação contínua às mudanças dos mercados, se prende essencialmente a este equilíbrio entre flexibilidade e controlo. Jørgensen e Messner (2009) entendem que a flexibilidade e o controlo não têm que ser mutuamente exclusivos. Realçam, porém, que o equilíbrio entre os dois pode resultar numa capacidade de fazer a organização reagir mais rapidamente às dinâmicas dos mercados. Assim, o nível de flexibilidade deve estar diretamente relacionado com o que a empresa sugere no manual de gestão onde consta o tipo de gestão a seguir. A organização deve ser capaz de recorrer menos à responsabilização, sem descurar de que o trabalho para os objetivos da mesma esta a ser bem realizado, de modo a não fazer com que a flexibilidade e o controlo entrem em conflito.

A reação ao sistema de controlo formal depende da forma como o mesmo é implementado, sendo que a participação dos funcionários e envolvimento do utilizador contribuem para que o mesmo seja mais adaptado, aumentando a moral e o desempenho dos colaboradores (Adler e Borys, 1996).

O controlo informal destaca-se por se basear na partilha de valores, pelo cultivo da lealdade nos gestores e colaboradores e pela implementação de uma cultura cooperativa, onde existem normas sobre tipos de comportamentos aceitáveis, que não estão escritas (Horngren et. al, 2005).

De acordo com Cunningham (1992) o controlo formal e o informal devem-se complementar num único sistema, de modo a usufruir dos pontos mais importantes e positivos dos mesmos, criando um sistema mais efetivo. Assim,

cada organização deve encontrar o seu próprio sistema, sendo que não existe nenhum completo capaz de satisfazer as necessidades de todas as organizações (Chenhall, 2003).

Tendo em consideração o objetivo deste estudo, serão apresentadas em seguida duas das principais ferramentas do controlo de gestão.

2. Orçamento como ferramenta de controlo de gestão

A gestão prende-se com o foco na eficiência dos processos internos da organização, direcionando-se para a divisão do trabalho e para organizações funcionais. Esta é por norma associada ao comando e controlo hierárquico, tendo por base a centralização para a tomada de decisão e a informação contabilística, com base em dados e custos históricos. (Kaplan, 1984; Otley, 1994).

O orçamento, como ferramenta de planeamento e controlo, permite disponibilizar para a gestão uma visão geral da situação da empresa, bem como o planeamento de todas as atividades a realizar. Deste modo, a ferramenta apoia a gestão de topo na tomada de decisão de modo a que esta possa ser conduzida na direção pretendida (Bergstrand, 2009).

O orçamento é definido por Horngren et al. (2012) como sendo uma forma quantitativa de apresentar o plano de ação da empresa, para a gestão, num período específico. Esta é uma das ferramentas utilizadas na coordenação da implementação dos planos das empresas. O planeamento, feito com base em previsões de vendas, gastos, resultados e fluxos de caixa para um ano, é também definido como uma representação quantitativa do plano de negócios (Anthony e Govindarajan, 2004; Bergstrand, 2009).

2.1 Funções e objetivos do orçamento

O orçamento é responsável por demonstrar os impactos financeiros que o planeamento definido terá no período em análise, apoiando a organização na gestão eficiente dos recursos a utilizar.

A ferramenta em análise apoia no controlo do plano de ação, durante e após a sua concretização, de modo a promover a comunicação entre as unidades da organização. Assim, torna-se uma ferramenta útil para os gestores, na medida em que leva as unidades a cooperar e comprometerem-se com os recursos disponíveis e limitados para que seja possível completar o orçamento da organização (Horngren et. Al, 2005; Bergstrand, 2009).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2004) e Bergstrand (2009), as principais funções do orçamento são:

- Planear a ação a desenvolver;
- Definir metas e objetivos a alcançar;
- Permitir a avaliação de desempenho da organização;
- Demonstrar os impactos financeiros que o plano de ação terá no período de orçamento, apoiando assim na gestão e alocação eficiente dos recursos;
- Analisar desvios entre o resultado esperado e o resultado obtido;
- Delegar responsabilidades, identificando os responsáveis por cada atividade, responsabilizando os gestores pelas suas ações;
- Motivar os funcionários, fazendo com que os mesmos sejam conscientes dos objetivos e metas a atingir;
- Permitir que haja descentralização, uma vez que os objetivos da gestão se encontram explicitamente comunicados nos mesmos, revelando as prioridades da organização;
- Descrever os principais gastos da organização;
- Apoiar a tomada de decisão.

De modo a que estas funções se concretizem da melhor forma, funcionários e gestores devem ser envolvidos no processo e preparação. Este aspeto é fundamental para reunir a informação relevante para avaliação de metas e alocação de recursos, uma vez que cada nível da organização possui um papel diferente e importante para a criação do orçamento (Anthony e Govindarajan 2004; Bergstrand, 2009).

De acordo com Bogsnes (2009), o principal objetivo do orçamento é providenciar metas e previsões seguras, que permitam uma boa alocação de recursos, o que nem sempre é fácil em mercados dinâmicos

2.2 Limitações do orçamento no controlo de gestão

O orçamento continua a ser a ferramenta dominante no contexto dos processos de controlo de gestão (Hope e Fraser, 2003). Contudo, tem vindo a ser alvo de diversas críticas, que se prendem com o facto de estar a perder relevância num ambiente com mercados muito competitivos (Hope e Fraser, 2003).

De acordo com Leon Rafferty e Herchel (2012) o orçamento é produzido e controlado por planos rígidos e com reduzida flexibilidade. Hope e Fraser (2003) destacam que assenta numa estrutura centralizada, criando um ambiente de comando e controlo na organização. A fixação de limites de recursos para determinado período, bem como a tomada de decisão centralizada, leva à limitação dos gestores, não permitindo uma resposta rápida e eficiente ao surgimento de novas oportunidades ou riscos (Leon, Rafferty e Herchel, 2012). Verifica-se então a redução da capacidade de autonomia e da iniciativa de melhoria contínua acabam por ser uma consequência. (Hope e Fraser, 2003). Deste modo, o orçamento reduz a capacidade de tomar partido das mudanças e intervalos que surgem das tendências de mercado (Bjornenak, 2009).

As limitações do orçamento vão além das limitações em prever o futuro. Bjornenak (2009) destaca como principal preocupação os conflitos de interesse que surgem devido a esta ferramenta, afirmando que os problemas comportamentais poderão ser uma das principais preocupações. Além dos orçamentos possuírem dificuldades ao nível da comunicação e avaliação de desempenho (Jonsons e Kaplan, 1987), o planeamento torna-se sempre mais rígido e inflexível quando o bónus de desempenho se relaciona diretamente com os objetivos do orçamento (Hope e Fraser, 2003). Hope e Fraser (2003) realçam que este tipo de controlo provoca um comportamento disfuncional no que diz respeito à negociação de metas, em que os colaboradores terão tendência para sugerir valores que sejam facilmente atingidos. Este facto reflete-se, por exemplo, em sobrestimar recursos, evitando que se esgotem. Bogsnes (2009) refere que esta

ferramenta pode até levar à desmotivação, quando as metas são demasiado ambiciosas. Hope e Fraser (2003) destacam ainda o facto de existirem contratos fixos com os gestores, que resultam do processo de orçamentação e que acabam por conduzir a equipa de gestão. Estes são utilizados para avaliar o desempenho dos gestores, resultando, por vezes, em comportamentos menos desejáveis por parte de quem não consegue atingir os objetivos (Hope e Fraser, 2003). De acordo com Hope e Fraser (2003) estes comportamentos podem resultar em manipulação de números, falsas declarações e fraude. Aliado a estes fatores, Bogsnes (2009) defende que a centralização da tomada de decisão resulta em falta de confiança e, conseqüentemente, ausência de transparência. O mesmo autor afirma que este fator leva à restrição da informação, limitando assim a partilha e o desenvolvimento do conhecimento.

As críticas ao orçamento direcionam-se também para o facto de este produzir informação pouco relevante para o apoio na tomada de decisão, tendo foco na dimensão financeira e na redução de custos históricos (Hope e Fraser, 2003). Do ponto de vista de Bogsnes (2009), o orçamento tem por base suposições insuficientes para organizações envolvidas em ambientes dinâmicos. Os autores criticam o facto de a redução de custos se revelar mais importante que o aumento da capacidade de criar valor, que pode levar a uma dissociação da estratégia. Bjornenak (2009) refere que os controllers acabam por produzir pouco valor acrescentado com esta ferramenta. Hope e Fraser (2003) realçam ainda o facto de esta ferramenta assumir um custo muito elevado, no que diz respeito ao tempo necessário para ser produzido.

Wallander (1999) destaca que é fundamental que os funcionários se sintam envolvidos na atividade da empresa, e que reconheçam a importância do seu valor, evitando que estes procurem apenas o dinheiro como recompensa, mas sim a realização pessoal com o que fazem. Com o fator referido, surgirão jogos comportamentais devido ao orçamento, tendo em consideração que este irá demonstrar a forma como os gestores alocam os recursos (Hope e Fraser, 2003).

Wallander (1999), defendia que o orçamento deveria ser “destruído” por considerar ser “um mal desnecessário” que pode estar certo, e dessa forma não trazer qualquer impacto para a organização. Por outro lado, este poderá estar errado, uma vez que as assunções por de traz do orçamento se podem tornar obsoletas durante a preparação e aprovação do mesmo, e assim tornar-se um perigo para a organização. Pelas mesmas razões, Hope e Fraser (2003) consideravam que este tipo de orçamento se poderia tornar na “armadilha anual”. Deste modo, Wallander (1999) acreditava que a solução passaria por focar em medidas de desempenho relativas.

Autor	Crítica ao orçamento
Hope e Fraser (2003)	O orçamento não produz informação suficientemente e relevante.
	Utilização de contratos fixos entre gestores.
	Origina comportamentos indesejáveis da parte dos gestores.
	Provoca comportamento disfuncional no que diz respeito à negociação de metas.
	Foco em custos históricos e na redução dos custos.
	Foco na dimensão financeira.
	Custo de produção elevado.
Bjornenak, 2009	Reduz a capacidade de tomar partido das mudanças.
	Os controllers de gestão acabam por produzir pouco valor acrescentado com esta ferramenta.
Leon, Rafferty e Herchel, 2012	Utiliza planos rígidos e com reduzida flexibilidade.
	A tomada de decisão centralizada, leva à limitação dos gestores.
Bogsnes, 2009	Pode provocar desmotivação.
	Assenta em assunções insuficientes.
	Falta de confiança e transparência

Tabela 1: Críticas ao orçamento.

Fonte: Construção do autor.

O problema dos processos de gestão

A gestão de uma organização, nos diversos tipos de negócio, enfrenta uma envolvente muito competitiva e em constante mudança. O aumento da instabilidade dos mercados tem tornado o ambiente bastante complexo, exigindo uma gestão dinâmica e capaz de responder de forma rápida e eficiente. Aliado a este fator, também as expectativas dos acionistas aumentaram substancialmente. Com efeito, torna a capacidade de gestão crucial para a organização, uma vez que também a contabilidade de gestão e os sistemas de controlo de gestão são muito influenciados pela envolvente e pela estrutura da organização (Bogsnes, 2009).

Bogsnes (2009) destaca que o principal propósito do orçamento prende-se com a definição de metas, as previsões e a alocação de recursos. Neste sentido, é também neste propósito e nestes elementos que reside o principal problema da gestão. O autor acredita que existe um conflito entre os elementos, assumindo que não funcionam bem em conjunto, por estarem atribuídos a um só e mesmo número.

A definição de metas pretende maximizar o desempenho, definindo os objetivos da empresa (Bogsnes, 2009). Por sua vez, as previsões devem ser realísticas e seguras, traduzindo-se numa representação honesta do resultado que se espera obter no final (Bergstrand, 2009). Contudo, a atenção das organizações deve estar direcionada para o intervalo que se encontra entre as metas e as previsões. Este será o espaço que precisa de uma melhor alocação de recursos, devendo ser sucedido de um planeamento contínuo e não fixo, de modo a que os gestores possuam recursos disponíveis para dar resposta a estes intervalos (Morlidge e Player, 2010).

Bogsnes (2009, 2013) indica que os três elementos devem ser representados de forma separada, em que a cada elemento irá corresponder um número distinto,

de modo a minimizar efeitos disfuncionais e a maximizar os efeitos positivos como o planeamento e o apoio na tomada de decisão.

Orçamento	Separar	Melhorar
Metas Previsões Alocação de Recursos	Metas	Ambiciosas
		Relativas
	Previsões	Baseadas na Ação
		Resultado Esperado
		Financeiros e Não-financeiros
		Detalhes Limitados
	Alocação de Recursos	Sem alocação prévia
		Operações KPI relativos
		Monitorização - intervenções apenas se necessário

Tabela 2: Melhoria do orçamento.

