



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Monotorização de KPI: Análise de resultados e proposta de novos indicadores

Estudo de caso: Garcia Garcia, SA

Joana Rebelo Lopes da Silva



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Monotorização de KPI: Análise de resultados e proposta de novos indicadores

Estudo de caso: Garcia Garcia, SA

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

por

Joana Rebelo Lopes da Silva

sob orientação de
Prof. Dr. Paulo Alexandre Pimenta Alves

Católica Porto Business School
Maio de 2021

Agradecimentos

À minha família e amigos, em especial aos meus pais que sempre me apoiaram e acreditaram em mim e nas minhas capacidades ao longo do meu percurso académico.

Ao meu orientador, o professor Paulo Alves, pela orientação imprescindível e pelos conselhos na concretização deste projeto.

A todos os elementos da Garcia Garcia SA, que me ajudaram e forneceram toda a informação e conhecimento necessários ao longo do meu estágio.

À Marta por ser um exemplo a seguir, por acreditar sempre em mim e por não permitir que desista nunca.

Ao Nuno, que desde o início me apoiou incondicionalmente, por me fazer lembrar todos os dias de quem sou e por acreditar orgulhosamente em mim e naquilo que sou capaz de fazer.

Resumo

Devido à elevada competitividade existente nos mercados e às incertezas associadas ao constante cenário de mudança, as organizações procuram novos instrumentos que permitam o desenvolvimento e enriquecimento dos seus Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), em vista a atingir os objetivos estabelecidos. A pesquisa realizada baseia-se na descrição e estudo do sistema de gestão da Garcia Garcia SA, destacando uma ferramenta de elevada importância, utilizada na grande maioria das organizações, o orçamento. Foi utilizada a metodologia de Estudo de Caso.

Este estudo permitiu identificar possíveis mudanças que poderão contribuir positivamente para o SCG da empresa e em concreto, uma mais eficaz e eficiente utilização do orçamento, não desconsiderando as boas práticas que a empresa já implementa. É então, sugerida a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC), uma vez que é uma ferramenta de gestão utilizada pela maioria das empresas que pretendem melhorar o seu desempenho.

A Garcia Garcia SA apresenta um crescimento contínuo, sendo que com a implementação do BSC, associada à criação de um mapa estratégico e plano operacional, a empresa poderá direcionar o seu foco para aspetos cruciais de sucesso, potenciar resultados e elevar o desempenho da organização no geral.

Palavras-chave: Controlo de gestão, orçamento, *balanced scorecard*, desempenho

Abstract

Due to the high competitiveness that currently exists in the markets and the uncertainties associated with the constant scenario of change, companies are generally trying to find new instruments that allow the development and enrichment of their Management Control Systems, in order to achieve their goals. The research made is based on the description and study of the Garcia Garcia SA management system, highlighting a highly important tool used by the vast majority of organizations, the budget. The methodology used is the Case Study.

This study allowed the identification of possible modifications that could positively contribute to the company's Management Control System and, in particular, a more effective and efficient use of the budget, without disregarding the good practices that are already implemented by the company. It is suggested the implementation of the Balanced Scorecard (BSC), since it is a management tool used by most companies that want to improve their performance.

Garcia Garcia SA has demonstrated a continuous growth in the past few years, and with the implementation of the BSC, combined with the designing of a strategic map and operational plan, the company can have a greater focus on crucial success aspects, boost results and increase the performance of the organization in general.

Keywords: Management control; budget; balanced scorecard; performance.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas	xiv
Capítulo 1: Introdução	1
Capítulo 2: Revisão de literatura	4
2.1 Controlo de gestão	4
2.2 Instrumentos de controlo de gestão	6
2.2.1 Instrumentos de pilotagem	7
2.2.1.1 Plano operacional	7
2.2.1.2 Orçamento.....	7
2.2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.2 Instrumentos de orientação de comportamento	21
2.2.2.1 Organização por centros de responsabilidade	21
2.2.2.2 Avaliação dos centros de responsabilidade	22
2.2.2.3 Preços de transferência interna	23
2.2.3 Instrumentos de diálogo.....	23
Capítulo 3: Metodologia	25
3.1 Metodologia e dados	25
Capítulo 4: Estudo de caso	27
4.1 Apresentação da empresa	27
4.2 Processo orçamental	32
4.3 Implementação da gestão orçamental	35
4.4 Controlo orçamental	40
4.5 Principais dificuldades no processo	43
4.6 Discussão – análise crítica do caso de estudo	45
Capítulo 5: Conclusão	57
Bibliografia.....	60
Anexos.....	64

Índice de Figuras

Figura 1: As quatro perspetivas do <i>Balanced ScoreCard</i>	21
Figura 2: Evolução do VN e RL.....	30
Figura 3: Evolução de investimentos.....	31
Figura 4: Organograma geral da empresa.....	32

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela de entrevistas.....	65
---	----

Capítulo 1

Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado surge no âmbito do estágio curricular realizado ao longo de 5 meses na empresa Garcia Garcia, SA (GGSA).

A constante mudança no mundo e nos mercados, impulsionada pela evolução tecnológica, torna necessário que as empresas adotem sistemas de controlo de gestão (SCG) estruturados e organizados, promovendo o seu crescimento e fornecendo informação aos gestores de topo, o que não acontece com a comunicação informal presente nas organizações (Flamholtz e Randle, 2012 e Johnson e Kaplan 1991).

Esta pesquisa tem como principal objetivo a descrição e estudo do sistema de gestão da GGSA, em particular do seu SCG, destacando uma ferramenta de elevada importância utilizada na grande maioria das organizações, o orçamento.

A GGSA é uma PME, especializada no *Design & Build* de edifícios industriais, logísticos, comerciais e residenciais, contando com o prémio de Melhor Construtora, em 2016, nos Prémios Contruir. Ao longo dos anos, a empresa tem registado um crescimento sustentado sendo que em 2019 atingiu um volume de negócio de 82,7 milhões de euros.

Assim, este estudo pretende compreender o sistema de gestão de desempenho da organização e o papel que o orçamento desempenha, através da descrição da metodologia de orçamentação utilizada, o processo de orçamentação e a maneira como este é utilizado para delinear e atingir os objetivos da organização. Ao fazer uma comparação com a literatura científica apresentada, identificam-se alguns problemas relativamente à utilização do SCG, nomeadamente o orçamento, por parte da empresa e, portanto, pretende-

se sugerir opções de alteração e melhoria. Relativamente a problemas identificados, a GGSA apresenta dificuldades em definir concretamente uma estratégia e um plano operacional alinhado com essa estratégia. No que diz respeito ao orçamento, apesar de ser uma ferramenta considerada importante pela empresa, esta não tira máximo proveito dos benefícios da utilização da mesma. Para além disso, a empresa também demonstra alguma dificuldade na avaliação e atribuição de incentivos aos seus colaboradores. Assim, uma opção de melhoria sugerida passa pela implementação do *Balanced Scorecard*.

Este caso de estudo revela-se interessante, uma vez que pode considerar-se que a GGSA tem por base uma gestão complexa, sendo que controla um número considerável de recursos humanos e materiais.

Quanto à estrutura o presente trabalho está organizado em duas partes essenciais. A primeira parte, após a introdução, é dedicada à revisão de literatura sobre controlo de gestão e os seus instrumentos. Este estudo serve como base teórica para o trabalho e auxilia na validação da segunda parte do mesmo. A segunda parte, diz respeito ao caso de estudo e começa com a descrição da metodologia utilizada. De seguida, é feita uma apresentação da organização alvo de estudo e uma análise mais aprofundada do seu SCG, nomeadamente das suas práticas orçamentais. Adicionalmente, é feita uma discussão do tema, onde é realizada uma comparação entre as práticas utilizadas pela GGSA e as descritas pelo estudo bibliográfico realizado. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

Capítulo 2

Revisão de literatura

2.1. Controlo de gestão

A elevada competitividade nos mercados e as incertezas associadas ao constante cenário de mudança fazem com que cada vez mais as organizações procurem adaptar-se constantemente e encontrar novas formas de atingir os seus objetivos. Deste modo, é imperativo que todos os colaboradores estejam alinhados, saibam e entendam, claramente, quais os objetivos definidos e a forma mais eficiente de os alcançar.

Merchant (1982) considera que, por vezes, os colaboradores de uma organização podem não querer ou não conseguir agir em conformidade com os interesses da mesma, tornando-se necessário implementar um conjunto de controlos com o propósito de contrariar este comportamento.

Desta forma, o controlo de gestão pode ser definido como o processo utilizado pelo gestor, com o objetivo de influenciar os restantes colaboradores da organização a seguirem as estratégias por esta implementadas (Anthony e Govindarajan, 2000). Já Jordan et al. (2015) acrescentam que o controlo de gestão é o conjunto de instrumentos que tem por função assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos da entidade, motivando os colaboradores por meio da delegação de autoridade e responsabilidade, enfatizando a importância da ação e da tomada de decisão em tempo útil. Por sua vez, Teall (1992) concorda que o controlo de gestão é a junção de instrumentos que ajudam a organização a alcançar os objetivos definidos,

privilegiando a delegação de autoridade e responsabilidade, acrescentando que devem ser definidas metas financeiras e não financeiras, sendo necessário efetuar a contabilização e avaliação das mesmas.

O controlo de gestão é, então, constituído por mecanismos de controlo que fornecem informação ao gestor, para que possa tomar as decisões acertadas e ajudar a organização a atingir os objetivos definidos. No entanto, a importância desta informação está dependente da forma como é utilizada pelo gestor (Otley,1999).

Relativamente a normas orientadoras, Jordan et al. (2015) descrevem oito princípios do controlo de gestão:

- instrumentos de controlo de gestão não devem ser apenas de dimensão financeira;
- deve ser desenvolvida a descentralização das decisões e delegação da autoridade e responsabilidade;
- o controlo de gestão possibilita alinhar a estratégia das organizações, através do planeamento e concordância dos interesses entre cada divisão ou setor;
- as ferramentas de controlo de gestão não devem ser apenas documentos burocráticos sem utilidade;
- o papel do controlo de gestão é aplicar uma visão orientada para o futuro;
- o controlo de gestão atua, fundamentalmente, nas ações das pessoas;
- o controlo de gestão deve levar à implementação de um sistema de incentivos;
- os principais elementos no controlo de gestão são os responsáveis operacionais e não os controladores de gestão.

Em vista a motivar os seus colaboradores e a garantir que estes trabalhem em prol dos objetivos da empresa, Flamholtz (1996) descreve quatro linhas de

ação: (i) foco nos objetivos da empresa; (ii) garantir a integração de todas as unidades; (iii) autonomia no controlo e (iv) elaboração de um plano estratégico. Desta forma, o autor define o processo de controlo de gestão, dividindo-o em cinco processos. Primeiramente, o planeamento, neste processo são definidos os objetivos, as metas a atingir e as atividades e recursos necessários para os atingir. De seguida, o sistema operacional que se refere à execução das tarefas diárias necessárias, sendo que pode referir-se a qualquer nível de análise organizacional (individual, equipas, departamentos, organização no geral). Um terceiro processo, o sistema de mensuração, que é constituído pela análise dos processos, avaliando o desempenho financeiro e não financeiro. Após a análise dos processos, é importante implementar medidas de acordo com a informação recolhida e este constitui o quarto processo, o feedback do sistema. Por último, a avaliação e sistema de recompensas, que deve estar alinhado com os objetivos da organização, sendo objetivo e justo, proporcionando um aumento na motivação dos colaboradores (Flamholtz, 1996).