Fonte: Construção do autor.

Morlidge e Player (2010) acreditavam que, seguindo o método apresentado, a empresa iria aumentar significativamente a sua capacidade de adaptação, sendo mais acessível aceder a oportunidades capazes de criar valor para a organização. A separação dos três elementos referidos torna a empresa apta para prestar uma maior atenção a avisos de potenciais lacunas nas metas e resultados esperados (Bergan, 2014).

3. Modelo Beyond Budgeting

Ao longo do tempo, através do aumento da competitividade das empresas, aliado ao forte desenvolvimento tecnológico, as organizações depararam-se com um ambiente muito dinâmico e imprevisível. A globalização e o acesso ao desenvolvimento tecnológico no processo de informação são grandes responsáveis pelos novos desafios que as empresas encontram (Kaplan e Atkinson, 2014).

Através da contabilidade de gestão, juntamente com os sistemas de controlo de gestão, é possível analisar e identificar com maior precisão o aparecimento de novas oportunidades e riscos, permitindo que a organização responda com maior agilidade aos mesmos (Leon et al., 2012).

Porém, Bjornenak (2009) defende que a contabilidade de gestão, além de ser muito agregada, se tornou tardia, perdendo a relevância no apoio aos gestores para tomada de decisão. Verifica-se uma necessidade de encontrar um sistema mais ajustado à comunicação e à avaliação de desempenho, sendo fundamental uma maior antecipação. A capacidade de descentralização, atribuindo uma maior responsabilidade e poder de decisão aos gestores, bem como promover a autonomia e capacidade de incitativa, também se torna fundamental para que a dinâmica das empresas se desenvolva no mesmo sentido que a dinâmica dos mercados (Hope e Fraser, 2003).

As organizações começaram a tentar encontrar soluções para reduzir as limitações do orçamento. Para tal, recorreram a processos de previsões que permitem uma atualização dos valores com base em resultados mais recentes, e consequentemente mais atualizados (Cardos, 2014). Os orçamentos contínuos, com períodos fixos e atualizados regularmente, oferecem uma visão geral do que aconteceu com a empresa e das novas previsões de futuro (Golyagina e Valuckas, 2012). De acordo com Banovic (2005), estes orçamentos contínuos levaram os

gestores a repensar os processos de orçamentação, obtendo resultados mais assertivos com informação mais atualizada.

Além de Wallender (1999) sugerir o abandono do orçamento, diversos autores sugerem os Rolling Forecasts como uma das alternativas mais viáveis e capaz de melhorar o apoio à gestão. No que diz respeito à questão de antecipação de resultados, Hope e Player (2012) acreditam que este, com a possibilidade de prever o futuro em movimento, de acordo com período entre um mês ou um trimestre serão uma solução, acreditando que desta forma será mais fácil influenciar os resultados. Assim, este será mais eficiente no apoio à análise do desempenho da empresa e identificação de lacunas no futuro, fornecendo os *inputs* para a tomada de decisão.

3.1 Beyond Budgeting: definições e vantagens

O modelo Beyond Budgeting é definido por Hope e Fraser (2003) como sendo um conjunto de princípios que têm como objetivo conduzir a organização no sentido de que se torne a tomada de decisão mais descentralizada. Este modelo pretende gerir a empresa, bem como o seu desempenho, sem precisar de um orçamento. Os autores referidos, que são também os criadores do modelo, assumem que este pretende proporcionar à contabilidade de gestão um novo contributo no apoio à gestão das organizações.

A necessidade da criação de um modelo deste género surge das falhas que o orçamento revelou, tal como referiram os autores previamente enunciados. Outros, porém, verificaram que as pessoas possuem a necessidade de se sentirem envolvidas (Hope e Fraser, 2003). Os mesmos destacam que a motivação não está diretamente relacionada com incentivos, mas com a sensação de inclusão no processo. Estes autores acreditam que é fundamental criar um ambiente de trabalho que proporcione este sentimento de pertença, que seja colaborativo e de comunidade, resultando em compromisso. Neste sentido, a transparência torna-se um elemento fundamental para o novo sistema de controlo. Hope e Fraser (2003) acreditam que a informação deve ser partilhada e que todos devem ter acesso à mesma informação. A utilização da partilha de informação de variáveis como lucro leva a que seja possível demonstrar que todos têm o mesmo interesse e que estão todos a trabalhar para um objetivo comum, criando interdependência (Hope e Fraser, 2003).

No que diz respeito à importância da transparência associada ao modelo, Bogsnes (2009) destaca ainda o facto de ser possível criar um controlo informal nas pessoas quando todos podem observar o seu trabalho e o seu desempenho.

O modelo Beyond Budgeting propõe ainda que a avaliação de desempenho seja realizada com base em desempenho relativo, substituindo o método em que se apoiava no orçamento rígido. Pretende-se que este seja relativo

comparativamente aos seus pares e até mesmo a anos anteriores, e tenha como princípio base a confiança (Hansen et al., 2003). Neste sentido, serão os gestores os responsáveis pelo o desenvolvimento da organização e pela maximização do valor criado. Estes são ainda os responsáveis por ter a iniciativa de tomar ações que promovam este desempenho. O grau de descentralização deve ainda ser considerado de forma cuidada, dando espaço à abertura, confiança, colaboração e comunicação (Hope e Fraser, 2003).

Os criadores do modelo defendem que este pretende ir além das ferramentas, tendo como principal propósito mudar a forma de pensar. Juntamente com a informação económica, pretende-se que este novo *mindset* permita descobrir os principais fatores de sucesso, e mudar o seu modelo de gestão, tornando-o mais adaptativo e capaz de fazer face a situações de imprevisibilidade. Os mesmos autores sugerem o abandono e substituição do modelo de sistema de controlo. Por outro lado, Bogsnes (2009) defende que o orçamento não deve ser descartado, apenas deve deixar de ser fixo e tão detalhado. Este defende ainda que a hierarquia deve ser abolida e que cada organização deve desenvolver uma solução adaptada às suas necessidades no que diz respeito a técnicas, indicadores e mesmo rácios de análise.

De modo a seguir este modelo, fugindo da “armadilha anual”, as organizações seguem um conjunto de doze princípios definidos pela Beyond Budgeting Round Table (BBRT) que descendem de dois princípios fundamentais: a liderança e o processo de gestão de desempenho.

Os doze princípios do Beyond Budgeting	
Liderança	1º Criar uma estrutura de governação que assenta na definição clara de valores.
	2º Promover um clima com base em elevado desempenho, conduzindo à procura de resultados competitivos.
	3º Prover as pessoas de liberdade de modo a que estas possam tomar decisões locais, devido à estrutura de princípios criada.
	4º Responsabilizar pela tomada de decisão de criação de valor.
	5º Atribuir a responsabilidade às pessoas pela relação com o cliente.
	6º Apoiar sistemas de informação aberta e o sentido de partilha da mesma por todos de forma igual.
Processo de Gestão de Desempenho	7º Criar objetivos relativos e competitivos que impulsionem o desempenho.
	8º Motivar através de uma estrutura de recompensas com base no desempenho competitivo da empresa e da unidade de trabalho.
	9º Planear de forma continua e inclusiva.
	10º Controlar com base em indicadores-chave de desempenho.
	11º Fazer com que os recursos estejam disponíveis para as operações, quando necessário.
	12º Coordenar de forma dinâmica, usando os resultados e previsões para informação estratégica.

Tabela 3: Os doze princípios do modelo Beyond Budgeting.

Fonte: Construção do autor.

Bogsnes (2009) destaca que a implementação deste modelo deve incluir todos dos princípios previamente apresentados, de modo a que a organização possa experienciar a verdadeira mudança. Contudo, cada organização deverá atribuir uma importância relativa diferente a cada um deles.

Complementando a importância dos princípios apresentados para o modelo, a BBRT (2014) definiu ainda o seguinte conjunto de ferramentas que contribuem para a sua eficácia:

Economic Value Added (EVA): Proveitos gerados por uma organização depois de retirados os custos da sua atividade e do capital investido.

Value Based Management (VBM): Identificação dos fatores que criam e/ou destroem valor na organização.

Balanced Scorecard: Sistema de gestão estratégica com base em perspectiva financeira, de clientes, processos internos e recursos.

Activity Based Management (ABM): Alinha o uso de recursos e trabalho com a criação de valor para o cliente, destacando as causas dos principais custos e da criação de valor.

Benchmarking: Comparação sistemática de desempenho, funções e processos, entre empresas do mesmo tipo de atividade, com o objetivo de superar as mesmas.

Sistemas de informação e Gestão: Permitem ao gestor uma visão geral sobre a informação do negócio através de relatórios de desempenho.

Rolling Forecasts: processos de planeamento orçamental contínuo, com revisões periódicas das previsões, permitindo informação mais atualizada. Destacam-se por proporcionar uma visão em movimento para o futuro.

Através destas ferramentas, e em conjunto com os doze princípios do Beyond Budgeting, pretende-se obter uma gestão mais dinâmica da empresa, conseguindo ultrapassar a “armadilha anual” (Hope e Fraser, 2003)

4. Rolling Forecasts

Após as diversas críticas ao modelo de orçamentação estático, surge o Rolling Forecasts, que tem sido considerado como a principal alternativa ao orçamento. A justificação prende-se essencialmente com o facto de os Rolling Forecasts conseguirem lidar com as fraquezas do orçamento, tornando a organização capaz de responder com maior rapidez às alterações da envolvente (Bergstrand, 2009; Bosnes, 2009).

Os Rolling Forecasts são definidos como processos de planeamento orçamental, que se destacam dos restantes métodos por fazerem revisões periódicas das previsões, fazendo com que a equipa de gestão seja forçada a olhar sempre para o futuro, tendo por base informação histórica recente (Leon et al., 2012).

O período utilizado por esta ferramenta, normalmente, encontra-se entre os 12 e os 18 meses (Hansen, 2011), dependendo das necessidades de cada organização. Neste período prevêem-se mudanças ao nível das vendas, custos, lucro e até mesmo investimentos (Cardos, 2014). Estas previsões são atualizadas mensalmente ou trimestralmente, de acordo com a envolvente e a dinâmica da empresa e do mercado em que esta atua (Libby e Lindsay, 2003 b). No final de cada um destes períodos de atualização, os períodos históricos deixam de fazer parte deste planeamento para dar entrada a um novo período de previsões acrescentado ao final do Rolling Forecasts (Leon et al, 2012).

	Previsões					
Revisão 1	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4		
Revisão 2		Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	
Revisão 3			Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6

Figura 1: Processo de previsão com a utilização de Rolling Forecasts.

Fonte: Construção do autor.

Bergstrand (2009) destaca a importância de que partes de cada período devem ser incluídas no período seguinte, sem qualquer ponto evidente de mudança.

Assim, o final do Rolling Forecasts é sempre adiado de acordo com os períodos definidos (Hope e Player, 2012), fazendo com que este nunca termine e com que o seu processo seja contínuo.

Desta forma, os Rolling Forecasts fazem com que este planeamento se torne uma visão em constante movimento para o futuro, permitindo que seja mais fácil antecipar os resultados de curto prazo, e assim seja possível influenciar os mesmos (Libby & Lindsay, 2003b).

Todo o processo de previsão inicia nos gestores de nível inferior, que fornecem os dados para as previsões os gestores intermédios. Os gestores intermédios devem analisar esta informação de forma crítica e enviar as suas próprias previsões para a gestão de topo, sem oportunidade para discutir diferentes opiniões. A consolidação da informação é realizada no último nível de gestão, e cada gestor deve ser responsável pela informação fornecida (Bergstrand, 2009).

Os Rolling Forecasts têm como objetivo prever o resultado esperado pela organização de forma mais realística, imparcial e não enviesada (Goyagina e Valuckas, 2012). Além disso pressupõe-se que este é menos detalhado, possuindo menos linhas por item (Libby & Lindsay, 2003 b).

Alguns autores, como Hope e Fraser (2003) destacam o facto de que esta ferramenta não deve ser utilizada apenas para controlo, mas sim para promover a melhoria contínua, através do desenvolvimento das estratégias de aprendizagem e de capacitação dos funcionários. Além disso, destacam que esta ferramenta não irá conseguir obter os resultados desejados se as recompensas estiverem diretamente relacionadas com os resultados de Rolling Forecasts. Assim, Hope e Fraser (2003) destacam que o mesmo deve apresentar de forma clara as previsões e os objetivos de desempenho fundamentais.

Os Rolling Forecasts destacam-se pelo apoio que são para os gestores de topo, na tomada de decisão, apoiando na gestão de recursos face às necessidades da empresa. A gestão das expectativas dos acionistas, é também um dos papeis de destaque desta ferramenta (Hope e Player, 2012).