Assim, cada organização deve adaptar a escolha de um sistema de controlo de gestão às suas necessidades e ao ambiente em que se insere, visto que nem todos os tipos de controlos de gestão se adaptam a todas as situações e por vezes o custo da sua implementação não compensa o *outcome* dos mesmos.

2.2. Instrumentos de controlo de gestão

Segundo Teall (1992), o principal objetivo dos SCG depreende-se com a tentativa de auxiliar a organização a realizar a sua estratégia. Adicionalmente, um SCG acumula, com a tarefa de reunir e utilizar informação para ajudar e coordenar decisões de planeamento e controlo de toda a empresa, a tarefa de direcionar os comportamentos tanto dos gestores como dos funcionários

(Hornngren et al., 2015). Assim, são identificados por Jordan et al. (2015) três tipos de instrumentos de controlo de gestão, os instrumentos de orientação de comportamento; instrumentos de diálogo e instrumentos de pilotagem.

2.2.1 Instrumentos de pilotagem

2.2.1.1 Plano operacional

O plano operacional é, geralmente, de um prazo mais curto do que o planeamento estratégico e deve ser exposto por cada centro de responsabilidade à administração para discussão e aprovação (Jordan et al., 2015). Segundo os autores nos planos operacionais devem constar os objetivos estabelecidos; os planos de ação para a realização da estratégia; a previsão dos recursos necessários; a previsão dos gastos e proveitos do período e a análise da proposta de plano.

Johnson (2008) considera que o plano operacional deve ser dividido em cinco etapas: estabelecer os serviços que a organização pretende fornecer; definir os objetivos e atividades que possibilitam o alcance da visão no curto prazo; identificar possíveis cooperações entre recursos, com vista a otimizar processos; gestão de prioridades dos passos fundamentais, visto que os recursos são sempre limitados e alinhamento na escolha de critérios de medição de desempenho e objetivos.

2.2.1.2 Orçamento

O orçamento pode ser considerado uma das mais poderosas ferramentas de controlo de gestão, sendo que é o mecanismo chave de avaliação do desempenho da gestão (Cardos, 2014). Esta é uma das poucas ferramentas

capaz de integrar num só resumo todo o conjunto de atividades da organização, o que faz com que tenha sempre assumido um papel central dos mecanismos de controlo na maior parte das organizações (Otley,1999).

Hornngren et al. (2015) descrevem o orçamento como a quantificação que a gestão faz do plano operacional, para o período de tempo em questão, contribuindo para a coordenação das necessidades de implementação do plano, considerando que o orçamento deve ser constituído por planos financeiros e não financeiros.

Sendo uma ferramenta de planeamento e controlo, o orçamento, permite ter uma visão geral das atividades da empresa, onde é possível comparar o que foi planeado com o que foi realizado no período em questão. Assim, os orçamentos são uma clara indicação do que é esperado que seja alcançado durante o período a que se refere o mesmo, no entanto não pode ser considerado apenas no curto prazo, mas sim parte de um plano a longo prazo com a intenção de cumprir todos os objetivos delineados pela organização (Merchant e Van der Steded, 2017).

Deste modo, o orçamento é definido por Harper (1995) como um plano económico quantitativo, relativo a um determinado período de tempo. Pode concluir-se que é fundamental para a organização que os objetivos, a estratégia, os planos de ação e, portanto, o orçamento sejam elementos sempre alinhados.

2.2.1.2.1 Funções e objetivos do orçamento

O orçamento é uma ferramenta usada pelos gestores para planear e controlar o uso dos recursos disponíveis. Trata-se de um plano que estabelece os objetivos da organização e a forma como a gestão pretende adquirir e usar os recursos disponíveis para atingir esses objetivos. Assim, o orçamento oferece uma forma de traduzir a visão da gestão num conjunto de táticas organizadas

num plano de ação que é aplicado por toda a organização. Esta ferramenta permite estabelecer níveis de desempenho que podem ser usados para avaliar o sucesso e progresso da organização e tem implicações comportamentais, uma vez que recompensam o esforço do compromisso dos colaboradores em alcançarem as metas de desempenho estabelecidas (Merchant e Van der Steded, 2017).

Drury (2012) também considera que o orçamento pode ajudar na avaliação do desempenho, funcionando como referência de comparação de forma a avaliar o desempenho dos colaboradores, sendo que as recompensas atribuídas podem basear-se nessa mesma avaliação. O autor defende ainda que o orçamento serve também o propósito de planejamento anual das operações. Apesar de grande parte do planejamento já ter sido feito numa fase anterior, em que a gestão elabora um plano a longo-prazo dos objetivos da organização, quando é desenvolvido o orçamento esses planos devem ser redefinidos e aplicados em específico ao período em questão, refletindo-se, então, detalhadamente no orçamento todas as etapas que devem ser seguidas em vista a alcançar os objetivos definidos.

Horngren et al. (2015) e Jordan et al. (2015) referem, tal como Drury (2012), que o orçamento pode ainda ser utilizado como forma de despertar motivação nos colaboradores para atingirem as metas estabelecidas, principalmente se os colaboradores participarem no desenvolvimento do orçamento, visto que isso pode trazer-lhes ainda mais motivação para terem um bom desempenho.

Adicionalmente, de entre várias funções, Harper (1995) considera que esta ferramenta tem a função de autorização. Para além de ser uma instrução, é uma autorização para agir dentro dos limites especificados.

Tendo em consideração todas as possíveis funções e vantagens da utilização desta ferramenta, segundo Bogsnes (2009), o principal objetivo de um

orçamento é estabelecer metas e previsões, que permitam uma eficiente alocação de recursos, o que se pode tornar difícil em mercados dinâmicos.

2.2.1.2.2 Tipologias de orçamentos¹

I. Orçamento incremental

Este é um dos tipos de orçamento mais utilizado pelas organizações e que pode ser considerado menos trabalhoso e mais simples, baseando-se no orçamento do ano anterior fazendo-lhe alguns ajustes necessários para assegurar que a estratégia e objetivos da empresa são cumpridos no novo período. Este tipo de orçamento define-se como incremental, uma vez que o seu processo de desenvolvimento está, maioritariamente, ligado aos ajustes incrementais, ou marginas, feitos ao orçamento transitado do ano anterior. Isto significa que aos orçamentos do ano anterior, de cada departamento ou divisão, são apenas feitas algumas alterações com base em fatores conhecidos (Pigeton, 2010).

Pigeton (2010) considera esta forma de desenvolver o orçamento vantajosa, uma vez que é facilmente compreendida pelos membros da organização, visto que o orçamento se mantém e são apenas feitas algumas alterações através de negociação, em termos administrativos não necessita de muito tempo ou de muitos processos intermédios e é, portanto, de baixo custo. No entanto, é uma forma de pensamento que se foca mais no passado e no orçamento anterior do que nas necessidades, exigências e objetivos operacionais do futuro, mostrando assim uma tendência mais reativa do que proactiva, assumindo que as rúbricas do orçamento já existentes são relevantes e suficientes.

¹ Apenas são referidas as tipologias relevantes para o caso em estudo, uma vez que a explicação dos restantes tipos de orçamentos tornaria o trabalho bastante extenso.

Consequentemente, esta é uma abordagem usual em organizações em que não é considerada necessária uma criteriosa avaliação do negócio e a gestão não tenciona despende muito tempo no desenvolvimento dos orçamentos.

II. Orçamento de base zero

Um orçamento de base-zero usa uma abordagem de começo de planeamento com uma folha de papel em branco, isto é, assume que a organização está a começar do zero. Assim, as rúbricas orçamentais do ano anterior não devem ser consideradas apenas e só porque transitam do período anterior, mas sim, caso pretendam integra-las, devem ser justificadas. Isto requer que os objetivos da organização estejam bem definidos, uma vez que se torna necessário que a gestão estipule as metas a serem atingidas, quais as maneiras de as atingir e assim desenvolver um orçamento ajustado às atividades necessárias para alcançar essas metas (Pigeton, 2010).

Este processo torna-se vantajoso, uma vez que produz um orçamento bem justificado e alinhado com a estratégia, o que se pode traduzir numa melhor gestão de recursos e é, consideravelmente, fácil de ser adaptado no caso de existir uma mudança de circunstâncias e prioridades na organização. Por outro lado, uma vez que é construído anualmente do princípio torna-se um processo mais complexo, demorado e dispendioso. Geralmente requer pessoal especializado ou com formação especializada, sendo necessários mais recursos para a sua execução (Deloitte, 2015).

III. Orçamento *bottom-up*

O método *bottom-up* conta com a total participação dos gestores operacionais no desenvolvimento do orçamento. A gestão de topo não deixa diretrizes específicas, nem impõe restrições à forma como o orçamento deve ser preparado, transmitindo apenas algumas ideias relativas ao planeamento.

Assim, existe quase uma liberdade total para que cada gestor apresente a sua proposta de orçamento gerando uma negociação com a gestão de topo. Estes processos de negociação podem ser demorados e geralmente acabam por existir cedências das duas partes.

Churchill (1984) argumenta que este método tira proveito do conhecimento detalhado que a gestão operacional possui do ambiente e mercado em que a organização está inserida, o que considera apenas ser possível devido ao seu contacto e envolvimento diário. Quanto maior for a responsabilidade assumida pelos gestores sobre a sua unidade, melhor e mais necessário será o seu contributo para o orçamento, uma vez que serão estes que estarão em melhor posição de decidir as ações e metas para a sua unidade, isto porque sabem onde se encontram as oportunidades, conhecem os pontos fracos que devem ser resolvidos e a melhor maneira de utilizar os recursos disponíveis.

Adicionalmente, um orçamento desenvolvido por quem o vai implementar no futuro, terá mais probabilidade de ser cumprido e trará mais motivação do que um imposto pela gestão de topo, onde quem o terá de cumprir não teve opinião no seu desenvolvimento. Também apenas desta forma, em que a gestão operacional é responsável pela preparação do seu próprio orçamento, pode ser responsabilizada por um mau desempenho da sua unidade. Assim, este método faz uma boa incorporação dos planos operacionais, da informação sobre o mercado, produtos e concorrência e de recursos específicos necessários (Churchill,1984). No entanto, como este tipo de orçamento é desenvolvido por quem o deve cumprir, por vezes pode existir a tendência de estipular um orçamento fácil de atingir ou então ocultar informações importantes da gestão de topo (Pidegon, 2010).

IV. Orçamento baseado nas atividades

O orçamento baseado nas atividades é uma abordagem desenvolvida a partir do método de custeio baseado nas atividades, *Activity Based Costing* (ABC)², sendo utilizado geralmente como um complemento deste sistema. Em vez de criar um orçamento baseado em unidades, foca-se na criação de um orçamento baseado nas atividades, determinando o custo dessas atividades planejadas baseando-se no tamanho e recursos necessários esperados.

Normalmente, este tipo de orçamento é usado pelas empresas como forma de prever a procura e os recursos disponíveis de forma a criar um equilíbrio entre ambos chegando assim, à criação de um plano operacional. Este plano operacional é usado como base para determinar os custos dos recursos necessários levando à criação de um orçamento financeiro.

Este método tem como vantagem identificar com mais precisão os custos de cada atividade realizada, sendo possível fazer uma atribuição de recursos aos diferentes níveis de atividade, tornando o processo de planeamento mais preciso e com mais facilidade de fazer correções necessárias, o que providencia uma maior flexibilidade na adaptação da organização a acontecimentos inesperados e produzindo orçamentos mais realistas. Por outro lado, trata-se de um processo com um nível de dificuldade elevado o que pode tornar-se um desafio, em especial para empresas de pequenas dimensões. Podem surgir dificuldades em determinar os níveis de custos associados a cada atividade e a implementação deste método exige uma revisão quase completa aos sistemas de contabilidade e gestão da organização (Pidgeon, 2010).

² ABC é uma abordagem para o cálculo de custos e controlo de atividades que envolve o rastreamento do consumo de recursos e o cálculo de custos dos resultados finais. Os recursos são atribuídos às atividades e as atividades aos objetos de custo com base nas estimativas de consumo. O último direciona os custos da atividade aos resultados (CIMA, 2005).

2.2.1.2.3 Etapas do processo orçamental

Para que seja possível desenvolver-se um orçamento é necessário que anteriormente seja delineado um plano operacional, pelo qual a organização se guia em vista a alcançar os seus objetivos e que servirá de base à estrutura do orçamento que será construído (Horngren et al., 2015). Assim, no processo orçamental é feita uma previsão do nível de gastos, para o período em questão, baseada nas previsões dos níveis de produção ou vendas (Otley, 1999).

Churchill (1984) enumera de forma sucinta o que considera serem os pontos principais que o gestor deve considerar ao elaborar um orçamento. Sendo estes, o processo de iniciação, a implementação, o período que o orçamento cobrirá, se deverá ser um orçamento fixo ou flexível e como é que poderá ser usado na avaliação do desempenho.

Um processo mais detalhado e complexo é apresentado por Drury (2012), que o divide em oito fases. Em primeiro lugar, a comunicação detalhada, aos responsáveis por desenvolverem os orçamentos, das políticas orçamentais e algumas diretrizes para a sua elaboração. Esta mostra-se uma etapa fundamental, uma vez que é de extrema importância que as pessoas responsáveis por desenvolver o orçamento saibam claramente as ideias da gestão de topo, para que o resultado não esteja desfasado daquilo que a gestão pretende.

De seguida, torna-se necessário determinar os fatores decisivos para a organização, é preciso que, antes de iniciar a preparação do orçamento, a gestão de topo estipule a variável decisiva, uma vez que esta será o ponto de partida para o orçamento.

Uma terceira fase será a preparação do orçamento de vendas, considerado de extrema importância, uma vez que são as previsões de vendas que determinam o nível de produção necessária que evita que as vendas se tornem um fator de restrição do desempenho. Segundo, Needle (2010) ao

fazerem a projeção de vendas é necessário que os gestores tenham em consideração fatores externos como a situação económica nacional, internacional e do setor, e internos, como o histórico de vendas, a capacidade produtiva e a possível de introdução de novos produtos.

Posteriormente, deve iniciar-se a preparação de diversos orçamentos, Drury (2012) considera que a orçamentação deve ser um processo *bottom-up*, em que o orçamento deve originar-se ao nível da gestão operacional e depois ser aperfeiçoado pela gestão de topo. Inicialmente, os valores do período anterior podem ser usados como ponto de partida para o novo orçamento, no entanto, devem ser tomadas em conta possíveis mudanças futuras.

Após esta inicial preparação, surge então, uma quinta fase, que se trata da negociação do orçamento. Este processo é considerado de extrema importância, uma vez que se a gestão de topo conseguir criar uma relação de confiança com os restantes colaboradores então, isto poderá levar a um aumento da motivação para que seja cumprido o orçamento delineado.

Após a consolidação dos orçamentos por parte da gestão operacional, deve então existir uma coordenação e revisão dos orçamentos, nesta fase a gestão de topo deve analisar se é necessário fazer-se alguma alteração aos orçamentos. De seguida, quando os orçamentos já se encontram harmonizados, são então sintetizados num orçamento global.

A última fase refere-se à revisão do orçamento, que pode considerar-se uma fase contínua, isto é, periodicamente os resultados reais devem ser comparados com aqueles estipulados no orçamento daquele período. Isto permitirá à gestão identificar as diferenças e procurar as razões que as justificam, de modo a tomarem decisões que solucionem as mesmas. Também Otley (1999), considera importante a fase de controlo orçamental, uma vez que o orçamento fornece uma estrutura abrangente que contém todas as atividades

da organização num único conjunto de demonstrações financeiras que possibilita a comparação com resultados reais.

Assim, o processo orçamental trata-se da coordenação de um planeamento financeiro e não financeiro de modo a satisfazer as metas e objetivos da organização. Este processo não deve ser estático nem termina quando o orçamento fica delineado, deve ser um processo contínuo e dinâmico, revisto periodicamente.

2.2.1.2.4 Críticas ao orçamento

O orçamento constitui uma ferramenta importante no alcance dos objetivos da gestão relativos ao desempenho da organização. No entanto, apesar de todas as suas vantagens, principalmente relacionadas com a coordenação de atividades e operações, com a capacidade de guiar e recompensar os gestores operacionais e com a capacidade de educar os colaboradores sobre o que devem fazer e como devem fazê-lo, este instrumento é alvo de várias críticas. A maioria das críticas resultam do facto de o orçamento, tal como o conhecemos, estar a perder relevância num ambiente com mercados competitivos (Hope e Fraser, 2003) e pode ser um instrumento que incentiva à desonestidade por parte dos gestores, em vista a alcançarem objetivos que os beneficiem.

O desenvolvimento do orçamento é um processo demoroso, que consome muito tempo à gestão de topo, exigindo diversas reuniões e rondas de negociação. Este instrumento incentiva os gestores a mentir e a enganar a gestão de topo ao estabelecerem metas pouco ambiciosas e facilmente alcançáveis ou então, ao inflacionarem resultados. Pode criar um ambiente de desconfiança entre os colaboradores e distorcer as intenções das recompensas, motivando os colaboradores a agir em função dos seus próprios interesses e não para o melhor desempenho da organização (Jensen, 2001).

Também Merchant e Van der Steded (2017), consideram o processo orçamental dispendioso, particularmente em relação ao tempo necessário para a sua elaboração. Consideram ainda, que o orçamento força a organização a seguir um plano muito fixo e pouco dinâmico, que não se adequa às rápidas mudanças económicas atuais e que é um instrumento que centraliza bastante o poder dentro da organização. Pode dizer-se que o orçamento é uma ferramenta que se foca apenas em resultados financeiros e não presta, necessariamente, atenção aos meios pelos quais os resultados são alcançados (Otley, 1999). Assim, este instrumento pode impedir, também, a alocação eficiente de recursos e incentivar os gestores a uma tomada de decisão míope.

Player (2003) conclui que muitas empresas consideram o processo orçamental tradicional muito longo e dispendioso, não acrescentando muito valor para a organização. Adicionalmente, não prepara de forma eficaz as empresas para o ambiente competitivo que enfrentam. Também Jordan et al. (2015) consideram que este tipo de orçamentação torna o orçamento um instrumento sem utilidade de implementação estratégica, sendo apenas um documento administrativo-burocrático.

Apesar de todas as críticas feitas a esta ferramenta, o orçamento continua a ser o instrumento dominante no contexto dos processos de controlo de gestão (Hope e Fraser, 2003). No entanto, este instrumento deve ser adaptado para que se torne mais dinâmico e de fácil adaptação às constantes mudanças do mercado e para que não incentive gestores a agirem conforme os seus interesses, mas sim, em função dos interesses e bom desempenho da organização.

Deste modo Player (2003) acredita que as empresas devem ir para além da orçamentação e refere a importância da utilização de outros instrumentos, como o BSC. Otley (1999) acrescenta ainda que o BSC possibilita uma alocação de recursos em conformidade com os objetivos estratégicos das empresas.

2.2.1.3 *Blanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) pode definir-se como uma ferramenta de controlo de gestão que fornece informações à gestão que auxiliam o desenvolvimento e realização de políticas estratégicas. Esta ferramenta possibilita uma visão geral e integrada do desempenho organizacional, utilizando informação financeira e não financeira, dividida em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), o que permite uma harmonia entre metas de curto e longo prazo, traduzindo, de uma forma efetiva, a estratégia e visão da organização. Neste seguimento, Hansen e Schaltegger (2012) descrevem o BSC como sendo um equilíbrio entre medidas qualitativas e quantitativas, bem como, medidas financeiras e não financeiras, de curto e longo prazo. Já Horngren et al. (2015) consideram que as medidas não financeiras possibilitam que os gestores consigam analisar em que medida conseguem alcançar metas definidas.

Esta ferramenta surgiu como forma de responder à necessidade de alteração dos sistemas tradicionais, uma vez que estes vinham já a ser alvos de várias críticas. Vários autores argumentavam que as medidas de desempenho tradicional se baseavam demasiado em métricas financeiras e encorajavam os gestores a focarem-se em resultados de curto prazo (Hoque, 2014). Kaplan e Norton (1992) concluíram então, que os administrativos tinham percebido que limitarem-se ao uso de ferramentas financeiras como o retorno do investimento (*Return of Investment* - ROI) e o resultado por ação (*Earnings per Share* - EPS), poderia dar uma ideia enganosa da melhoria contínua e inovação. Tornou-se necessário encontrar uma ferramenta que permitisse a utilização simultânea de indicadores financeiros e operacionais, que proporcionasse uma visão rápida, mas abrangente das áreas críticas do negócio. Assim surge o BSC, que utiliza

indicadores operacionais centrados em três áreas, clientes, processos internos e inovação, e aperfeiçoamento, que complementam os indicadores financeiros.

O BSC é composto por quatro perspetivas que se relacionam entre si e que, segundo Kaplan e Norton (1992), devem responder às seguintes questões:

1. como é que a empresa deve ser vista pelos seus acionistas? – perspetiva financeira;
2. qual a visão dos clientes em relação à empresa? – perspetiva dos clientes;
3. em que deve a empresa destacar-se ou superar-se? – perspetiva dos processos internos;
4. será a empresa capaz de evoluir e criar valor? – perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Perspetiva financeira

O desempenho financeiro pode ser considerado resultante das atividades operacionais. Assim, os indicadores financeiros evidenciam se a estratégia, a implementação e execução estão a fomentar a criação de valor para os acionistas, os quais têm interesses maioritariamente de carácter financeiro (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva clientes

O sucesso financeiro pode ser resultante da satisfação e retenção de clientes (Jordan et al., 2015), no entanto para medir o seu nível é preciso a utilização de indicadores não financeiros (Horngren et al., 2015). Assim, o BSC permite que os gestores possam refletir a missão em indicadores que efetivamente criam valor para os seus clientes (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva processos internos

De forma a potencializar o desempenho ao nível dos clientes é necessário que os gestores tenham especial atenção às operações internas críticas. Deste modo, os indicadores internos são, no BSC, aqueles que maior impacto tem na satisfação do cliente e, conseqüentemente, no desempenho financeiro. Assim, um bom sistema de informação possibilita aos gestores reconhecerem mais facilmente a origem dos problemas (Kaplan e Norton, 1992). Segundo Kaplan e Norton (1992), esta perspetiva é fundamental e sem a qual nenhuma das outras pode ser construída, uma vez que é sobre esta que o BSC é construído, descrevendo os ativos intangíveis da empresa, a capacidade tecnologia, o conhecimento humano e a capacidade organizacional.