Cada vez mais as organizações estão a utilizar os Rolling Forecasts no seu processo de planeamento e controlo, como apoio à gestão e forma de obter uma antecipação mais eficaz das mudanças, aumentando conseqüentemente a capacidade de resposta (Hope e Player, 2012). Para Bogsnes (2009), que define os Rolling Forecasts como sendo as previsões de um pequeno conjunto de variáveis mais importantes para o negócio, a substituição do orçamento pelo Rolling Forecasts será a situação ideal.

4.1 Vantagens dos Rolling Forecasts

As vantagens que os Rolling Forecasts apresentam têm levado a que esta ferramenta seja considerada uma das mais úteis no apoio ao planeamento e coordenação das organizações, essencialmente quando estas enfrentam uma envolvente muito dinâmica (Hope e Fraser, 2003).

O facto de a ferramenta ser mais flexível que o orçamento, é uma das principais vantagens dos Rolling Forecasts, uma vez que permite uma alocação de recursos mais efetiva e mais eficiente (Bergstrand, 2009). Esta flexibilidade traduz-se essencialmente no facto de os Rolling Forecasts terem obrigatoriamente um horizonte temporal mais curto que o orçamento. Estes são atualizados com mais frequência e preparados em poucos dias (Bergstrand, 2009). Juntamente com o menor detalhe nas linhas de previsões e com o maior foco em previsões de pontos-chave (ex. vendas e custos) (Hope e Player, 2012), os Rolling Forecasts contribuem para a redução do volume de trabalho, aumentando a fiabilidade da informação obtida (Bergstrand, 2009).

De modo a contribuir também para a fiabilidade da informação, Hope e Player (2012) defendem que a utilização desta ferramenta deve evitar a relação entre os Rolling Forecasts, as metas e as recompensas. Pretende-se evitar comportamentos disfuncionais nos gestores, e que ao longo do tempo ajustem gradualmente as mesmas, tornando o processo o mais realista possível.

A frequência das atualizações referidas deve ser feita com base regular, mas será diferente nas diversas organizações. Serão feitas numa base mensal ou trimestral, de acordo com as necessidades da organização, sendo conduzidas por determinados eventos como a entrada de novos produtos ou reações de mercado (Bogsnes, 2009; Lorain, 2010).

Dada a regularidade das revisões, as previsões são preparadas de forma mais rápida permitindo, ao nível corporativo, uma visão geral dos indicadores chave de forma antecipada. Esta característica leva a que a equipa de gestão disponha

de informação relevante de forma mais rápida, potenciando a eficiência na tomada de decisão (Libby e Lindsay, 2003 b). Da mesma forma, contribui para a gestão das expectativas da gestão de topo, no que diz respeito ao desempenho da empresa, permitindo antecipar e influenciar o desempenho e os resultados (Hope e Player, 2012).

Também a alocação de recursos, que no orçamento estavam alocados a períodos fixos e inalteráveis, passam a estar disponíveis para os gestores de base onde estes precisam, através de um planeamento contínuo (Hope e Fraser, 2003).

Leon et al. (2012), destaca o facto de esta ser uma ferramenta que não foca a sua atenção nos dados históricos, promovendo uma visão para o futuro onde as organizações delineiam a sua estratégia pensando no potencial das oportunidades que estão a surgir. Bogsnes (2009) defende que criação de orçamentos contínuos por si só não irá resolver os problemas do orçamento fixo. A capacidade de análise e antecipação dos resultados de curto-prazo, e a hipótese de os influenciar será fulcral neste processo (Bergstrand, 2009). Assim, permitem respostas mais rápidas a novas oportunidades e a possíveis ocorrências de lacunas no desempenho.

No que diz respeito à gestão operacional e também financeira, a rapidez na obtenção de informações com dados recentes permite à organização acelerar a tomada de decisão, dedicando mais tempo à criação de valor (Bergstrand, 2009).

Como referido, os Rolling Forecasts obrigam as organizações a fazerem revisões contínuas frequentemente, e este é um facto que as leva a rever também os seus processos operacionais com maior frequência, fazendo com que destaquem mais facilmente pontos de melhoria a realizar (Leon et al., 2012).

De acordo com Hope (2010), os Rolling Forecasts devem ir além da previsão dos resultados futuros e do controlo. Pretende-se que fatores como a disponibilização de recursos, e a falta de ligação entre previsões, metas e recompensas contribuam para o aumento da autonomia, tendo como resultado a iniciativa na melhoria contínua. Assim, considera-se que esta ferramenta, aliada

à flexibilidade, deve promover a aprendizagem contínua bem como a comunicação dentro e fora da empresa (Bergstrand, 2009).

4.2 Limitações dos Rolling Forecasts

A ferramenta Rolling Forecasts pode, inicialmente, ser percebida como mais complexa que o orçamento. Sivabalan (2011) refere a confiança e transparência um dos fatores fundamentais para a que este sistema funcione de forma efetiva.

Dada a complexidade da ferramenta, de modo a que sua implementação seja bem-sucedida, esta requer contabilistas e controllers especializados. Esta especialização exige não só um forte conhecimento da ferramenta, mas também sobre a organização e a envolvente da mesma. É essencial que estes profissionais possuam a experiência suficiente, sendo capazes de identificar as necessidades da empresa e os sistemas técnicos capazes de as satisfazer as mesmas, de modo a não sobrecarregar os funcionários na análise da informação (Sivabalan, 2011). De acordo com Sivabalan (2011) a implementação pode mesmo vir a complicar-se no caso de a empresa não possuir o apoio e as competências necessárias para fazer face às exigências deste novo processo.

Do ponto de vista de Lorain (2010), os Rolling Forecasts podem mesmo revelar-se uma ferramenta que exige mais tempo na sua preparação, uma vez que exige mais atualizações e revisões que o orçamento. Porém este facto apenas se verificará se o processo não ficar automatizado de forma correta, destacando ainda que o processo pode ser demasiado complexo para contabilistas com pouca experiência.

Também Bergstrand (2009) destaca que o tempo total de planeamento pode aumentar se não existir um processo automatizado. Porém, este destaca ainda que as atualizações constantes podem verificar valores diferentes, havendo a possibilidade de provocar alguma incerteza nos gestores.

Dada a necessidade de descentralizar a tomada de decisão, aliada à promoção da confiança e autonomia dos gestores, evitando o controlo em excesso, pode tornar-se mais difícil analisar as ações dos mesmos. Esta situação irá fazer com

que seja difícil identificar gestores que não se encontrem comprometidos com a sua função e com os objetivos da empresa (Bergstrand, 2009).

Porém Carlk (2007) refere que as organizações optam pelo Rolling Forecasts desde que estes demonstrem evidências no apoio à gestão e ao alcance dos objetivos da organização. Este deve tornar-se útil na envolvente dinâmica dos mercados, fornecendo antecipadamente informação relevante sobre oportunidades e riscos de negócio.

5. Síntese

Os Rolling Forecasts destacam-se do orçamento devido à sua capacidade de eliminar períodos fixos de previsões. Assim objetivo dos Rolling Forecasts deve corresponder à criação de processos contínuos capazes de permitir aos gestores uma visão dinâmica sobre o futuro. Estes devem fornecer informação que alerte a organização para os riscos e oportunidades do mercado. Mais do que fazer previsões contínuas, é essencial usar a sua informação para antecipar resultados e influenciar os mesmos.

A tabela seguinte visa estabelecer uma comparação entre os problemas associados ao orçamento fixo e as potenciais soluções disponibilizadas pelo método Rolling Forecasts.

Crítica ao orçamento	Solução Rolling Forecasts
Os orçamentos são utilizados para avaliar o desempenho dos gestores, resultando em comportamentos disfuncionais.	A ferramenta deve evitar a relação entre os Rolling Forecasts, metas e recompensas.
Foco desta ferramenta encontra-se nos custos históricos e na redução dos custos da organização.	Em vez de focar em dados históricos, promove uma visão para o futuro, obtendo um planeamento com base em novas oportunidades e risco.
Provoca divisão entre departamentos, uma vez que os funcionários de cada departamento irão trabalhar pelos seus interesses, evitando assim uma potencial partilha de conhecimento.	Pretende promover a aprendizagem continua bem como a comunicação dentro e fora da empresa.
A realização do orçamento requer um custo muito elevado no que diz respeito	Têm horizonte temporal mais curto, atualizações frequentes e menos

ao tempo necessário para ser produzido.	detalhes que o orçamento, contribuindo para a redução do volume de trabalho.
O orçamento reduz a capacidade de tomar partido das mudanças e intervalos que surgem das tendências de mercado.	As previsões são preparadas de forma mais rápida permitindo antecipar resultados e influenciar resultados.
Os controllers de gestão acabam por produzir pouco valor acrescentado com esta ferramenta.	A obtenção de informação mais rápida direciona gestores para atividades de criação de valor.
O orçamento é produzido e controlado por planos rígidos e com reduzida flexibilidade.	Realizados para um período de curto prazo, com atualizações mensais ou trimestrais, tornaram por si só o processo mais flexível.
A fixação de limites de recursos para determinado período, leva à limitação dos gestores.	Recursos passam a estar disponíveis através de planeamento contínuo.

Tabela 4: Críticas ao orçamento vs Solução Rolling Forecasts.

Fonte: Construção do autor.

Capítulo 2

Metodologia

1. Questão de Investigação

O caso de estudo Lineamédica revela especial interesse devido ao facto de ser uma PME que decidiu inovar nos seus processos de gestão. Após a insatisfação com o desempenho da empresa, na resposta às constantes alterações da envolvente, o diretor executivo (doravante designado de CEO), procurou soluções através da sua formação executiva em Finanças na Católica Porto Business School. Ao longo da sua formação manifestou a sua insatisfação face à situação com que a empresa se deparava. O caso passou a ser acompanhado pela universidade, tendo-se tornado numa oportunidade de investigação interessante com objetivo de perceber os contornos do mesmo.

O tema escolhido para o presente trabalho foi *“Evolução do sistema de controlo de gestão numa PME – Gestão Orçamental Estática vs Processos Dinâmicos – O caso Lineamédica”*, na área de Controlo de Gestão.

Após a realização do enquadramento teórico, aliada ao estudo de caso em análise, em conjunto com os orientadores deste trabalho final de mestrado, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- De que forma o aumento da instabilidade da envolvente direcionou a empresa para uma adaptação dinâmica do sistema de controlo de gestão?
- Quais as consequências da adaptação?

Deste modo, o principal propósito desta investigação será entender como a empresa reagiu às mudanças da envolvente, compreendendo as ferramentas utilizadas, as principais razões e o processo de mudança para adaptação do

sistema de controlo de gestão, bem como o os principais impactos que esta adaptação.

2. Metodologia e Dados

A realização deste trabalho final de mestrado teve por base o método de caso de estudo. Este método, que é destacado pela sua abordagem qualitativa, permite explorar sistemas e acontecimentos através de várias fontes de informação, nomeadamente a observação, as entrevistas, material audiovisual, documentos e relatórios (Creswell, 2013). Este método assume ainda vantagens quando se pretende compreender e descrever contextos complexos em que estão envolvidos múltiplos fatores (Araújo et al., 2008). Os casos de estudo qualitativos são holísticos, empíricos, interpretativos e enfáticos (Stake, 1995). Além do referido devem corresponder a fenómenos contemporâneos que se encontram dentro de um contexto real (Yin, 2002).

Para que fosse possível obter a informação necessária para dar resposta à questão de investigação, foi fundamental conhecer as instalações da Lineamédica numa primeira abordagem, foi oportuno observar o seu funcionamento, bem como perceber um pouco da cultura vivida. Para recolha de informação e de evidências neste caso, foi utilizada a técnica de recolha de dados recorrendo a duas entrevistas presenciais e uma via Skype. As entrevistas foram realizadas ao diretor geral da empresa, à diretora de operações e ao diretor comercial, e foram a principal fonte de informação análise do caso. Esta informação foi ainda complementada com a análise de relatórios realizados pela empresa relativos ao último ano com a ferramenta orçamento e o primeiro e último ano com a nova ferramenta. Foi também analisado um exemplo de contrato do sistema de incentivos e recompensas para entender como funciona a avaliação de desempenho dos colaboradores.

No que concerne às entrevistas estas apresentam como vantagens o facto de serem feitas com base num guião que permite a sua condução no sentido de obter a informação pretendida, de forma estruturada e organizada. Este método

permite ainda que sejam colocadas questões que surgem com o desenrolar da entrevista, e que se podem tornar fulcrais para a compreensão do caso. De realçar ainda que a interação com o entrevistado aumenta a credibilidade da informação, fazendo com que a mesma seja também mais precisa Dörnyei (2007).