Perspetiva aprendizagem e crescimento

Esta perspetiva engloba componentes que possibilitarão o alcance de procedimentos internos de qualidade, uma vez que se baseia nas práticas e aptidões onde a organização se deve destacar para conseguir desenvolver métodos de negócio internos de maior qualidade, que potencializam a criação de valor para os acionistas e clientes, em consequência do alcance das metas estratégicas em simultâneo com a criação de oportunidades para o crescimento sustentado (Horngren et al., 2015 e Jordan et al., 2015). Nesta perspetiva, devem estar refletidos os indicadores que reconheçam as medidas que a organização acredita serem fundamentais para ser competitiva no mercado em que se insere (Kaplan e Norton, 1992).

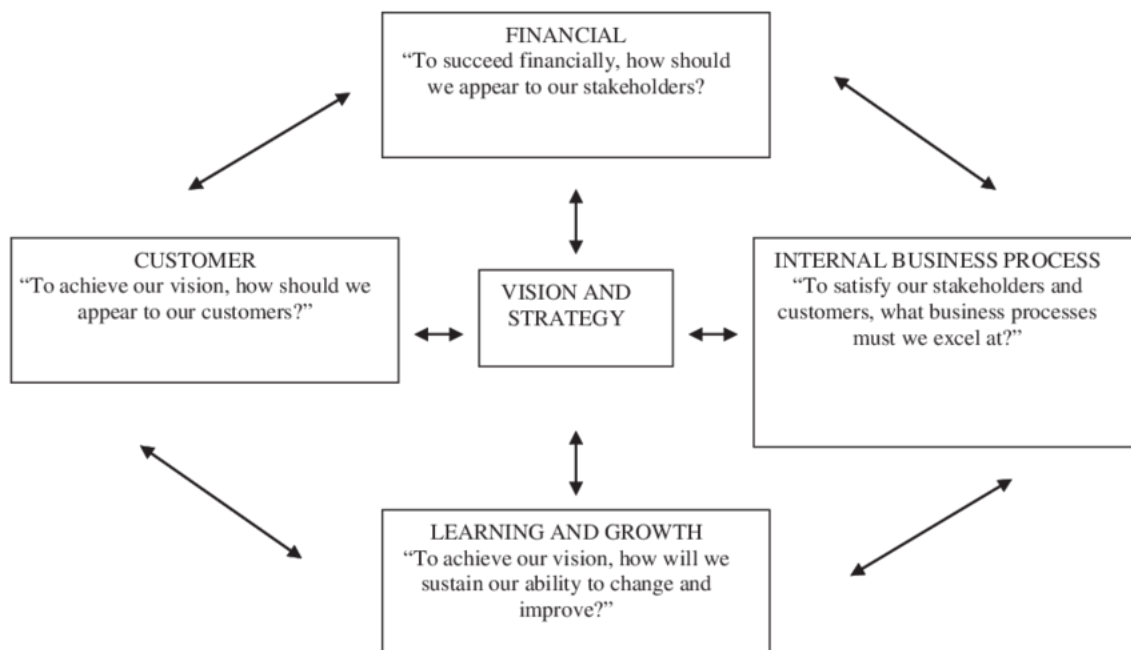


Figura 1: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1992)

2.2.2 Instrumentos de orientação comportamental

2.2.2.1. Organização por centros de responsabilidade

Existe a necessidade de descentralizar uma organização, através da sua subdivisão em centros de responsabilidade, à medida que esta cresce, em tamanho e complexidade. Assim, cada gestor é responsável pelo seu centro, sendo que o seu principal objetivo é a maximização da eficiência (Teall, 1992). Segundo Liao (1973) esta descentralização e delegação promovem uma direção e motivação para os gestores operacionais.

No entanto, Horngren et al. (2015) acreditam que a descentralização pode ter vantagens e desvantagens, consoante a maneira como é aplicada relativamente à estrutura da organização. Deste modo, as vantagens descritas pelos autores são: (i) possibilitar uma resposta mais adequada às necessidades dos clientes, fornecedores e funcionários; (ii) dar oportunidade aos gestores de

se desenvolverem; (iii) permitir um aumento na capacidade e rapidez de resposta dos gestores dos centros e responsabilidade e (iv) aumentar a concentração dos gestores dos centros e melhorar o alcance da gestão de topo. Por outro lado, as desvantagens identificadas são: (i) a promoção de uma tomada de decisão mais limitada e com um pensamento menos abrangente; (ii) a criação de conflitos de interesses entre gestores dos centros de responsabilidade e (iii) originar a replicação de atividades, o que provoca uma diminuição da capacidade de otimização podendo levar a um aumento de custos.

2.2.2 Avaliação dos centros de responsabilidade

Jorden et al. (2015) defendem que devem ser utilizados critérios económico-financeiros, tais como a quantidade, eficiência e eficácia, na avaliação dos centros de responsabilidade, uma vez que são de utilização universal e de fácil comparação. Adicionalmente, os autores acreditam que a tipologia dos centros de responsabilidade deve ser tida em consideração na escolha dos critérios de avaliação, uma vez que resultam da amplitude do poder de decisão de cada gestor. Para Teall (1992) a informação que os sistemas de informação proporcionam deve criar indicadores adequados a cada tipo de centro, visto que se torna comum existirem gestores a serem avaliados com base em critérios que não encaixam na tipologia do seu centro de responsabilidade.

Kamensky (2016) e Jordan et. al. (2015) destacam a importância da existência de um sistema de recompensas ligado à avaliação do desempenho. Relativamente a esse assunto, Oakland (2011) realça que são considerados apenas critérios de curto prazo na distribuição de recompensas, o que pode provocar uma diminuição dos investimentos de longo prazo. Para além disto, o facto de um sistema de recompensas ser constituído por poucas variáveis de avaliação, faz com que os esforços se foquem nesses critérios em prejuízo de

outros. Referir, também, que pode existir uma diminuição da qualidade, provocada pelo elevado foco e compensação pelos níveis de produção alcançados.

2.2.3 Preços de transferência interna

Quando uma empresa se encontra dividida por centros de responsabilidade, torna-se importante considerar as transferências entre centros. Esta abordagem possibilita uma avaliação mais enquadrada com o desempenho dos gestores dos centros, proporcionando um aumento da motivação na tomada de decisões alinhadas à estratégia da organização, o que permite uma maximização do desempenho de cada centro, assim como do desempenho da empresa no geral (Horngren et al., 2015 e Jordan et al., 2015).

Horngren et al. (2015) descrevem três formas de cálculo dos preços de transferência interna (PTI), sendo estes baseados no preço de mercado, no preço de custo ou num valor entre os dois referidos, sendo estes denominados de preços híbridos. Segundo Jordan et al. (2015) o preço estabelecido deve basear-se no preço de mercado, no entanto deve ser ajustado às circunstâncias particulares de transação/ gastos no mercado.

2.3 Instrumentos de diálogo

Os instrumentos de diálogo existentes são limitados e pouco complexos, sendo que, maioritariamente, assumem a forma de reuniões e relatórios (Jordan et al., 2015). No decorrer de todas as etapas do controlo de gestão, existem diversas oportunidades de diálogo, quer na delimitação dos objetivos e planos operacionais, quer no desenvolvimento dos orçamentos, na prestação de contas e na conciliação de ações corretivas. Deste modo, torna-se fundamental a criação de condições e oportunidades para a troca de ideias com os

colaboradores. Adicionalmente, os autores destacam a importância dos *Enterprise Resource Planning* (ERP) que permitem aos gestores ter fácil e rápido acesso a informação, auxiliando o processo de tomada de decisão.

Capítulo 3

Metodologia

3.1. Metodologia e dados

Este trabalho foi desenvolvido através do método de Estudo de Caso, o qual foi realizado pelo autor em simultâneo com um estágio na empresa em questão. No decorrer do estágio, o autor esteve em contacto diário com o funcionamento do SCG da organização e participou direta e presencialmente no processo de orçamentação. Um Estudo de Caso é uma das formas de pesquisa existentes em ciências sociais que possibilita o estudo de fenómenos inseridos na complexidade e riqueza dos seus contextos, ou seja, permite o estudo de um fenómeno real num contexto igualmente real (Yin, 2014). Assim, torna-se possível a utilização deste método quando as condições contextuais podem modificar os resultados do estudo, o que se verifica neste caso, uma vez que é fundamental ter em consideração o contexto real em que a empresa em questão se encontra.

A revisão de literatura procurou esclarecer não apenas o que é o controlo de gestão, mas também, os instrumentos de controlo de gestão existentes e utilizados pelas empresas, fazendo uma análise mais profunda a um instrumento em específico, o orçamento e apresentando também uma alternativa ao mesmo, o BSC. Este estudo pretende identificar possíveis mudanças que poderão contribuir positivamente para o SCG da empresa e em concreto uma mais eficaz e eficiente utilização do orçamento.

Deste modo, de forma a realizar o estudo e com objetivo de alcançar conclusões mais detalhadas, os métodos utilizados para a recolha de dados estão alinhados com a metodologia escolhida. Grande parte da informação foi

obtida através da observação direta e participativa nos acontecimentos ao longo do estágio realizado na empresa, que foi completada com o total de três entrevistas estruturadas realizadas a colaboradores pertencentes a diferentes departamentos, sendo que um dos entrevistados é o responsável do departamento financeiro e, portanto, está diretamente ligado ao desenvolvimento dos orçamentos. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas casuais, ao longo dos meses de estágio, a diferentes colaboradores. Para além disto, foi obtida informação através da análise de documentos internos e relatórios desenvolvidos pelo autor, análise de informação pública da empresa e informação disponível no site da mesma. Assim, a utilização destes métodos teve como finalidade a obtenção de informação relevante e completa de todos os aspetos a estudar, de forma a perceber como funcionam os processos dentro da empresa em estudo.

Inicialmente, neste estudo é feita uma breve apresentação da empresa descrevendo a sua estrutura organizacional, missão e estratégia e apresentando as suas atividades e serviços, completada com uma breve análise económica e financeira. De seguida, é exposto o SCG da organização, nomeadamente, o processo orçamental utilizado e tudo o que está relacionado com a implementação da gestão orçamental, assim como o controlo orçamental. Adicionalmente, é feita uma discussão do tema, com comparação entre a realidade da organização e o estudo bibliográfico. Por fim, é feita uma conclusão onde são apresentadas as considerações finais, sugerindo possíveis melhorias.

Capítulo 4

Estudo de caso

4.1. Apresentação da empresa

4.1.1 A empresa

A GGSA é uma holding que administra várias outras empresas. No entanto, este estudo de caso será focado apenas na GGSA que é uma PME, especializada no *Design & Build* de edifícios industriais, logísticos, comerciais e residenciais. Disponibiliza um serviço integrado que, dependendo das necessidades, pode ir desde a escolha da localização à construção, passando pela conceção.

A partir da década de 60, com o vasto conhecimento sobre a indústria têxtil e com o benefício do boom nesta indústria, a 3ª geração da família diversifica o negócio da empresa, investindo na construção de estruturas industriais integradas. Mais tarde, na década de 90, a 4ª geração da família decide investir na área de conceção e começa a desenvolver vários projetos para empresas de diferentes setores, contanto no seu portfólio com grandes empresas nacionais e multinacionais. Além de operar, principalmente, no mercado português, a empresa encontra-se também presente na Mauritânia, em Marrocos e em França.

Assim através da aposta no investimento contínuo ao nível da conceção, desenvolvimento das técnicas de produção, equipamentos e pessoas, a empresa conseguiu modernizar-se sendo sempre competitiva e conseguindo adaptar-se aos desafios do setor onde se insere, tendo sido considerada, em 2016, a Melhor Construtora nos Prémios Construir.