Este método possui também algumas limitações, tendo em consideração que precisar de algum tempo da parte do entrevistado que pode não estar motivado para o efeito. Este pode ainda, por diversas razões, fornecer resposta mais limitadas omitindo informação, ou até mesmo transmitir informação falsa (Hammersly e Gomm (2008).

De modo a facilitar este processo, o primeiro passo foi a escolha das pessoas a entrevistar, que recaiu sobre os elementos da empresa que mais utilizam e influenciam o funcionamento da ferramenta de gestão em análise. Estes são também os elementos que mais conhecem a empresa e a sua realidade. O diretor geral é também o fundador da empresa, e o diretor de vendas e a diretora de operações fazem parte desta empresa desde os primeiros anos de atividade da mesma.

O passo seguinte, após a leitura de alguns artigos relacionados com o tema, foi a elaboração do guião de entrevista estruturado que sofreu pequenas alterações dependendo da pessoa a quem se direcionava. Todas as entrevistas correram de forma fluente, existindo sempre oportunidade de explorar novos focos que foram sendo abordados pelos entrevistados. Foi ainda possível obter informações distintas em cada entrevista, permitindo obter perspetivas diversas, que serão analisadas ao longo da apresentação do caso.

De forma a facilitar a recolha de informação e análise e tratamento da mesma, todas as entrevistas foram gravadas em suporte digital. As mesmas foram ainda transcritas, facilitando o processo de tratamento de informação.

O website da empresa também se tornou uma fonte de informação relevante para complementar a informação sobre a história da empresa e sobre a sua

atividade. Foram ainda analisados relatórios financeiros obtidos através da base de dados Sabi, bem como papers acadêmicos, artigos científicos e dissertações.

Capítulo 3

Caso de Estudo: Lineamédica

1. A Lineamédica

A Lineamédica é uma pequena e média empresa, com 16 funcionários, que atua na comercialização de produtos e dispositivos médicos. Foi criada em 2001 por Vítor Rodrigues, atual CEO, quando regressou a Portugal com um vasto conhecimento sobre o mercado de dispositivos médicos. Este conhecimento foi adquirido ao longo da sua experiência profissional numa empresa de referência de comercialização deste tipo de produtos.

A Lineamédica surgiu assim como uma empresa de comercialização de produtos hospitalares, que teria como principais clientes centros de saúde, desde o setor privado ao setor público, e também outros distribuidores. Os seus produtos abrangem unidades de cuidados primários e outros diferenciados, incluindo atividades cirúrgicas. A Lineamédica iniciou a sua atividade com a apresentação da *Sterisafe*, marca que apresenta soluções para a atividade cirúrgica. Esta marca pretendia destacar-se pela sua qualidade, mas também pelo seu preço competitivo no mercado, e dividia-se em duas submarcas denominadas de *Sterisafe Adaptado ao Cliente (SAC)* e *Tabuleiros Cirúrgicos Sterisafe (SPT)*. A *SAC* pretendia oferecer soluções personalizadas e adaptas às necessidades de cada cliente, de cada equipa e cada tipo de intervenção ou especialidade. A *SPT* surgiu com o objetivo de proporcionar aos seus clientes a personalização de tabuleiros com o uso específico e único, evitando perdas de tempo dos profissionais nas preparações dos mesmos. E, 2002, foi criada a *Ecosafe* com o propósito de fornecer vestuário não estéril e proteção individual para o ambiente hospitalar.

Paralelamente, a estratégia da Lineamédica envolve também a representação de outras marcas que não sejam marcas próprias. Deste modo surgiram as representações das seguintes marcas:

- *Polytech* especializada em implantes de silicone;
- *Nipro* que oferece soluções que incluem seringas, agulhas e cateteres;
- *Steris*, *Microtec*, *Ecolab*, *Purple Surgical* e *Medisp* que oferecem dispositivos e equipamentos para o bloco operatório;
- *Medisp* que disponibiliza kits de diálise, produtos de gaze entre outros.

As marcas próprias da Lineamédica assumiram durante uma maior parte do tempo um peso superior no volume de negócios. Porém atualmente, uma estratégia de maior diferenciação levou a um equilíbrio entre marcas próprias e representadas, assumindo neste momento igual peso na sua receita.

A atividade principal da Lineamédica centra-se na comercialização dos produtos apresentados, assumindo como atividades-chave a vertente comercial o marketing. E sua missão centra-se na oferta de “dispositivos médicos não ativos ao mercado da saúde com enfoque no desenvolvimento de soluções por medida, para a atividade cirúrgica”.

O mercado em que a empresa atua revelou bastante estabilidade nos primeiros anos de vida da mesma. Este era um mercado com elevadas barreiras à entrada, mas também elevadas barreiras à saída, devido aos elevados prazos médios de recebimento que rondavam os 380 dias. Este fator fazia com que o nível de concorrência se mantivesse estável e o mercado não sentisse muita dinâmica. Esta realidade alterou-se significativamente a partir do ano 2005, resultado do acordo entre a União Europeia e a China que permitiu que as exportações chinesas aumentassem no mercado europeu. Este acordo contribuiu para uma mudança da envolvente da empresa aumentando substancialmente a concorrência, que se tornou também mais competitiva.

O facto de o setor público representar cerca de 50% do volume de negócios da Lineamédica, é um dos fatores que originam volatilidade na empresa. Esta

volatilidade prende-se com o facto de estes clientes adquirirem apenas por concursos que dependem exclusivamente do preço, ignorando outros fatores de qualidade que possam ser distintivos. Ao longo dos anos a frequência de concursos aumentou significativamente. Os contratos de um ano foram reduzindo até ao período temporal de um mês, tornando toda a atividade mais instável.

De modo a fazer face a uma nova dinâmica de mercado a empresa entendeu que seria necessário ajustar o seu modelo de gestão ao mercado em que atua, bem como às mudanças do mesmo. Ao longo dos anos foram realizadas algumas alterações ao orçamento, até que se verificou que a solução mais apropriada seria a adoção da ferramenta de processos dinâmicos, que foi implementada em 2013.

O volume de negócios da Lineamédica manteve-se estável ao longo dos anos, tendo-se verificado um crescimento constante até 2012, onde a empresa sentiu os efeitos marcados pela intervenção do Fundo Monetário Internacional (FMI) em Portugal. Momento este em que a despesa pública com saúde em Portugal diminuiu até 5,9% do PIB. Em 2013 o volume de negócios da empresa voltou a crescer, até 2015, atingindo nesse ano 4 566 120 € e 124 089 € de Resultado Líquido. Neste mesmo ano, instabilidade económica dos PALOP resultou numa das suas maiores crises económicas, fazendo com que a Lineamédica abandonasse as relações comerciais com estes países. Os valores apresentados descem novamente em 2016, como se poder verificar pelos indicadores apresentados na tabela 5.

	Volume de Negócios	Margem Bruta	EBITDA	Resultado Líquido	Número de Funcionários
2016	4 041 831 €	28%	212 138 €	89 846 €	17

Tabela 5: Resultados da Lineamédica em dezembro de 2016.

Fonte: Construção do autor.

2. Práticas anteriores de gestão orçamental

A utilização do orçamento na Lineamédica foi iniciada logo nos primeiros anos de atividade, quando a empresa era ainda constituída por três elementos.

De acordo com o CEO, a falta de recursos na fase embrionária levou a que a Lineamédica recorresse ao apoio de acionistas para possibilitar um impulso no seu crescimento. Nesse momento tornou-se fundamental a organização da informação sobre a empresa, de modo a que os dados mais relevantes fossem apresentados aos acionistas e à banca. Para estes stakeholders externos, a partilha de informação é fulcral, tendo em consideração ser o meio que lhes permite avaliar o desempenho da organização e a possibilidade de recuperação/remuneração do capital investido.

Deste modo, o sistema de planeamento e controlo existente era muito simples e seguia as práticas usuais dos modelos de planeamento e controlo orçamental. Como referiu o CEO, a realização do orçamento começava com os três elementos da empresa:

“reuníamos periodicamente os três a definir o que íamos fazer, que vendas íamos conseguir... e depois desdobrávamos a informação num conjunto de documentos para uma empresa que subcontratamos, para nos transformar isso no orçamento que apresentávamos anualmente e monitorizávamos mensalmente”.

Com a ajuda de uma empresa subcontratada para o apoio à gestão, a Lineamédica elaborava no final de cada ano um orçamento onde se definiam “um conjunto de métricas que pretendiam representar os principais objetivos, indicadores e metas a alcançar” (CEO). Através da definição destas métricas o propósito seria a monitorização e avaliação de desempenho da empresa. Sendo que o objetivo final seria conseguir chegar ao final do ano com os valores finais iguais aos previstos no orçamento, com o mínimo de desvios possível:

“sabíamos que era mais ou menos o que resultava do orçamento, não saia muito dali” (CEO).

Pela análise da documentação disponibilizada pela empresa, constatou-se que o orçamento era composto essencialmente por indicadores financeiros, como as vendas, custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, gastos com pessoal, necessidades de fundo de manuseio, entre outras de carácter financeiro. Caracterizava-se pela ausência de indicadores não financeiros e por terem grande detalhe.

Além da orientação estratégica, o principal foco era o stakeholder externo acionista. A gestão utilizava o orçamento para análise de desvios, de forma a monitorizar a actividade da empresa, uma vez que cumprimento do orçamento era utilizado para transmitir a confiança necessária para o acionista.

3. A evolução do modelo de gestão

3.1 As razões que levaram à mudança de ferramenta

Após a fundação da Lineamédica foi curto o período em que esta conseguiu usufruir de um mercado relativamente estável. Rapidamente o mercado foi alvo de diversas modificações. Por exemplo, abertura do mercado europeu a fornecedores chineses, levou o a um aumento considerável da concorrência:

“Com a abertura do mercado europeu aos chineses, apareceram novos concorrentes... esta situação começou a desvirtuar a estabilidade que tínhamos quando fazíamos o orçamento” (CEO).

Porém, as alterações de mercado não se verificaram apenas ao nível da oferta, mas também da procura. O CEO da empresa destaca o facto do estado português estar a criar uma estrutura de compras com base em concursos públicos que têm como critério de decisão único o preço, desvalorizando questões como a qualidade “...o contacto com o cliente não conta, se não ficarmos entre os 5 ou 8 primeiros, dependendo do concurso, não ficamos no catálogo online... já não podemos vender nada aos hospitais.” (CEO).

De acordo com o diretor comercial, os clientes comportam-se, atualmente, de forma muito diferente, apresentando concursos mais dinâmicos:

“O mercado hoje muda mais rapidamente do que mudava há dez anos. Antes se ganhássemos um concurso, durante um ano sabíamos que tínhamos determinada receita garantida. Atualmente fazem-se concursos quase todos os meses...” (Diretor Comercial).

As dificuldades relacionadas com o setor público, começaram também a acontecer com os clientes do setor privado. De acordo com o CEO, existiram também alterações na forma como o setor privado adquire os produtos, verificando-se uma maior concentração deste mercado em grandes grupos. Esta questão altera a realidade da organização no que diz respeito aos resultados

esperados e à alocação de recursos. Esta realidade verifica-se incompatível com a utilização do atual sistema de controlo de gestão, que tem por base orçamentos rígidos e inflexíveis (Leon, Rafferty, e Herchel, 2012), que não permitem tirar proveito das oportunidades que surgem das tendências de mercado (Bjornenak, 2009).

Do ponto de vista da gestora de operações, a insatisfação com o orçamento baseia-se também no facto de este não se adaptar corretamente às especificidades dos ciclos de negócio do mercado em que a Lineamédica atua: o facto da empresa trabalhar com concursos, faz com que os períodos contratuais não se restrinjam ao ano civil. Estes contratos passam muitas vezes para o ano seguinte, dando como exemplo um contrato que abrange o período de fevereiro de 2017 a fevereiro de 2018. Porém, destaca como um dos critérios de maior instabilidade o facto de existirem ao longo do ano diversas alterações seja ao nível de contratos com clientes, condições com fornecedores ou representações de marcas, mudanças da envolvente competitiva que influenciam toda a atividade.

Deste modo, a empresa começou a sentir uma necessidade de um sistema de gestão que fosse mais flexível que o planeamento e controlo orçamental, uma vez que:

“um orçamento obriga-nos a fazer uma estimativa numa determinada altura do ano, mas com as constantes alterações de mercado o exercício de planeamento torna-se um bocadinho incongruente, uma vez que, na prática, sabemos que naquela data não temos toda a informação para conseguir prever toda a atividade” (Diretora de Operações).