4.1.2 Atividades e serviços

Para além da sua principal atividade na construção de edifícios industriais, logísticos, comerciais e residenciais, a GGSA tem apostado e reforçado as suas competências noutras áreas. A empresa tem desenvolvido projetos na área de reabilitação industrial, através da renovação de unidades obsoletas e requalificação de espaços industriais abandonados; oferece soluções de *Project Finance*, através do arrendamento de imóveis, desenhando soluções de investimento à medida para os seus clientes e conta também no seu portefólio de projetos com a promoção e desenvolvimento de parques industriais e empresariais.

4.1.3 Missão e estratégia

Apesar de ser uma empresa com um elevado volume de negócios a GGSA mantém-se como sendo uma empresa familiar e isso espelha-se nos seus valores, “A Garcia, Garcia SA é uma família: uns pelos outros” (Manual de acolhimento GGSA, 2020), para além disso consideram ter compromisso, entrega e paixão pelo que fazem.

Como missão pretendem “Promover *Building Solutions* integradas, alicerçadas na nossa história e focados em criar valor para os nossos stakeholders.” (Manual de acolhimento GGSA, 2020). Para além disso a empresa tem objetivos bem definidos, sendo estes: (i) alcançar sempre um volume de negócios superior ao do ano anterior; (ii) conseguir uma segmentação no tipo de construção ideal, com a possibilidade de rejeitar e aceitar as obras que consideram mais apropriadas, em termos de rentabilidade, e que encaixem naquilo que a empresa representa; (iii) automatização de processos organizacionais, visão integrada do negócio e informação de apoio à gestão em tempo real e (iv) promover a eficiência operacional, a produtividade

e a sustentabilidade. Apesar de ter os objetivos bem definidos, a sua estratégia não é assim tão clara. No entanto, de forma a atingir os objetivos delineados a empresa tenta diversificar o seu portfólio de obras, isto é, variando o tipo de obras que faz para que possa fazer face às mudanças do mercado. Também o uso maioritário de mão-de-obra subcontratada, para a construção, é uma estratégia adotada para que numa eventualidade de o setor sofrer uma quebra, a empresa não tenha gastos fixos, com pessoal, muito elevados.

Adicionalmente, também não tenciona, no futuro, enveredar pela construção no setor público e em anos recentes tem vindo a executar um processo de implementação de indicadores de desempenho, como forma de melhorar os processos internos e assegurar que os objetivos pretendidos são alcançados.

A GGSA acredita que o investimento na própria empresa é um requisito fundamental para o crescimento da mesma. Assim, parte do seu investimento foi aplicado em softwares de gestão, sendo este, considerado pela empresa, um investimento nas Tecnologias de Informação e Comunicação que assenta nos valores de inovação, segurança e habilidade. Por fim, parte do montante disponibilizado para investimento foi dirigido a equipamento produtivo e logístico.

4.1.4 Análise económica e financeira

A GGSA tem demonstrado um crescimento sustentado ao longo dos últimos anos. Em 2019 superou o volume de negócios (VN) do ano anterior, com um crescimento superior a 14%, fixando o VN em 82,7 milhões de euros (como representado na figura 2). Grande parte deste crescimento é suportado pelo aumento na área de construção de edifícios logísticos.

Apesar do aumento verificado no volume de negócios, o resultado líquido da empresa diminuiu 8% face ao ano anterior, fixando-se em 4,7 milhões de euros. O

EBITDA situou-se em cerca de 6 milhões de euros, com uma margem EBITDA/VN de 7,2%, representando este valor uma diminuição de 16% nos resultados operacionais da empresa. Estes resultados operacionais foram influenciados por uma diminuição da margem das obras, bem como por um aumento das provisões no valor de 623 mil euros. Devido à diminuição do número de efetivos internos, o peso dos gastos com pessoal no volume de negócios melhorou em 7%.

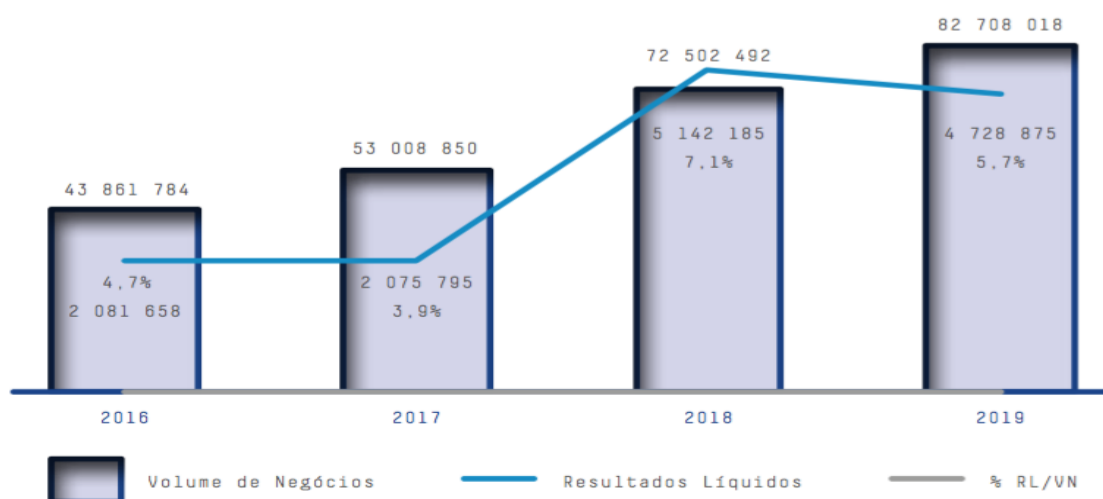


Figura 2: Evolução do VN e RL (valores em euros)

Fonte: Relatório e contas da GGSA, 2019

A empresa, aposta numa política de modernização de equipamentos, sendo 2019 o ano com maior investimento (como representado na figura 3). Em 2019 a GGSA investiu mais de 724 mil euros, o que significa um aumento de 30% em relação ao ano anterior. Num total de 724 mil euros investidos, 67% desse valor foram investidos em equipamento produtivo (414 mil euros) e logístico (69 mil euros), com o declarado objetivo de promover a eficiência operacional, a produtividade e a sustentabilidade.

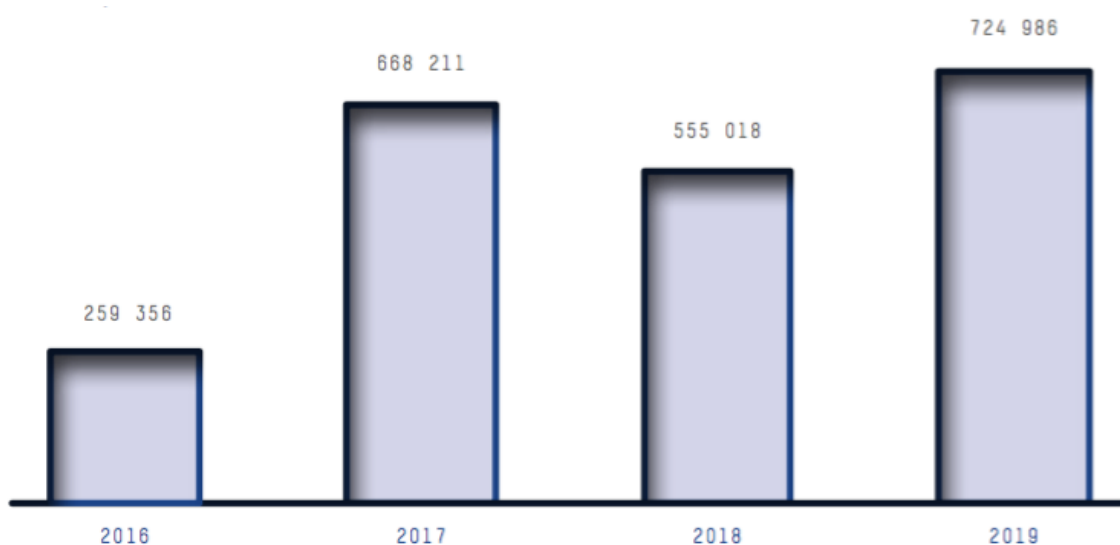


Figura 3: Evolução de investimentos (valores em euros)

Fonte: Relatório e contas da GGSA, 2019

4.1.6 Estrutura organizacional

A empresa tem uma estrutura organizacional que conta com o conselho de administração e se divide em vários departamentos (como representado na figura 4) que funcionam com alguma independência e poder de tomada de decisão no curso natural do seu trabalho, no entanto o poder de decisão final, em assuntos de elevada importância, está sempre concentrado na administração. A empresa conta com 175 colaboradores.

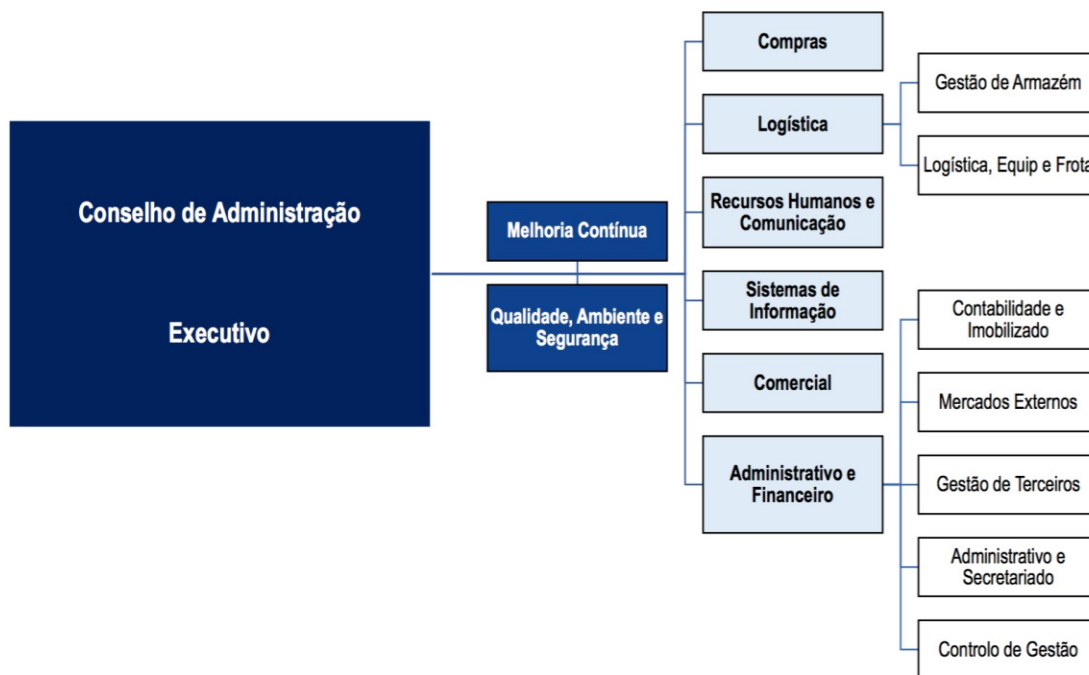


Figura 4: Organograma geral da empresa

Fonte: Manual de acolhimento GGSA, 2020

4.2. Processo orçamental

4.2.1 O orçamento

O orçamento é uma ferramenta com o objetivo de transformar em numérico os objetivos e planos da gestão, permitindo estabelecer níveis de desempenho que podem ser usados para avaliar o sucesso e progresso da organização (Merchant e Van der Steded, 2017)

Para a gestão da GGSA o orçamento demonstra-se importante uma vez que, funciona como guia para os membros da empresa, ajudando a medir se esta está a atingir os objetivos ou se pelo menos se encontra na direção certa para os alcançar. Adicionalmente, é também delineado de forma a que se consiga atingir o volume de negócios pretendido, sendo este um dos objetivos

focais da empresa, auxiliando no controlo da rentabilidade da mesma.