De acordo com o CEO, este modelo de planeamento e controlo foi mantido durante alguns anos, até que começaram a perceber que o tinham programado no final dum dado ano, e logo nos meses iniciais do ano subsequente, já apresentava valores muito distintos. Esta questão deu origem a problemas de agência, relacionados com a apresentação de resultados aos stakeholders. De acordo com a teoria de agência, este problema ocorre quando o gestor é detentor

de menos de 100% do capital, sendo que nestes casos os mesmos não assumem 100% dos custos das suas ações (Zimmermann, 2008). Neste sentido começam a surgir conflitos de interesse que podem levar a comportamentos desvirtuosos, como a manipulação de resultados (Zimmermann, 2008). Segundo o CEO, começaram a surgir dificuldades em alinhar os números dos resultados com o que era expectável com o orçamento previamente definido, não indo de encontro aos valores com razoabilidade para apresentar ao acionista.

Por outro lado, o CEO realça ainda que o desempenho da Lineamédica é fortemente influenciado pelos seus stakeholders, como o estado, que representa 50% das vendas. Também os acionistas que são detentores do capital investido e os fornecedores, essencialmente no que diz respeito a marcas representadas. O cumprimento do orçamento e alcance de determinados resultados podem ser determinantes para que a empresa consiga atingir critérios para entrar num concurso ou ser representante de uma marca.

“...se trabalhamos muito bem, a marca representada até vem atrás de nós, se trabalhamos mal arranjam outros distribuidores” refere o CEO relativamente às marcas de que são representantes. Este fator revela a importância dos resultados que empresa apresenta aos stakeholders. Estes podem ter impacto na sua atividade e desempenho futuro, uma vez que o aumento ou diminuição do interesse dos agentes, em apoiar e continuar a trabalhar com a organização, depende dos mesmos.

Ainda de acordo com o CEO, uma das grandes mudanças das condições de contexto do negócio ocorreu em 2011, após a passagem pela incerteza relativamente aos financiamentos bancários. Tendo em consideração que o prazo médio de recebimentos da organização foi de 238 dias, esta precisava de financiamento bancário para fazer face às dificuldades de fundo de maneo. A indisponibilidade de capital nas instituições bancárias e o aumento dos spreads, fizeram com a organização sentisse mais dificuldades ao nível da tesouraria. Neste momento a gestão entendeu que era momento de procurar uma ferramenta

que melhor a apoiasse a lidar com todas as alterações que a envolvente dinâmica apresentava.

Através da análise da informação recolhida nas entrevistas, foi possível verificar que a organização enfrentou um contexto muito dinâmico da envolvente, que se traduziu numa insatisfação para com a ferramenta orçamental utilizada. Esta situação vai de encontro ao que foi analisado e sugerido na literatura, em que Hope e Fraser (2003) destacam o facto de o orçamento perder a relevância num ambiente de mercados muito competitivos e dinâmicos. Bjornenak realça que a rigidez do orçamento acaba por reduzir a capacidade de tomar partido das mudanças que ocorrem no mercado.

Neste sentido, de acordo com os testemunhos, este comportamento da envolvente foi o principal responsável pela motivação da mudança na utilização das ferramentas orçamentais.

3.2 As alterações ao modelo

Apesar das dificuldades em lidar com orçamento, apresentadas anteriormente, o CEO da empresa afirma que este modelo ainda foi mantido durante algum tempo, dado o desconhecimento da gestão sobre ferramentas de alternativas que permitissem lidar com a instabilidade da envolvente. Pela análise dos relatórios disponibilizados foi possível verificar que o modelo foi utilizado até 2013, completando assim 12 anos de utilização.

Apesar disso, o processo de transição teve início no ano de 2008. O CEO refere que neste momento começaram a fazer algumas melhorias ao orçamento. Estas melhorias passavam por o tornar mais detalhado, sendo construído de forma mais refletida, no sentido em que eram analisadas mais rúbricas ao pormenor. Foi também neste momento começaram a ser melhorados alguns mapas, essencialmente no que diz respeito aos gastos com pessoal, que começaram também a ser mais detalhados.

O CEO da empresa realça que era o mesmo modelo, mas com maior detalhe. Começaram a inserir mais indicadores para análise da atividade, tornando possível observar de forma mais pormenorizada as variáveis que estão a influenciar o desempenho da empresa. Pretendia-se com esta alteração obter informação para análise de rentabilidade dos diferentes segmentos de atividade da organização, de modo a encontrar uma melhor forma de alocar recursos.

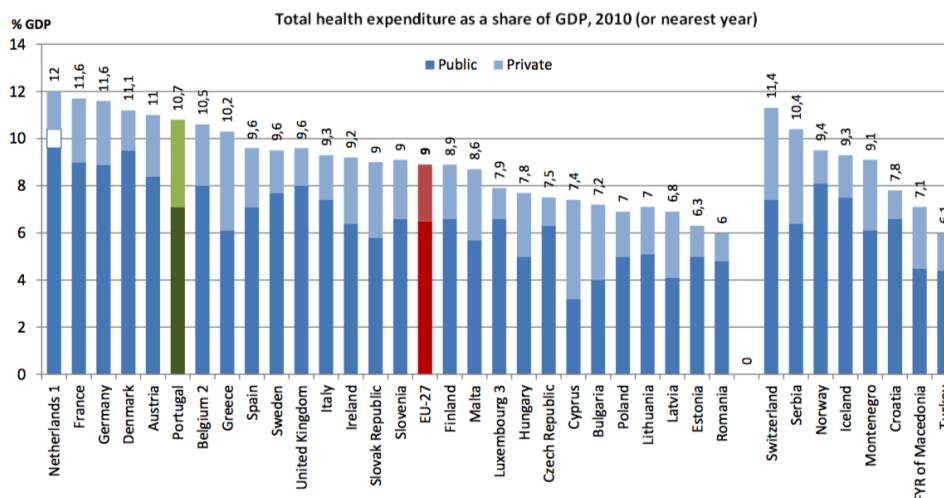
Em 2013 chega o momento em que a empresa sente que é realmente necessária a mudança para uma ferramenta que a apoiasse na gestão. Nesse momento, o CEO decidiu pela adoção de um modelo do tipo “Rolling Forecasts”, conceito de que tomou conhecimento no contexto da formação executiva que o mesmo efetuou. O objetivo passava pela implementação de uma ferramenta dinâmica, que se adaptasse à realidade da empresa, substituindo mecanismos de planeamento e controlo estáticos, que já não eram considerados como adequados para o apoio e alinhamento estratégico.

Assim, de seguida, explicitam-se as principais características das alterações introduzidas nos processos de gestão da empresa, tendo por base a análise efetuada a:

- orçamentos de 2008 a 2013;
- relatórios de “Rolling Forecasts” trimestrais que contêm a da análise da envolvente, da revisão de previsões e do desempenho da organização de julho 2013 e dezembro de 2017;
- flash mensal com a informação transmitida aos funcionários de janeiro de 2016 e janeiro de 2017;
- Contrato do sistema de incentivos e recompensas 2017;
- Entrevistas ao CEO, diretor comercial e diretora de operações.

a) Práticas de análise sistemática da envolvente

Reconhecendo que a envolvente externa era o principal fator de instabilidade, a implementação do novo processo de gestão começou pelas práticas sistemáticas de análise (trimestral) macroeconómica, setorial e da concorrência. Os relatórios de “Rolling Forecasts” da empresa dessa altura consultados confirmam esta mudança, destacando-se a inclusão duma análise da percentagem da despesa esperada dos vários países no seu Produto Interno Bruto (PIB) de 2010, como se pode verificar na imagem seguinte.



1. In the Netherlands, it is not possible to clearly distinguish the public and private share related to investments.
2. Public and private expenditures are current expenditures (excluding investments).
3. Health expenditure is for the insured population rather than resident population.

Source: OECD Health Data 2012; Eurostat Statistics Database; WHO Global Health Expenditure Database.

Figura 2: Análise, da Lineamédica, da percentagem da despesa esperada dos vários países no seu Produto Interno Bruto (PIB) de 2010.

Fonte: Relatório de “Rolling Forecasts” da Lineamédica.

Neste critério é atribuída especial atenção a Portugal, onde se apresenta os valores previstos no orçamento de estado para despesa do Sistema Nacional de Saúde (SNS) em saúde e aquisição de serviços. Este critério assume especial importância tendo em consideração que 50% da faturação da empresa advém de vendas ao setor público nacional.

Unid.: M Eur

SNS	OE 2012	Execução Mai-12	OE 2013	Execução Mai-13	Var. Homóloga Maio (%)
Despesas de Saúde	8.275	39,5%	8.202	38,8%	-2,7%
Aquisição de Bens e Serviços	7.317	39,3%	7.072	38,9%	-4,3%

Fonte: Direção Geral do Orçamento – Execução Financeira Consolidada do SNS

O Orçamento de Estado para 2013 prevê um montante de 8.202 milhões de euros para as despesas do SNS – Serviço Nacional de Saúde, o que representa uma diminuição de 0,9% face ao orçamentado no ano anterior. Na rubrica de aquisição de bens e serviços essa diminuição é ainda mais significativa (-3,4%).

Figura 3: Análise, da Lineamédica, aos valores previstos no orçamento de estado para despesa do Sistema Nacional de Saúde em saúde e aquisição de serviços.

Fonte: Relatório de “Rolling Forecasts” da Lineamédica.

Na análise do ambiente externo, foi também considerado como essencial a realização de exercícios de benchmarking externo de modo a avaliar o posicionamento competitivo da empresa face aos seus concorrentes. Esta análise baseava-se na identificação dos concorrentes diretos e na observação do seu desempenho, usando indicadores como o Volume de Negócios, a percentagem do EBITDA no Volume de negócios e o Prazo Médio de Recebimentos.

O relatório apresentado foi sofrendo pequenas alterações até aos dias de hoje, adaptando-se às necessidades que o mercado foi trazendo à empresa. Para o último ano (2017) a empresa passou a utilizar no benchmarking o indicador ROE e taxa de crescimento das vendas. As alterações ocorrem ao nível setorial, onde são analisadas as maiores unidades do SNS em serviços para os quais a empresa se pretende direcionar. Também são analisados os Prazos Médios de Pagamento do SNS por região.

b) Processo de planeamento

No que diz respeito ao planeamento, esta ferramenta utiliza dois períodos de doze meses, que são atualizados trimestralmente. As previsões são realizadas com base em principais *drivers*:

- Volume de Negócios: por mercado e por família de produtos;

- Margens Brutas: por produto;
- Gastos com Pessoal;
- Fornecimento de Serviços Externos (FSE): por serviços;
- Investimento: em ativo fixo e em fundo de maneiio.

Como verificado através da literatura, através de Libby & Lindsay (2003 b), o objetivo desta ferramenta é que apresente menos detalhe, direcionando as suas atenções para os principais drivers de negócio.

De acordo com a gestora de operações, os inputs para a realização de previsões, em cada revisão, são fornecidos pelos gestores aos gestores intermédios que analisam criticamente a informação e passam essa informação para a direção. Como podemos verificar através da imagem seguinte, o processo de previsão tem início nos gestores de nível inferior, que fornecem os *inputs*, necessários para as previsões, aos gestores de nível superior que analisam criticamente a informação e enviam os seus próprios inputs para o CEO. Este volta a fazer a sua análise crítica e envia posteriormente todas as informações para a empresa responsável pela realização do relatório que contém a análise do desempenho da empresa e as previsões. Contudo, cada gestor envolvido no processo é responsável pelos dados que transmitiu. Assim verifica-se que, neste sentido as ações da empresa vão de encontro ao sugerido na literatura por Bergstrand (2009).

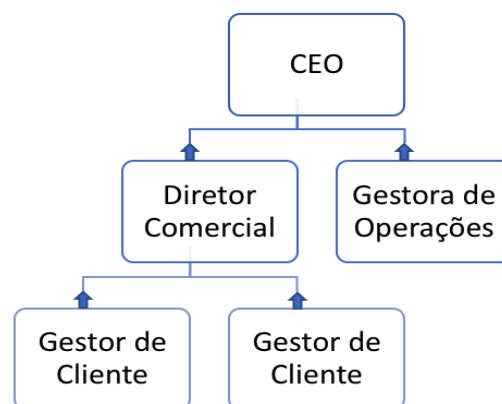


Figura 4: Processo de recolha de dados para as previsões.
Fonte: Construção do autor.

Os entrevistados afirmam que quando a empresa recebe o novo relatório, de “Rolling Forecasts” trimestral, existe uma reunião, com a equipa de gestão, para apresentação do resultado das revisões e do desempenho da organização, onde existe espaço para feedback e discussão da situação atual. Neste momento, os resultados das previsões não poderão ser alterados e novas revisões apenas acontecerão no trimestre seguinte.

Os entrevistados destacam ainda que todas as previsões são realizadas com base em atividades que planeiam realizar, que surgem também da avaliação feita ao comportamento do mercado.