Deste modo, para a empresa esta ferramenta não se limita apenas a ser uma previsão de custos e receitas, mas também tem um papel fundamental na definição de metas e objetivos a alcançar por cada departamento e pela organização no seu todo, sendo que deve ser desenvolvido de forma a ser realista, mas ao mesmo tempo otimista. Assim, o orçamento vai moderando a atividade operacional, acumulando uma função de controlo de resultados uma vez que é possível fazer-se um controlo das metas que foram, previamente, definidas com o objetivo de analisar se estas foram ou não atingidas, e o porquê da existência de desvios.

Atualmente, a empresa elabora orçamentos por departamentos, reunindo-os, posteriormente, num orçamento geral. No entanto, o procedimento nem sempre foi este. Até ao ano de 2016 não era elaborado, concretamente, um orçamento, uma vez que não existia um controlo de gestão bem definido, sendo que nesse ano, com a entrada de uma pessoa específica para o controlo de gestão, foi elaborado um orçamento geral. Em 2018 a empresa começou a elaborar orçamentos por departamentos, uma vez que era de elevada dificuldade conseguir atribuir, num orçamento geral, os gastos a um determinado departamento em específico. Outras vantagens que a empresa encontra neste método é o facto de trazer uma maior consciencialização dos membros de cada departamento dos valores que gastam, o que podem gastar e naquilo em que gastam e obriga-os a ter um pensamento mais virado para o futuro.

O processo orçamental da GGSA pode ser considerado participativo. O representante de cada departamento está responsável pelo desenvolvimento, apresentação e explicação do orçamento do seu departamento. No entanto, o desenvolver desse orçamento conta com a participação ou é mesmo feito em conjunto com os restantes membros do departamento. Esta forma de elaborar o

orçamento pode levar a um melhor desempenho por parte dos colaboradores, uma vez que ao serem eles a estabelecerem os seus objetivos mais facilmente e mais motivados estarão para os cumprir e pode transmitir, ainda, um sentimento de confiança por parte da administração, uma vez que os colaboradores sentem que a sua opinião é ouvida e é relevante.

Na GGSA o orçamento do novo ano tem por base o do ano anterior. Assim, o responsável de cada departamento tem acesso ao orçamento que elaborou no ano anterior em comparação com a execução do ano corrente, isto para que disponha de informação suficiente para desenvolver o seu orçamento para o novo ano. Também o próprio representante sabe as alterações que considera necessárias e o investimento que gostaria de ver ser atribuído ao seu departamento, visto que estes elementos estão diariamente ligados ao seu trabalho.

Deste modo, a empresa pretende que o orçamento seja de fácil elaboração tendo por base o orçamento do anterior, no entanto não negligência a importância da participação e do envolvimento dos vários colaboradores que terão, diariamente, de por em prática esse orçamento. Adicionalmente, a gestão considera esta uma ferramenta que pode ajudar a alcançar metas desejadas.

4.2.1 Etapas do processo orçamental

A GGSA utiliza, principalmente, o processo orçamental para fazer uma previsão do nível de gastos, para o período em questão. Desta forma, o processo orçamental não é complexo, no entanto é demoroso e exige que seja despendido bastante tempo tanto na análise de informação do ano que está a terminar, como na própria elaboração do orçamento para o ano seguinte.

Assim, este processo pode ser dividido em sete fases. Primeiramente, um membro do controlo de gestão, apoiado na informação disponível no

Goobuild³, reúne, analisa e prepara os dados da execução orçamental de cada departamento, do ano que está a terminar. De seguida, esta informação é enviada para o responsável de cada departamento, sendo que este é também confrontado com os desvios ocorridos, no caso de existirem, e deve justificá-los detalhadamente. Concluída esta análise, o responsável pelo departamento deve com base no orçamento do ano anterior, fazer as alterações que considera necessárias, acrescentando ou retirando rúbricas e preparando o investimento que gostaria e acha necessário ser feito, relativo ao seu departamento.

Quando a elaboração do orçamento está concluída, o representante do departamento tem de apresentar o seu orçamento ao controlo de gestão e explicar as suas decisões e alterações. Depois de negociado e explicado, o orçamento é apresentado, com a presença do controlo de gestão, à administração que o aceita por completo ou pede para serem feitas alterações.

Por fim, quando todas as alterações estão concluídas e os orçamentos estão prontos e aprovados, tanto pelo próprio departamento como pelo controlo de gestão, cabe à administração fazer uma aprovação final. Quando aprovados pela administração, os orçamentos são introduzidos no sistema informático e postos em execução no início do novo ano.

4.3. Implementação da gestão orçamental

Um dos pontos chave para que o orçamento seja uma ferramenta bem utilizada é a eficácia da sua implementação, que resulta de um conjunto de situações na empresa ou que esta promove. Na GGSA a ênfase da importância de o orçamento ser participativo pode ser considerada uma das situações chave para que a sua implementação possa ser bem sucedida, isto

³ Goobuild – é um middleware desenvolvido e utilizado pela própria empresa, será apresentado mais à frente.

porque enfatiza o valor das propostas de quem está em contacto diário com a realidade em que a empresa se insere.

Apesar de cada departamento estar responsável pela inicial elaboração do seu orçamento, o departamento financeiro, mais especificamente o ramo do controlo de gestão, é quem coordena este processo e a sua implementação. Este departamento tem como principais funções fazer o controlo financeiro da empresa e a preparação de relatórios da área financeira e de indicadores de desempenho de todos os departamentos, de forma a reunir toda a informação necessária para ajudar a administração na tomada de decisão. Relativamente ao processo orçamental, o departamento é responsável por reunir e preparar a informação a ser facultada aos restantes departamentos, realiza diversas negociações para alterações aos orçamentos antes destes serem apresentados à administração e por fim é responsável por introduzir os valores orçamentados no sistema informático e ao longo do período supervisionar a sua execução.

Da informação recolhida através das entrevistas, foi possível compreender que os membros dos restantes departamentos consideram que o financeiro é um elemento que desafia os responsáveis de cada departamento a elaborarem o mais eficiente e mais realista orçamento possível, sendo que vai de encontro com os interesses da empresa. Para além disso, os colaboradores consideram que o departamento financeiro facilita toda a informação necessária de uma forma facilmente compreensível e trabalhável, o que torna o processo orçamental um pouco mais eficiente, sendo que isto ajuda no processo de decisão tanto dos membros dos departamentos como da administração.

Para além do envolvimento fulcral do departamento financeiro na ajuda e coordenação do processo orçamental, também a comunicação interdepartamental dos restantes departamentos se demonstra um fator importante. Todos os departamentos comunicam entre si e tem uma boa relação, facilitando toda e qualquer informação necessária. Adicionalmente,

também a administração tem um papel importante na implementação orçamental, não interferindo diretamente com a elaboração dos orçamentos, é dela a aprovação final dos mesmos e ao longo do período é esta também que pode ou não autorizar ou pedir revisões aos orçamentos. No final do período, a administração confronta os membros dos departamentos em relação a desvios significativos que possam ter acontecido.

Nos últimos anos, apesar da existência de orçamentos por departamentos, a empresa continua a encontrar dificuldades em controlar por completo a execução dos mesmos e, portanto, tornar todo o processo mais eficiente. Assim, em vista a resolver este problema a empresa decidiu desenvolver um *middleware* (Goobuild) que incorporasse todas as suas necessidades e dê-se resposta aos problemas existentes. No entanto, apesar de ser uma medida inovadora e com bastante potencial ainda se encontra em implementação e, portanto, não revelou todo o seu potencial para tornar os processos mais eficientes.

4.3.1 Sistema de informação

Nos anos mais recentes, de forma a controlar melhor todos os gastos gerais e em obra, a empresa tem apostado na implementação de sistemas de informação onde os colaboradores tem de inserir toda a informação, tendo-se tornado uma ferramenta básica de trabalho na empresa. No entanto, verificam-se dificuldades em acertar na alternativa mais adequada sendo que até ao ano 2019 era utilizada uma opção e no início do ano de 2020 foi implementada uma nova alternativa, que se encontra ainda em desenvolvimento.

Inicialmente a GGSA utilizava o ERP Primavera, um sistema integrado de gestão empresarial, na sua versão profissional. Adicionalmente, como complemento utilizava um *middleware* desenvolvido internamente, o iGarcia, que tinha como foco principal facilitar os processos em obra. Este *middleware* era

usado para fazer encomendas, requisições ao estaleiro e planeamento, incluindo os orçamentos de obra.

Como referido a GGSA sendo uma *holding*, percebeu, então, que precisaria de um ERP que conseguisse centralizar a informação de todas as empresas e no qual fosse possível a comunicação de informação entre elas, ou seja, que a informação fosse transversal, por exemplo um custo imputado à GGSA, por uma das outras empresas do grupo, seria automaticamente refletido na própria sem que fosse necessário inserir essa informação em cada empresa separadamente. O software Primavera, não tinha esta funcionalidade e, portanto, a empresa viu-se obrigada a procurar novas soluções. Para além disto, com o negócio a expandir-se para outros continentes, nomeadamente África, era necessário que o software estivesse preparado para trabalhar com outros países. Este também foi um dos problemas encontrados no software que estava implementado, assim a empresa optou por implementar um novo ERP, o Dynamics NAV (NAV).

Este ERP permite que a empresa automatize e interligue as tarefas de vendas, aquisições, operações, contabilidade, área financeira e gestão do inventário. Uma das suas principais características é a possibilidade de administrar diversas áreas de atividade da empresa num único software, facilitando o acesso e partilha de informação entre os diversos departamentos.

Adicionalmente, para além dos benefícios transversais a todos os ERP, este em específico, foi escolhido pela empresa uma vez que consegue centralizar a informação e os custos da holding, é *user friendly*, ou seja, é intuitivo e de fácil utilização, possibilita o acesso em qualquer plataforma (computador, tablet ou telemóvel) e está preparado para operar em quase todos os países a nível mundial.

Para trabalhar em conjunto com o NAV a empresa necessitava de um *middleware*, e tinha disponível o iGarcia que era o utilizado em conjunto com o

ERP anterior. No entanto, o iGarcia não possibilitava uma ligação fácil aos motores de desenvolvimento do novo ERP nem possibilitava o acesso fácil em todas as plataformas (computador, tablet e telemóvel) o que seria uma mais valia, principalmente, para as obras. Desta forma, e depois de analisar várias possibilidades, a empresa concluiu que a melhor opção seria apostar no desenvolvimento de um *middleware* próprio criado em função das necessidades da mesma e que permitisse fazer modificações necessárias a qualquer momento.

Assim surgiu o Goobuild (GB), que comunica diretamente com o NAV, o que significa que toda a informação introduzida no GB é espelhada no NAV, o que faz com que a empresa apenas tenha de investir em algumas licenças de NAV, para os colaboradores que trabalham diretamente com o mesmo, visto que os restantes colaboradores apenas precisam de introduzir a informação no GB que fica automaticamente disponível no NAV. Este revelou-se um benefício importante, uma vez que permitiu a redução do valor gasto em licenças de ERP.