Como principais diferenças do processo anterior destacam-se a diminuição do detalhe e o foco nos principais *drivers* de negócio e as revisões trimestrais das previsões. Também a passagem de informação para as previsões envolve mais colaboradores que o anterior, onde eram apenas discutidos valores entre CEO, diretor comercial e diretora de operações. Neste sentido, no que diz respeito ao envolvimento das pessoas, o CEO refere que a adoção deste novo modelo aumentou significativamente o número de pessoas envolvidas. Este afirma que são realizadas reuniões anuais e semestrais, com todos os colaboradores, onde são esclarecidos os principais objetivos e indicadores para o negócio. Aliado a estes eventos existe ainda um documento designado de “Flash Mensal” que é distribuído por todos os colaboradores de forma a demonstrar o desempenho da empresa nos principais indicadores de desempenho coletivo (Volume de Negócios, EBITDA e Prazo Médio de Recebimentos). O CEO destaca ainda a importância de todos os elementos da organização se tornarem mais analíticos juntamente com a empresa. Este facto reflete-se num maior conhecimento sobre o impacto do seu trabalho, refletindo-se na melhoria da relação com os clientes.

No que diz respeito à tomada de decisão sobre a alocação de recursos, a Lineamédica refere que os recursos estão disponíveis à partida de acordo com o planeamento, tendo sido assim desde o início.

O CEO refere que a adaptação a este novo modelo, com um leque muito mais alargado de componentes de informação, não trouxe grandes dificuldades à empresa, tendo em consideração que já existiam ferramentas de Sistemas de Informação e Gestão capazes de obter a informação organizada de modo a facilitar o processo. O desafio prendeu-se essencialmente em como seria utilizada a informação, sendo necessário criar um conjunto de rotinas que contribuíssem para que a informação fluísse e fosse utilizada de forma correta.

c) Revisão de metas

Os indicadores de volume de negócios, margem bruta, gastos com pessoal, FSE e investimento são revistos a cada trimestre, como podemos verificar pela figura 5. Cada nova previsão corresponde a valores que atualizam as previsões, realizadas no trimestre anterior, relativas ao final do ano em vigor e do final do ano seguinte. Com estes valores a empresa prevê os valores das rubricas para a Demonstração de Resultados, para o Balanço, Fluxos de Caixa e a Dívida Financeira.

Rubricas	Previsões									
	Dezembro 2017		Março 2018		Junho 2018		Outubro 2018		Dezembro 2018	
Volume de Negócios	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/19	dez/20
Margens Brutas	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/19	dez/20
Gastos com Pessoal	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/19	dez/20
FSE	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/19	dez/20
Investimento	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/18	dez/19	dez/19	dez/20

Figura 5: Revisão de metas na Lineamédica.

Fonte: Construção do autor.

O objetivo é que a cada trimestre seja possível encontrar valores mais atualizados e mais próximos do que será a realidade para dezembro do próprio ano e para dezembro do ano seguinte. O CEO e a gestora de operações destacam que, por vezes, é possível realizar ações de curto prazo de modo a direcionar a organização no sentido dos objetivos definidos. Os entrevistados realçam que a definição da estratégia com base em resultado mais atuais ajuda a tomar decisões mais assertivas.

As projeções trimestrais para o final do ano atual e seguinte definem novos valores, e marcam um período final no processo de previsão. Ao contrário do sugerido por Hope (2010) para o Rolling Forecasts, a ferramenta não define um período de continuidade, terminando as previsões com o ano civil, como se pode observar na dinâmica da ferramenta apresentada na imagem seguinte.

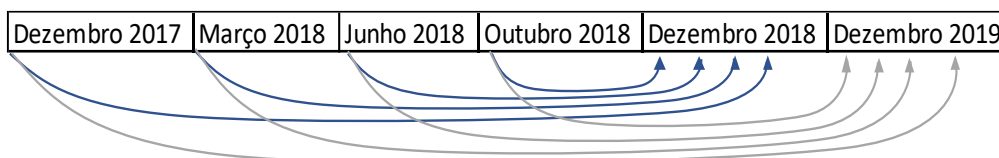


Figura 6: Processo de revisão de previsões na Lineamédica.

Fonte: Construção do autor.

Neste sentido, não se cumpre o objetivo de fazer com que a ferramenta torne o planeamento em uma visão em constante movimento para o futuro, como propôs Libby & Lindsay (2003b), uma vez que a previsão termina sempre no final de cada ano.

Nos relatórios que apresentam as revisões constam também os valores das revisões anteriores, bem como o resultado obtido no ano anterior. Assim, no final de cada período (em dezembro), o período atual passa a estar no relatório do ano seguinte, e substitui o do ano anterior, entrando também mais um ano de previsão. Contudo, os entrevistados defendem que estes valores estão presentes no relatório como meio de comparação, sendo que não planeiam a atividade com base em custos históricos, mas sim nas ações que irão fazer no futuro e no comportamento esperado pelo mercado.

O CEO acrescenta que “cada revisão, a cada três meses, obriga a uma reflexão sobre a empresa” levando a analisar o seu desempenho e perceber se é necessário realizar ações a levem a empresa para o objetivo pretendido. O mesmo acredita que com esta ferramenta é menos provável ocorrem surpresas no final do ano, uma vez que os valores são revistos trimestralmente, permitindo uma reflexão sobre o planeamento estratégico.

d) Avaliação do desempenho - principais indicadores / dimensões de análise

O relatório de “Rolling Forecasts” termina com avaliação de desempenho da empresa em três perspectivas: Financeira, Clientes e Organização. Na perspectiva financeira podem-se verificar os seguintes indicadores:

- Return On Equity;
- Return On Sales
- Ponto Crítico/Volume de negócios;
- Dívida líquida/ EBITDA;
- Cobertura do Investimento;
- Autonomia Financeira.

No que diz respeito à perspectiva de clientes a empresa analisa as vendas de produtos, a taxa de retenção de clientes, concentração das vendas em clientes e percentagem de vendas por mercado. Relativamente à perspectiva da organização a empresa analisa os seguintes indicadores:

- Prazo médio de recebimentos;
- Prazo médio de pagamentos;
- Prazo médio de rotação do stock;
- Valor acrescentado bruto por colaborador;
- Índice de satisfação dos colaboradores.

O prazo médio de recebimentos, pagamentos e de rotação de stock, assumem especial importância nesta organização, dado que os prazos médios de recebimento têm sido elevados, complicando a gestão de tesouraria. É neste sentido que a organização assume estes indicadores como essenciais no seu desempenho.

O relatório de “Rolling Forecasts” termina com uma avaliação crítica do desempenho da empresa e propostas de potenciais melhorias a implementar. Verifica-se que a gestão pretende estimar de forma mais atualizada o desempenho da organização para determinado momento, permitindo que esta

possa antecipar resultados e implementar ações estratégica que possam conduzir a empresa para o objetivo pretendido.

Como referido anteriormente, o relatório apresentado foi sofrendo pequenas alterações ao longo do tempo, tendo sido o indicador EVA foi acrescentado aos indicadores de avaliação de perspectiva financeira.

e) Sistema de incentivos e recompensas

A avaliação de desempenho dos colaboradores continua com o mesmo processo existente anteriormente. A gestora de operações afirma que está a ser desenvolvido um projeto para implantação de um novo sistema de incentivos mais relacionado com a nova ferramenta. Como foi possível verificar através do relatório de Sistema de Incentivos e Recompensas da empresa, o sistema tem uma componente coletiva que depende do valor do EBITDA e do Resultado Líquido, estimado e apresentado no início do ano. Este valor não sofre alterações com as revisões, mantendo-se constante até ao final do ano, exceto se ocorrer algum evento de extrema significância que exigia uma alteração. A componente individual é definida de acordo com a função exercida, mas depende do desempenho coletivo para poder ser alcançada, isto é, se coletivamente o valor do EBITDA ou do Resultado Líquido não for atingido, os colaboradores não receberão o bónus individual, que representa 60% do total do bónus. Existe ainda uma percentagem extra, sobre o total do bónus que pode ser atribuída ao funcionário, caso a chefia direta entenda que o mesmo obteve um desempenho que gerou ganho significativos para a organização. Este bónus poderá ser atribuído, independentemente se os valores de desempenho são atingidos.

3.3 A adaptação ao modelo e limitações

Relativamente à adaptação a este novo modelo, o CEO realça que o facto de a empresa ser ainda muito jovem, bem como as pessoas que a constituem, fez com que não existissem muitas barreiras à mudança. Contudo afirma que alguns dos funcionários mais antigos tendem a olhar para o “Rolling Forecasts” como uma versão melhorada do orçamento. De facto, como foi possível confirmar anteriormente, existem fatores que demonstram que a ferramenta não é efetivamente Rolling Forecasts. Esta é uma ferramenta com revisão de previsões de final do ano em curso e atualização de previsão para o ano seguinte que criou a satisfação interna desejada para uma gestão mais dinâmica.

“Não é fácil de mudar, porque ainda hoje temos que trabalhar com base no orçamento para a atribuição de prémios aos funcionários, apresentação de resultados aos acionistas, e previsões de vendas para as marcas que representamos” (CEO). No que diz respeito à atribuição de prémios aos funcionários a empresa ainda trabalha com base no orçamento, no sentido em que as revisões e atualizações trimestrais não atualizam o valor do objetivo final. Este é definido e apresentado no início do ano, e mantém-se como indicador para a distribuição do prémio no final do ano. Acreditando que os stakeholders ainda não estão familiarizados com esta nova ferramenta, o CEO reconhece que não será o meio mais adequado para comunicar com os mesmos. Afirma que não estão preparados para esta mudança e não iam reagir de melhor forma à possibilidade de os resultados se alterarem trimestralmente. No que diz respeito às marcas que representam, as previsões de vendas que apresentam vão fazer variar o tipo de recursos e apoio que as marcas irão fornecer à empresa:

“Não posso dizer que depende de como o mercado se vai comportar, eles querem saber quanto vamos vender, e será em função disso vão que nos disponibilizar recursos e determinados apoios” (CEO).

Do ponto de vista da gestora de operações, o principal desafio sentido foi o facto de as pessoas não estarem formatadas para pensar em revisões trimestrais das variáveis. Ainda o facto de terem de pensar além do final do ano e ser necessário prever o ano seguinte, afirmando que, o facto de não pensarem apenas num ano civil, leva a um exercício mental diferente. Realça ainda que, neste momento, o *mindset* da empresa já se encontrar perfeitamente adaptado a esta situação. Todos os entrevistados defendem que o modelo está criado de forma a que todos o consigam entender.

3.4 O impacto do novo modelo na Lineamédica

Os impactos da adoção deste novo modelo foram surgindo ao longo da atividade da empresa. De acordo com o CEO este permitiu identificar que se podem tomar ações para fazer algo melhor, que poderá ajudar a obter resultados melhores, referindo o seguinte exemplo:

“...se temos muitos recursos numa área que está a diminuir e poucos numa área que esta a evoluir, podemos antecipar essa informação e realocar os recursos de forma correta” (CEO).

O mesmo assume que nem todas as informações dão origem a melhorias que efetivamente se concretizem. A principal justificação apresentada é a de que ainda existem problemas culturais, nos elementos que constituem a organização, que resistem a alguma adaptação a determinadas exigências do mercado. Realça que o principal impacto desta ferramenta se refletiu ao nível da obtenção e análise de informação, bem como as recomendações que daí surgem. Afirma que existe uma maior reflexão sobre como o a estrutura da empresa deve ser alterada, demonstrando se a estratégia definida a está a orientar pelos objetivos pretendidos, ou se deve ser reajustada. Atribui ainda especial destaque ao facto do mesmo trazer confiança ao trabalho que está a ser feito, referindo que, com as revisões trimestrais, o risco de incerteza diminui muito, ajudando a eliminar desvios.

O CEO realça ainda que este modelo tornou a tomada de decisão mais rápida “...as vezes podemos não saber muito bem para onde vamos, mas com o Rolling Forecasts conseguimos identificar para onde não devemos ir, com mais facilidade”. Este afirma que esta ferramenta é atualmente considerada “o elemento fundamental do planeamento estratégico e da execução da estratégia. O mesmo afirma que o tempo de implementação do modelo é maior. Porém a situação inverteu-se com evolução do processo e com a automatização do mesmo, que levou a quês este processo fosse consideravelmente mais rápido.

Também a gestora de operações partilha desta opinião. Afirma mesmo que no início era mais moroso que o processo anterior, devido às revisões e avaliações trimestrais, mas que se tornou mais rápido após a sua automatização.

No que concerne aos impactos sentidos com a implementação da nova ferramenta, a entrevistada refere que este teve um papel crucial na definição da forma como irão trabalhar determinado cliente nos períodos seguintes. Afirma que as ações que resultam da antecipação de resultados podem não ter impacto imediato, mas que se irão refletir no curto prazo, permitindo melhorar ou mesmo reverter situações indesejadas. Realça ainda o facto de não estarem limitados às perspetivas de final de ano, sendo possível atualiza-las constantemente. Destaca que este facto permitir lidar de melhor forma com a volatilidade das relações comerciais, apesar de não ser possível atuar no imediato, mas sim no médio prazo. Deste modo, também a gestora de operações acredita que este teve um forte impacto na definição e orientação da estratégia, tornando a tomada de decisão mais rápida. Salienta que este obriga a criar rotinas de avaliação da empresa e do desempenho da mesma, atribuindo um maior enfoque na gestão.

Apesar de o aumento da autonomia ser considerado um dos principais fatores a considerar com a implementação de Rolling Forecasts, os vários entrevistados afirmam que não foram sentidas alterações neste sentido. Todos partilham o facto de esta organização possuir desde sempre uma estrutura que permite descentralizar decisões, atribuindo a autonomia necessária aos gestores. O CEO acrescenta ainda que o “Rolling Forecasts” veio trazer à empresa apenas uma forma de responsabilizar mais os gestores, uma vez que os resultados e as previsões são analisados com mais frequência. Associada a este fator, o entrevistado refere ainda que a empresa possui desde o início uma cultura informal. É reconhecida a devida relevância a que as pessoas se sintam envolvidas na empresa e reconheçam a importância do seu trabalho na atividade da organização. É ainda valorizado o conhecimento das pessoas, que vão desenvolvendo ao longo do tempo, trabalhando da retenção dos seus

colaboradores. Todos os entrevistados partilham do mesmo ponto de vista, e acreditam que a nova ferramenta não veio alterar este fator. O CEO acredita ainda que este comportamento da empresa se tem refletido na baixa rotação de funcionários na Lineamédica. Ainda relativamente à cultura da empresa, a gestora de operações ressalva que os comportamentos “não dependem de normas impostas, as pessoas vão percebendo como devem agir e acaba tudo por acontecer de forma natural”.

Quando questionados sobre a possibilidade de as revisões trimestrais, que vão alterando os resultados previstos, poderem trazer incerteza às pessoas todas discordaram desta possibilidade. Afirmam que, mesmo que os valores não sejam os desejados, é preferível ter esta informação de forma antecipada do que de forma surpresa no final do ano. O CEO afirma ainda que “causa menos incerteza, e diminui o risco”.

Verifica-se que a implementação deste modelo veio apoiar a gestão e alocação de recursos. A análise de informação sobre avaliação de desempenho da organização com mais frequência veio aumentar a reflexão sobre o mesmo, alertando para eventuais pontos de melhoria. Esta aumentou também o apoio na tomada de decisão, que se tornou mais rápida e assertiva. Deste modo tornou-se possível realizar ações de curto prazo que permitem lidar com a volatilidade do mercado.

4. Análise Crítica do Caso de Estudo

Compreender como foi conduzida a organização, pela envolvente, para uma adaptação dinâmica do sistema do sistema de controlo de gestão é um dos objetivos primordiais deste trabalho. No caso Lineamédica, a envolvente dinâmica dos mercados foi o principal fator que motivou a mudança. Com esta condição, tornou-se difícil realizar previsões com precisão para um período fixo de 12 meses. O orçamento era a ferramenta utilizada pela organização como ferramenta de planeamento e controlo, tal como sugeria Bogsnes (2009). O mesmo autor defendia que o principal objetivo do orçamento seria providenciar metas e previsões seguras para uma boa alocação de recursos. Como referido por Hope e Fraser (2003), os orçamentos têm perdido a sua relevância em mercados muito competitivos. Este fenómeno ocorreu também na organização em análise, que enfrentou uma envolvente muito dinâmica.

Através da análise do caso de estudo apresentado foi possível verificar que a organização adotou uma ferramenta que apresenta características semelhantes às que são sugeridas na literatura que serão apresentadas em seguida. Estas características foram desenvolvidas no sentido de dar respostas às limitações que o orçamento apresentava face ao mercado competitivo em que a empresa se encontra.

Das limitações apresentadas na literatura sobre o orçamento tradicional, destaca-se o facto de este se basear no controlo por plano rígidos e sem flexibilidade (Leon Rafferty e Herchel, 2012). O orçamento, utilizado pela Lineamédica, tinha também por base esta característica, uma vez que eram realizadas apenas previsões no início do ano, mantendo-se inalteradas até ao final do ano. Com a implementação do novo modelo, os valores finais passaram a ser atualizados trimestralmente. Deste modo tornou-se possível obter valores mais atuais e mais próximos da realidade a encontrar no final do

ano, bem como no ano seguinte. Foi também possível reduzir a dificuldade apresentada por Bjornenak (2009) relativamente à capacidade da empresa tomar partidos das oportunidades da envolvente dinâmica, estando também alerta para eventuais riscos que possa surgir.

Tal como Jonsons e Kaplan (1987) sugeriram, também a empresa apresentava dificuldades ao nível da avaliação de desempenho. A nova ferramenta veio desenvolver novas formas de analisar o desempenho da organização, apresentando mais informação que se revelaram essenciais no apoio da tomada de decisão. No que diz respeito à avaliação do desempenho dos colaboradores, de acordo com Hope e Fraser (2003), a utilização do orçamento para este efeito pode provocar comportamentos indesejáveis. Estes comportamentos ocorrem porque o bónus de desempenho depende do valor final. Deste modo os indivíduos podem manipular valores ou mesmo tentar negociar metas que sejam fáceis de atingir. Neste sentido, considera-se que a organização não conseguiu resolver este problema. Apesar de o valor relativo ao final do ano ser revisto trimestralmente, continua a existir a dependência do bónus dos indicadores EBITDA e Resultado Líquido. Esta condição pode levar os gestores a agirem em conformidade com os seus interesses individuais, podendo sugerir inputs que favoreçam a possibilidade de atingir o bónus.

Através da análise dos relatórios de “Rolling Forecasts”, verifica-se que a nova ferramenta tem em consideração questões estratégicas, utilizando ferramentas de análise da envolvente. A informação esta disponível para ser analisada com maior regularidade. Deste modo minimiza o foco, referido por Hope e Fraser (2003), na dimensão financeira. Ainda no que diz respeito às limitações sugeridas por estes autores, também o tempo despendido nos processos de planeamento foi reduzido, quando conseguiram que estes se tornassem mais automatizados. Com a informação produzida neste sentido, verifica-se também um maior valor acrescentado produzido pelos controllers.

Verifica-se a nova ferramenta foi desenvolvida de forma a dar resposta às limitações, do orçamento, apresentadas na tabela seguinte.

Autor	Crítica ao orçamento
Hope e Fraser (2003)	O orçamento não produz informação suficiente e relevante.
	Pode provocar comportamento disfuncional da gestão.
	Foco na dimensão financeira.
	Custo de produção elevado.
Bjornenak (2009)	Reduz a capacidade de tomar partido das mudanças.
	Os controllers de gestão acabam por produzir pouco valor acrescentado com esta ferramenta.
Leon, Rafferty e Herchel (2012)	Utiliza planos rígidos e com reduzida flexibilidade.
Bogsnes (2009)	Assenta em assunções insuficientes.
	Falta de confiança e transparência

Tabela 6: Limitações do orçamento a que a nova ferramenta deu resposta.

Fonte: Construção do autor.

Além do referido, ao longo do estudo de caso, os entrevistados não referiram a implementação do modelo Beyond Budgeting nem afirmaram a utilização do mesmo. Porém, na interpretação de todo o caso é possível retirar diversos indícios da presença deste modelo na organização, que acabaram por ser utilizado para dar resposta às limitações do orçamento apresentadas inicialmente. O relatório de “Rolling Forecasts” apresenta a utilização de ferramentas sugeridas na literatura para o modelo Beyond Budgeting tais como EVA, benchmarking e o sistema de informação e gestão.

A cultura intrínseca à organização também assume um papel fundamental no controlo de gestão. Neste sentido, Bogsnes (2009) defende que o modelo Beyond Budgeting vai além das ferramentas a utilizar, e pretende alterar a forma de pensar orientando a organização para os seus princípios base. Verificou-se que a

organização já seguia alguns destes princípios mesmo antes da implementação desta nova ferramenta, tendo melhorado e adotado outras após este processo, salientando-se designadamente:

Liderança:

1. **Criar uma estrutura de governação que assenta na definição clara de valores:** de acordo com o CEO, a governação da Lineamédica foi desde sempre baseada nos seus valores base que realçou serem essenciais desde o processo de recrutamento. Deste modo, os comportamentos não derivam de normas escritas impostas, mas sim dos valores que se espera das pessoas.
2. **Promover um clima com base em elevado desempenho, conduzindo à procura de resultados competitivos:** a promoção do desempenho estava implícita desde o início através do sistema de incentivos e recompensas. Contudo este tornou-se mais adequado ao modelo Beyond Budgeting quando as metas se tornaram metas de desempenho relativo face aos concorrentes diretos da empresa com o auxílio do benchmarking.
3. **Prover as pessoas de liberdade de modo a que estas possam tomar decisões locais, devido à estrutura de princípios criada:** De acordo com os diversos entrevistados, a empresa sempre proporcionou o grau de abertura aos seus colaboradores de modo a que possam propor melhorias nas suas funções, bem como na descentralização da tomada de decisão para os gestores.
4. **Responsabilizar pela tomada de decisão de criação de valor:** este princípio está a ser implementado de forma mais exigente com a implementação da nova ferramenta que, com a revisão trimestral, contribui para responsabilização pelas ações e decisões tomadas pelos gestores.

5. **Atribuir a responsabilidade às pessoas pela relação com o cliente:**
Como referiu o CEO, tornando a empresa mais analítica com a nova ferramenta, faz com que todos os colaboradores se sintam mais envolvidos e consencientes da importância do seu trabalho sendo, conseqüentemente, mais responsabilizados pelas suas ações.
6. **Apoiar sistemas de informação aberta e o sentido de partilha da mesma por todos de forma igual:** A partilha de informação igual para todos os colaboradores acontece através das reuniões semestrais sobre o desempenho da empresa. Esta partilha é complementada pela distribuição do “Flash Mensal” com a análise dos principais indicadores de negócio.

Processo de gestão e desempenho:

7. **Criar objetivos relativos e competitivos que impulsionem o desempenho:** A utilização da ferramenta de benchmarking apoia a empresa na criação de objetivos relativos e competitivos.
8. **Motivar através de uma estrutura de recompensas com base no desempenho competitivo da empresa e da unidade de trabalho:** Utilizado a partir do Sistema de Incentivo e Recompensas já utilizado na organização. Através dos testemunhos obtidos, foi possível verificar que este não sistema não foi ajustado com a ferramenta.
9. **Planear de forma contínua e inclusiva:** este princípio não é utilizado pela a Lineamédica. A organização define o processo estratégico para um período fixo, revisto e atualizado trimestralmente, mas fixo ao final de cada ano.
10. **Controlar com base em indicadores-chave de desempenho:** aconteceu desde o início na Lineamédica, contudo está a ser melhorado com a nova ferramenta, tornando-se menos detalhado.

11. Fazer com que os recursos estejam disponíveis para as operações, quando necessário: acontece na Lineamédica desde o início, porém com as revisões trimestrais este acontece com mais frequência e flexibilidade.

12. Coordenar de forma dinâmica, usando os resultados e previsões para informação estratégica: a empresa utiliza a informação mais atualizada para antecipar de forma mais eficiente os resultados, podendo agir de forma a influencia-los.

No que diz respeito à cultura organizacional e ao *mindset* da empresa, observa-se um alinhamento com quase todos os princípios do modelo Beyond Budgeting. Porém, Bogsnes (2009) destacava que a implementação do modelo deveria todos os princípios para que a empresa pudesse experienciar a verdadeira mudança. Com a análise deste caso verifica-se que não acontece.

Adicionalmente, o princípio em falta está diretamente relacionado com a implementação da nova ferramenta designada pelos entrevistados como “Rolling Forecasts”. Realizando uma comparação da descrição da ferramenta utilizada com a descrição obtida pela literatura previamente apresentada, verifica-se um contraste significativo. Os “Rolling Forecasts” destacam-se pela revisão periódica das previsões, permitindo a antecipação de resultados e, quando possível, influenciar os mesmos. Neste sentido, a Lineamédica consegue acompanhar o modelo, retirando do mesmo a vantagem referida. Não obstante, os períodos de Rolling Forecasts devem estar compreendidos entre os 12 e os 18 meses, com revisões periódicas, ajustadas às necessidades das empresas, como refere Hansen (2011). A organização define então um período de 12 meses e outro adicional de mais 12 meses, fazendo um total de previsões a 24 meses, em que as previsões não são trimestrais, mas sim o valor do final do ano. De acordo com a literatura, as revisões serão idealmente feitas trimestral ou mensalmente para previsões e atualizações de períodos mensais ou trimestrais. Bergstrand (2009) destaca ainda a importância de estes deverem estar interligados, sem que

seja sentido um ponto de mudança. Como já foi referido, cada um dos períodos de revisão e atualização, os períodos históricos deixam de fazer parte deste planeamento para dar entrada a um novo período de previsões acrescentado ao final do Rolling Forecasts (Leon et al, 2012). O final do Rolling Forecasts deve sempre ser adiado de acordo com os períodos definidos (Leon et al, 2012), e este deve ser contínuo e não terminar no final do ano, como acontece no caso em estudo. As figuras seguintes pretendem demonstrar as principais diferenças observadas entre o processo de Rolling Forecasts sugerido pela literatura e o modelo que a organização utiliza.