Relativamente aos orçamentos dos departamentos, também estes são introduzidos no GB. Todos os gastos são registados e feitos através do GB. Portanto, um dos objetivos importantes da empresa é que, automaticamente, este *middleware* apresente a execução orçamental em comparação com o orçamento elaborado, para que permita uma fácil análise, no entanto de momento esta funcionalidade ainda se encontra em desenvolvimento, o que torna necessário a intervenção humana para que seja possível fazer-se a análise de toda a informação, que serve de base para a elaboração do novo orçamento.

4.4. Controlo orçamental

4.4.1 Relevância do orçamento

Para a GGSA o orçamento revela-se importante, uma vez que é uma ferramenta que ajuda no controlo de custos, possibilitando a obtenção de uma perspetiva económica dos resultados do período e proporciona alguma estabilidade, visto que permite conhecer e definir os custos que vão existir ao longo do período. Para além disto, o orçamento consciencializa os membros de cada departamento para os custos do mesmo e provoca uma necessidade de encontrar formas de aumentar a sua rentabilidade, atingindo determinados objetivos. Adicionalmente, o orçamento revela-se importante, pois quem o irá executar ao longo do período está também envolvido diretamente na sua elaboração, sendo que os intervenientes têm um elevado nível de liberdade e poder de decisão quanto à sua elaboração. Resultante da recolha de informação através das entrevistas, é possível concluir que os membros da organização consideram esta uma ferramenta relevante, uma vez que obrigada a uma reflexão do período que está a terminar e do que se inicia, proporciona uma orientação para a gestão e para a definição de metas e pode ser considerada uma forma de ligação e compromisso dos membros dos departamentos para com a administração e a empresa.

4.4.2 Avaliação do desempenho

Na revisão de literatura foi referido que o orçamento é um instrumento que auxilia a gestão e pode ser usado para definir objetivos que são utilizados na avaliação do desempenho dos colaboradores. Na GGSA a avaliação do desempenho dos membros que trabalham diretamente nas obras já tem vindo a ser feita ao longo dos anos, no entanto a avaliação dos membros dos restantes

departamentos é algo de implementação recente, que ainda está em desenvolvimento.

Assim, a empresa utiliza um modelo de avaliação que se baseia, principalmente, em *Key Performance Indicators* (KPI) de cariz departamental, sendo que poucos ou nenhuns destes indicadores estão relacionados com o cumprimento orçamental. Os objetivos para cada departamento são delineados anualmente e dados a conhecer numa reunião geral no início do ano. Deste modo, os KPI avaliam se estes objetivos estão ou não a ser atingidos ou se o desempenho está a ser melhor do que o esperado.

Estes indicadores de desempenho são sempre elaborados de forma realista para que não incentivem o colaborador a agir em função dos seus próprios interesses, prejudicando a empresa. O alcance dos objetivos ou um desempenho melhor do que o esperado são remunerados com um prémio em percentagem do salário recebido. No caso de os objetivos não serem atingidos, não existe uma penalização nos salários, no entanto é feita uma avaliação para tentar perceber o porquê da situação. Se o colaborador não atingiu os objetivos por falta de conhecimento ou formação, a organização procura proporcionar a formação necessária para que futuramente consiga atingir o nível de desempenho desejado. Se por outro lado os objetivos não são atingidos por falta de competência ou falta de empenho no trabalho, é revista a situação do colaborador na empresa e pode chegar a ser dispensado, no entanto é de referir que, na empresa em questão, esta solução é raramente utilizada.

4.4.3 Análise de desvios

Na empresa em estudo é feita uma análise detalhada dos desvios orçamentais apenas no fim do ano quando se inicia a preparação de um novo orçamento. O orçamento é desenvolvido com uma perspetiva realista e ambiciosa, assim sendo os desvios são analisados separando as causas

endógenas e exógenas, servindo esta análise de base para a elaboração de medidas de correção.

Os fatores exógenos são fatores externos e, portanto, não controláveis pela empresa, como por exemplo a situação económica do país e do setor, alterações legislativas, alterações concorrenciais ou o fator mais recente, uma pandemia mundial. Visto que os fatores exógenos não são possíveis de serem controlados, a empresa procura focar-se na resolução dos fatores endógenos, que são fatores internos e possíveis de serem controláveis, como a entrada, não prevista, de novos colaboradores, assumir uma obra que não estaria prevista para esse ano ou recentes desenvolvimentos tecnológicos que possam despertar interesse em fazer um investimento, não previsto, por parte dos membros da administração.

Durante o ano os departamentos têm liberdade de ir executando o orçamento da maneira que acharem mais correta e, tendo em conta que como os próprios responsáveis por cada departamento tiveram uma participação ativa no desenvolvimento do orçamento, é de esperar que os mesmos tenham bem presente o que foi orçamentado e os objetivos que devem atingir. De facto, esta forma de controlar os desvios não se demonstra totalmente eficaz, uma vez que só no final do ano é feita uma análise dos mesmos, o que significa que durante todo o período os colaboradores podem estar a fazer uma gestão errada do seu orçamento, sem terem total perceção disso e, portanto, no final do ano estariam a correr atrás do prejuízo ou a gastar aquilo que ainda tem disponível e que não gastaram ao longo do ano.

Assim, de forma a contrariar este problema, o controlo de gestão decidiu implementar um limite nos gastos de cada departamento para o novo ano. Uma vez que, na empresa todas as encomendas são feitas através do sistema informático Goobuild é possível implementar um limite de gastos, ou seja, quando o departamento atinge o limite do valor orçamentado, para uma

determinada rúbrica, o sistema não o deixa prosseguir com essa encomenda. É então necessário, que haja uma aprovação por parte do controlo de gestão e da administração para que possa ser feita a encomenda que ultrapassa o limite orçamentado.

Na GGSA, as revisões orçamentais são importantes, mas não recorrentes. Ao longo do período se for necessário ser feita alguma revisão, esta tem sempre de ser aprovada pelo controlo de gestão e pela administração, sendo que na sua maioria as revisões são propostas pela própria administração. Estas revisões são feitas com base em variadas informações como a evolução da situação do setor e o cumprimento do plano de ação, também muitas vezes por causa de questões em que a administração considere necessário existir uma revisão do orçamento.

No entanto, nos restantes departamentos não são feitas revisões durante o período. Pelas entrevistas realizadas é possível concluir-se que os colaboradores consideram as revisões orçamentais uma importante forma de ajustar o plano para o futuro, com base no que foi realizado até ao momento da revisão, sendo que consideram que deveriam existir revisões trimestrais. No entanto, estas revisões não são realizadas muitas vezes devido à falta de tempo por parte de todos os intervenientes.

4.5. Principais dificuldades no processo

Como referido anteriormente, o processo orçamental na GGSA é de implementação recente e, portanto, encontra algumas dificuldades que condicionam a sua execução. É consensual, entre os colaboradores da empresa, que uma das principais dificuldades se depreende com o tempo que é necessário ser despendido para a elaboração do orçamento. Este é um processo que se inicia no início de outubro e só termina por completo no mês de janeiro

do novo ano, quando os orçamentos são aprovados pela administração e introduzidos no sistema informático. O facto de serem necessárias várias negociações e discussões sobre o orçamento de cada departamento e existirem diversas variáveis de decisão, faz com que este processo se torne moroso.

Adicionalmente, o responsável por cada departamento não tem o tempo necessário para dedicar à análise da informação sobre o ano cessante e para pensar o novo orçamento, sendo que muitas vezes é uma tarefa apressada, impossível de ser realizada corretamente por completo. A principal causa apontada a este problema é a falta de recursos humanos. Isto é, apesar de a empresa estar a tentar implementar um sistema informático que facilite ao máximo a recolha e disponibilidade de informação, para que o processo orçamental seja em si também mais fácil, este sistema informático ainda não trabalha na sua potencialidade máxima e, portanto, continua a ser necessário o trabalho humano, para que toda a informação necessária seja recolhida e analisada. No entanto, não existem colaboradores suficientes para que possa ser atribuída esta tarefa a um em específico.

Para além disto, os colaboradores entrevistados consideram também que são informados do início do processo de elaboração do orçamento com pouca antecedência e, portanto, o prazo para o apresentarem é demasiado curto. O processo inicia-se, como já foi referido, no início de outubro, com a recolha e análise da informação do ano cessante. No entanto, os responsáveis de cada departamento só são chamados a entrar em ação em meados de novembro, sendo que o orçamento deve ser fechado, no máximo, no final de dezembro. Isto é considerado, pelos responsáveis dos departamentos, inexecutável, uma vez que ao terem de acumular a tarefa de elaborar o orçamento às tarefas diárias do seu trabalho, isto faz com que, inevitavelmente, a elaboração e aprovação dos orçamentos se estenda até janeiro.

Um outro problema referido está relacionado com a dificuldade em transmitir à administração a necessidade de determinados investimentos de valores avultados. O responsável por cada departamento está diariamente ligado ao seu trabalho e tem uma maior perceção dos investimentos necessários. Para os membros da administração, uma vez que não têm essa ligação diária, torna-se mais difícil compreender a necessidade de certos investimentos, principalmente quando estes são de valores elevados. Cabe então, aos responsáveis de cada departamento explicar a importância dos investimentos que consideram necessários, o que, mais uma vez, pode tornar o processo demoroso com necessidade de várias reuniões e negociações.

Por fim, uma das principais dificuldades no orçamento, transversal a todas as empresas, é a incerteza associada à realização de planos para o futuro. Mesmo que exista muita informação disponível, o futuro é sempre incerto e os valores orçamentados poderão não corresponder aos valores reais futuros, portanto, torna-se importante que o orçamento seja o mais adaptável possível às alterações que poderão ser necessárias no futuro.

4.6. Discussão – análise crítica do caso de estudo

O modelo de controlo de gestão da GGSA é controlado pela administração e pelo diretor financeiro, sendo que o segundo produz relatórios, para a administração, como forma de manter os membros da mesma constantemente informados sobre a situação da empresa. O modelo é simples, e ainda que pouco estalecido, é composto por instrumentos de pilotagem, de orientação de comportamento e de diálogo. Relativamente aos instrumentos de pilotagem, é de salientar o orçamento e KPI, controlados pelo departamento financeiro. Quanto aos instrumentos de orientação de comportamentos, a

empresa está dividida em vários departamentos. Por último, os instrumentos de diálogo resumem-se a reuniões anuais e através da utilização de um *middleware* (Goobuild) que comunica, constantemente, com um sistema ERP (NAV).

4.6.1 Instrumentos de direção

O controlo de gestão é um conjunto de mecanismos de controlo que fornecem informação ao gestor para que possa tomar as decisões acertadas e ajudar a organização a atingir os objetivos estratégicos por esta delineados (Jordan et al.,2015). Deste modo, é fundamental compreender qual é a estratégia da organização, no que se baseia e de que modo está relacionada com os instrumentos de controlo de gestão.

4.6.1.1 Análise estratégica

A estratégia de uma empresa deve basear-se na interligação entre as competências da mesma e as oportunidades para alcançar os seus objetivos (Horngren et al., 2015 e Oakland, 2011). Apesar de a estratégia ser um elemento considerado de extrema importância por vários autores, na GGSA é um elemento que ainda não foi definido com clareza. No entanto, em conformidade com os objetivos estabelecidos pela empresa, esta tem delineadas ações que acredita que ajudarão a alcançar esses mesmos objetivos: (i) diversificar o seu portfólio de obras, isto é, variando o tipo de obras que faz para que possa fazer face às mudanças do mercado (ii) uso maioritário de mão-de-obra subcontratada, para a construção, para que numa eventualidade de o setor sofrer uma quebra, a empresa não tenha gastos fixos, com pessoal, muito elevados; (iii) não direcionar as suas operações para a construção no setor público (iv) implementação, em anos recentes, de indicadores de desempenho como forma de melhorar os processos internos e assegurar que os objetivos pretendidos são alcançados e (v) direcionar o seu investimento para softwares

de gestão e equipamento produtivo e logístico.