	Previsões					
Revisão 1	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4		
Revisão 2		Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	
Revisão 3			Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6

Figura 7: Processo de previsão com a utilização de Rolling Forecasts.

Fonte: Construção do autor.

	Previsões	
Revisão 1	dez/18	dez/19
Revisão 2	dez/18	dez/19
Revisão 3	dez/18	dez/19

Figura 8: Processo de previsão com a utilização da ferramenta adotada pela empresa.

Fonte: Construção do autor.

Deste modo, verifica-se que o novo tipo de orçamento da empresa é mais flexível que o anterior, e permite antecipar resultados. Torna-se possível a preparação da empresa para potenciais riscos ou mesmo para tirar partido de novas oportunidades. Tendo em consideração o referido, verifica-se que este responde às necessidades mais evidentes da empresa. Contudo não se torna um verdadeiro Rolling Forecasts, devido à sua falta de continuidade do processo. Contata-se que a empresa continua a definir a sua estratégia com base em períodos fixos.

Em geral, constata-se que a Lineamédica está num processo de evolução do seu modelo de gestão, tendo conseguido adotar princípios e ferramentas que estão muito próximas do modelo Beyond Budgeting. Porém, o objetivo não foi

cumprido na totalidade, tendo em consideração que, apesar da empresa realiza revisões constantes. Esta encontra-se ainda presa aos períodos de previsão fixos que existem com o orçamento tradicional. Do ponto de vista do CEO, a principal razão para este facto será a limitação em termos de conhecimento para avançar no processo de transição. Esta é também uma limitação apresentada na literatura por Sivabalan (2011) que defendia que a complexidade da ferramenta de Rolling Forecasts exige uma grande especialização e experiência no neste tipo de ferramentas, interligada com um enorme conhecimento sobre a organização como um todo. Não obstante, os testemunhos realçam que a ferramenta veio satisfazer as necessidades que a organização sentia, proporcionando um impacto com o conjunto de benefícios apresentados anteriormente.

Capítulo 3

Conclusões

O estudo da evolução do sistema de controlo de gestão numa PME é o objetivo central deste trabalho. Neste sentido, tendo em consideração que o caso de estudo é sobre uma empresa que tem enfrentado uma envolvente em constante alteração, verificou-se o interesse em analisar de que forma a instabilidade da envolvente orientou a organização para a adaptação de sistemas de controlo de gestão dinâmicos.

Com este estudo foi possível verificar que a dinâmica da envolvente da organização se tornou um obstáculo á sua atividade. Este fenómeno motivou a necessidade de desenvolver o sistema de controlo de gestão de modo a que fosse possível dar respostas às oportunidades e riscos que surgem de forma imprevisível. O objetivo da empresa era implementar uma ferramenta de Rolling Forecasts. No entanto, a informação observada confirma que a Lineamédica conseguiu implementar processos dinâmicos de revisão orçamental que satisfazem as necessidades da empresa, mas que não vão de encontro à ferramenta Rolling Forecasts. A ferramenta utilizada pela empresa apresenta revisões trimestrais dos valores de final do ano em cursos e do final do ano seguinte. Contudo, não assumem um período de continuidade, como sugerem Hope e Fraser (2003) para a ferramenta de Rolling Forecasts. Sendo esta a principal diferença.

No que concerne ao impacto da ferramenta, como referido previamente, foi possível satisfazer os principais objetivos da empresa no que diz respeito ao processo de controlo de gestão. Esta tornou possível a antecipação de resultados mais atualizados para o final do ano, apoiando na tomada de decisão mais rápida e assertiva do que a que existia com a gestão orçamental estática.

Entende-se que esta investigação permitiu identificar as necessidades sentidas por uma PME que atua num mercado instável. Foi ainda possível demonstrar quais os impactos que uma ferramenta dinâmica, como a que foi desenvolvida pela organização, pode trazer a uma empresa desta dimensão. Contudo, fica por explicar quais seriam as dificuldades que uma ferramenta, como o Rolling Forecasts, na sua totalidade, terá na sua implementação numa PME. Assim, no contexto do modelo Beyond Budgeting, de modo a diminuir algumas limitações face ao estudo do mesmo, sugere-se, como oportunidade de investigação futura o estudo sobre as dificuldades da implementação da ferramenta Rolling Forecasts numa PME.

Ao longo desta investigação surgiram algumas limitações, das quais se realçam o tempo, que se verificou muito limitado para a possibilidade de estudo de outras questões que poderiam complementar a análise do caso. Outra limitação sucede do facto de a principal fonte de informação serem as entrevistas que foram realizadas a três gestores da empresa, o que pode originar alguma perda de informação.

Bibliografia

Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science quarterly*, 41, pp. 61-89

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004). *Management Control Systems*. Boston.

Bergan, F. (2014). A Longitudinal Perspective on Rolling Forecasts & Interactions (*Master thesis in Business Analysis and Performance Management – Norwegian School of Economics*)

Bergstrand, J. (2009). Accounting for Management Control. Studentlitteratur AB.

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. Magma.

Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting. Unlocking the Performance Potential*. Hoboken, New Jersey.

Caldeira, C. (2017). *Rolling Forecasts, substitutos ou complementos do Budget*. O caso da Nors (Dissertação de Mestrado em Gestão – Católica Porto Business School)

Cardos, I. R. (2014). **New trends in budgeting - A literature review**. II(2), 483–490.

Chenhall, R. H. (2003). **Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future**. 28. 127-168. *Accounting, Organizations and Society*.

Creswell, John W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Lincol: University of Nebraska.

Cunningham, G. (1992). *Management control and accounting systems under a competitive strategy*. 5(2), pp. 85-102, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 5(2), pp. 85-102.

Golyagina, A., & Valuckas, D. (2012). Reviewing literature on rolling forecasts, benchmarking and customer profitability. A management accounting perspective. *Master Thesis in International Business*.

Hansen, S., Otley, D., Van der Stede, W. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15:95-116.

Hansen, S., (2011). *A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting, and Beyond Budgeting*. European Accounting Review, Vol. 20, No. 2.

Hope, J. and Fraser, R. (2003) *New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model* (California Review Management).

Hope, J. and Player S. (2012) *Beyond Performance Management: Why, When, and How to Use 40 Tools and Best Practices for Superior Business Performance* (Harvard Business Review Press).

Horngren Charles T. et al. 2012. *Cost Accounting: a managerial emphasis*. 14th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management Control in New Product Development: The Dynamics of Making Flexibility and Efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21: 99-124.

Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2014). *Advanced Management Accounting*. Pearson Education Ltd.

Kaplan, R. S. (1984). *The Evolution of Management Accounting*. 59(3): 390-418. Accounting Review.

Leon, L. D., Rafferty, P. D., & Herschel, R. (2012). Replacing the Annual Budget with Business Intelligence Driver-Based Forecasts. *Intelligent Information Management*, 4: 6-12.

Libby, T., & Lindsay, R. (2003b). Budgeting - an unnecessary evil (part 2). *CMA Management*, 7(2): 28-32.

Lorain, M. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices*. (177-218) Emerald Group Publishing Limited.

Maciariello, J., & Kirby, C. (1994). *Management Control Systems - Using Adaptive Systems to Attain Control*. New Jersey: Prentice Hall.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4): 287–300.

Merchant, K.A. and Van der Stede W.A. (2007), *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education Limited.

Morlidge, S., & Player, S. (2010). *Future Ready - How to Master Business Forecasting*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5, pp. 289-299.

Pereira, C. (2018) *A Package of Controls for Traditional Budgeting Replacement and Organizational Alignment*. A Case Study of Corticeira Amorim (Dissertação de Business Economics – Católica Porto Business School)

Simmons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Sivabalan, P. et al. (2009) A Exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand*, 49: 849-871.

Wallander, J. (1999). Budgeting - An Unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 405-421.

Lineamédica. *Produtos*. Disponível em www.lineamedica.pt (2018/03/05; 19h20)

Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Schmid, M. M. and Zimmermann, H., 2008. Should chairman and CEO be separated? Leadership structure and firm performance in Switzerland. *Schmalenbach Business Re-view: ZFBF*, 60: 182-204.

Anexo

Guião de entrevistas

1. Qual era inicialmente o modelo de gestão da Lineamédica?
2. No seu ponto de vista, quais as principais vantagens e principais limitações desse modelo?
3. Quais as principais razões que levaram a empresa a adotar um modelo de gestão alternativo, integrando o Rolling Forecasts?
4. Quem criou e implementou esta nova ferramenta?
5. Quem a gere atualmente?
6. Tendo em consideração a complexidade desta ferramenta, quais foram os principais desafios que encontraram na implementação da mesma?
7. De que forma a Lineamédica utiliza outras ferramentas que sejam complementares à utilização do Rolling Forecasts? (tais como benchmarking, cultura, bónus e incentivos)
8. No seu entender, de que forma a implementação destas ferramentas contribuíram para uma melhor gestão do negócio?
9. Quais são as principais expectativas da gestão e dos acionistas em relação a esta ferramenta?
10. Qual é o papel que os Rolling Forecasts desempenham na tomada de decisão?
11. Considera que os Rolling Forecasts permitem apoiar a revisão da performance da empresa reduzindo as possibilidades de gaps futuros?
12. Os Rolling Forecasts são utilizados como forma de influenciar o futuro da empresa, no que diz respeito a questões estratégicas e financeiras?
13. Os Rolling Forecasts estão de alguma forma relacionados com a avaliação de desempenho ou com o sistema de recompensas dos colaboradores?
14. Como funciona o sistema de incentivos dos colaboradores?

15. Existe algum contrato compromisso associado às previsões do Rolling Forecasts?

16. De alguma forma, o Rolling Forecasts pode ser alterado pela gestão de topo?

17. No final do ano é realizada algum ajustamento da meta ou do orçamento?

18. Qual o período de base para a realização de Rolling Forecasts?

19. Qual é o intervalo de forecasting utilizado no processo de forecasting?

20. Os Rolling Forecasts são baseados em principais drivers ou em grandes detalhes?

21. Quais são os principais drivers?

22. Na empresa, quem é responsável por fornecer os inputs para o forecast?

23. Quem é responsável pelo forecast?

24. Após realizado o processo forecast, este é apresentado aos gestores? Existe espaço para feedback ou negociação de alteração neste momento?

25. Quais foram as alterações observadas no que diz respeito à autonomia dos gestores?

26. Existiram alterações, com esta nova ferramenta, no que diz respeito às pessoas envolvidas no modelo de gestão?

27. Considera que a implementação deste modelo, juntamente com um possível aumento envolvimento das pessoas, o conhecimento dos mesmo sobre o negócio aumentou?

28. Ainda relativamente às pessoas, considera que, no processo de forecasting, são utilizadas as mesmas regras e normas por todas as pessoas?

29. Como é atualmente realizada a alocação de recursos pelas diversas atividades?

30. Considera que o tempo dispensado na tomada de decisão, relativamente ao Rolling Forecasts, reflete as necessidades do negócio?

31. Considera que o modelo de gestão implementado está alinhado de forma a que todos consigam entender?

32. O tempo de espera para a entrada de novo produto ou nova estratégia está diretamente relacionado com ao processo de forecasting?

33. São utilizados ciclos de forecasting interligados de forma a perceber o que vai acontecer na empresa no futuro?

34. Como a empresa tenta controlar a variação, no processo de forecasting, sendo que esta baseada na volatilidade externa?

35. A empresa utiliza e analisa os dados do passado de modo a tomar ações de melhoria para futuro?

36. Na Lineamédica, os Rolling Forecasts são colocados no centro do processo de gestão?

37. Tendo em consideração que esta ferramenta se destaca pela revisão continua do Forecasts, considera que se podem sentir alguma incerteza relativamente às mudanças constantes de previsões?

38. Consegue identificar os principais pontos fortes e as principais fraquezas desta ferramenta aplicada à Lineamédica?

39. Após a implementação desta ferramenta, foi possível verificar se tempo de preparação desta da mesma é inferior à do orçamento tradicional?

40. No seu ponto de vista, o Rolling Forecasts funciona como substitutos ou complementos do orçamento?