No que diz respeito à vertente dos recursos humanos, Oakland (2011) defende que uma empresa está diretamente dependente do desempenho dos seus colaboradores e do quão bem orientados estes estão para cumprir metas e objetivos comuns. Seguindo este pensamento, a GGSA aposta nos seus colaboradores, proporcionando a formação necessária para tenham todas as ferramentas disponíveis em vista a atingirem os objetivos da empresa. Assim, as formações estão divididas por departamento, sendo que existe uma elevada preocupação com formações relacionadas com normas de segurança e gestão da qualidade, relativas aos departamentos de obras e HST. Para além de várias destas formações serem obrigatórias por lei, a empresa considera de extrema importância a segurança dos seus colaboradores e a qualidade dos seus serviços.

Em suma, depreende-se que, apesar de a GGSA não se basear em nenhum modelo específico de SCG que ajude a administração e o diretor financeiro a estabelecer uma estratégia, a experiência, conhecimento do negócio e visão clara dos objetivos a alcançar, possibilita uma boa análise do ambiente externo e interno da organização. Porém, Anthony (1965) e Jordan et al. (2015) realçam a importância da existência de um plano estratégico bem definido, pois é neste que é apresentada a estratégia e os objetivos a alcançar. Desta forma, para além de ajudar na definição de objetivos e dos recursos necessários para os alcançar, o planeamento estratégico é também importante na definição da política de gestão desses recursos. Assim, este seria um ponto de extrema importância a melhorar por parte da organização, uma vez que poderia traduzir-se numa melhor orientação dos colaboradores e melhor utilização dos recursos disponíveis, podendo resultar num aumento da eficiência da empresa no geral.

4.6.2 Instrumentos de pilotagem

4.6.2.1 Plano operacional

O plano operacional é, geralmente, de um prazo mais curto do que o planeamento estratégico e deve ser exposto por cada centro de responsabilidade à administração para discussão e aprovação (Jordan et al., 2015). Este plano deve descrever todos os planos de ação que resultem na implementação da estratégia definida pela administração, contendo os objetivos, previsão dos recursos que serão necessários, gastos e proveitos para o período em questão.

Na GGSA as ações e tarefas são planeadas no final de cada ano para o ano seguinte tendo um horizonte temporal de um ano. No entanto, não existe o conceito de um plano operacional, claramente definido, por cada departamento com a aprovação da administração. Na empresa em questão é apenas desenvolvido por cada departamento o seu orçamento e é nesse documento que estão especificados os pontos referidos anteriormente.

Assim, apesar de a análise e planeamento da empresa estar de acordo com a abordagem de Jordan et al. (2015), relativamente ao horizonte temporal de um ano, quanto à elaboração de um plano operacional concreto a empresa não segue a linha de pensamento dos autores.

4.6.2.2 Orçamento

De acordo com Horngren et al. (2015) o processo de orçamentação da GGSA não está de acordo com a revisão bibliográfica, uma vez que os autores defendem que o orçamento deve ser a quantificação que a gestão faz do plano operacional, para o período de tempo em questão. No entanto, a empresa em estudo não estabelece um plano operacional e, portanto, o orçamento não poderá ser essa quantificação do plano operacional. Apesar disso, o orçamento

da Garcia é utilizado, pelo diretor financeiro, como uma aproximação desse tipo de plano, isto é, o orçamento não deriva de um plano operacional, mas pode quase ser considerado o próprio plano de cada departamento.

Na empresa em estudo pode considerar-se que é implementado um método orçamental que combina as tipologias *bottom-up* e o orçamento incremental. Como já foi referido na revisão de literatura, o orçamento *bottom-up* é desenvolvido com a participação dos gestores operacionais. A gestão de topo transmite apenas algumas ideias relativas ao planeamento e assim existe quase uma total liberdade para que cada gestor apresente a sua proposta de orçamento.

Também na GCSA o diretor financeiro e a administração optam por esta abordagem. Deste modo, o responsável por cada departamento desenvolve o seu orçamento que é posteriormente aprovado pelo diretor financeiro e pela administração. Churchill (1984) argumenta que este método tira proveito do conhecimento detalhado que o responsável de cada departamento possui, do ambiente e mercado em que a organização está inserida, o que também reflete uma das razões para que a empresa em estudo adote esta dinâmica.

Adicionalmente, o orçamento é também elaborado com base no orçamento do ano anterior sendo feitos apenas alguns ajustes necessários para garantir que a estratégia e objetivos da empresa são cumpridos, no próximo período, e para que sejam acrescentadas novas ou alteradas metas e valores que já não são relevantes ou realistas. A utilização deste método, por parte da organização, vai também de acordo com o referido na literatura.

Pigeton (2010) defende que o processo de desenvolvimento orçamental está, maioritariamente, ligado aos ajustes incrementais, ou marginas, feitos ao orçamento transitado do ano anterior. Isto significa que aos orçamentos do ano anterior, de cada departamento ou divisão, são apenas feitas algumas alterações com base em fatores conhecidos. O autor considera, ainda, que esta forma de

desenvolver o orçamento revela-se vantajosa, uma vez que é facilmente compreendida pelos membros da organização. Esta mesma vantagem é apreciada pela GGSA, uma vez que a empresa considera ser de extrema importância que os colaboradores entendam e consigam participar facilmente na elaboração do orçamento.

No entanto, Jordan et al. (2015) consideram que este tipo de orçamentação torna o orçamento um instrumento sem utilidade de implementação estratégica, sendo apenas um documento administrativo-burocrático. Como referido, o orçamento é dividido por departamentos sendo elaborado pelo responsável de cada departamento, o que é uma medida em concordância com a análise de Jordan et al. (2015) que referem que os orçamentos desempenham um papel de extrema importância na descentralização da organização, considerando que devem ser elaborados por cada departamento de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

Nesta linha de pensamento, Otley (1999) considera que a utilização do BSC pode traduzir uma melhor alocação de recursos e que vai ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa.

Relativamente às etapas do processo orçamental, a GGSA vai de encontro ao descrito na literatura, mas não por completo. Drury (2012) descreve oito etapas das quais a empresa cumpre apenas cinco. Inicialmente são comunicadas diretrizes e objetivos aos responsáveis pelo processo de elaboração do orçamento, no entanto como segundo passo não é estipulada a variável decisiva, como refere a literatura. Como terceiro passo, o autor, refere que deve ser feita uma previsão das vendas, de onde depois é determinado o nível de produção, no entanto na empresa em estudo todos os intervenientes no processo orçamental sabem, à partida, as obras que irão ser realizadas/continuadas no ano seguinte e, portanto, os valores orçamentais são calculados também por base nesse fator.

De seguida, inicia-se a preparação de diversos orçamentos, por cada departamento, através de um método *bottom-up* sendo que este novo orçamento tem como ponto de partida o do ano anterior, esta prática da empresa vai também de acordo à literatura. Também a fase de negociação e a fase de aprovação dos orçamentos por parte da administração, no processo orçamental da GGSA, vai ao encontro do descrito por Drury (2012).

Como fase final, o autor refere a necessidade de acompanhamento da execução do orçamento bem como possíveis revisões do mesmo, ao longo do período. Na empresa em estudo não é feito este acompanhamento no decorrer do período, apenas é recolhida e analisada a informação sobre a execução do orçamento no final do período, como forma de preparação do orçamento para o período seguinte.

Para além disto, o orçamento pode ser um instrumento que proporciona maior motivação aos gestores ao atingirem os resultados, sendo que este pode servir como instrumento de avaliação (Horngren et al., 2015; Jordan et al., 2015; Drury, 2012 e Merchant e Van der Stede, 2017). Através da determinação clara de metas e objetivos, torna-se mais fácil a análise e avaliação de resultados, através da implementação de KPI relacionados com o orçamento, sendo possível fazer a avaliação da organização como um todo, de cada departamento e colaborador em específico. Apesar de os autores considerarem que o orçamento, sendo a base da elaboração de KPI, pode ser usado como forma de avaliação do desempenho, na GGSA isso não se verifica, uma vez que os KPI utilizados para a avaliação do desempenho, não estão correlacionados com o orçamento.

Adicionalmente, a empresa utiliza o orçamento como uma ferramenta de autorização, sendo que os colaboradores só têm autorização para agir dentro dos limites especificados, o que vai de encontro com uma das funções do orçamento referida por Harper (1995).

Das várias críticas feitas por parte de diferentes autores, o próprio diretor financeiro da empresa concorda com Jensen (2001), Merchant e Van Der Stede (2017) e Player (2003) que referem o facto de o processo orçamental ser bastante dispendioso em relação ao tempo necessário para o completar.

Assim sendo, para a GGSA, o orçamento é um documento meramente indicativo e que é utilizado apenas como guia e como forma de obter informação sobre os gastos realizados ao longo do período.

Apesar dos vários aspetos negativos referidos por diferentes autores quanto à utilização de um orçamento, a empresa considera esta uma ferramenta importante e, portanto, pretende continuar a investir a nível tecnológico para que seja possível desenvolver os orçamentos de forma mais rápida, fácil e eficiente.

4.6.2.3 *Key Performance Indicators*

Kaplan e Norton (1992) perceberam que, de forma isolada, a informação financeira, não é suficiente para dar resposta às necessidades dos gestores. Do mesmo modo, Horngren et al. (2015) consideram que as medidas não financeiras possibilitam ao gestor avaliar em que medida consegue alcançar os objetivos definidos, não relacionados com questões financeira, como por exemplo, gestão da qualidade e a satisfação dos clientes.

Deste modo, a GGSA procurou desde cedo implementar KPI que pudessem auxiliar na avaliação do desempenho da organização como um todo e de cada colaborador. Estes indicadores são de cariz departamental, sendo que já são aplicados no departamento de obras há bastante tempo, no entanto só mais recentemente é que este método foi desenvolvido e está em fase de implementação nos restantes departamentos. Desta forma, os indicadores são aplicados em específico a cada departamento. Uma vez que se trata de uma empresa de construção, com elevada preocupação com a segurança e qualidade

dos serviços prestados aos seus clientes, alguns dos indicadores estão relacionados com: (i) a angariação de novos clientes/obras; (ii) precisão dos orçamentos elaborados para cada obra; (iii) a segurança e qualidade da obra; (iv) cumprimento do prazo de conclusão da obra; (v) número e frequência de acidentes de trabalho e (vi) custo de manutenção dos equipamentos. A periodicidade da avaliação de cada indicador varia, podendo ser trimestral ou mensal, e os resultados obtidos são classificados por 3 níveis.

Apesar de os indicadores no geral possuírem informação financeira e não financeira, foram realizados e são analisados isoladamente, o que os torna tão limitados como os indicadores financeiros (Jordan et al., 2015). Adicionalmente, ao estarem na base da atribuição de recompensas, estes indicadores podem ter um resultado contrário ao intencionado, uma vez que pode levar os colaboradores a agirem em conformidade com os seus próprios interesses e não os definidos pela organização (Fitzgerald, 2007). Relativamente a este possível problema, a empresa garante que estes indicadores de desempenho são sempre elaborados de forma realista, para que não incentivem o colaborador a ter atitudes que prejudiquem a empresa.

Neste sentido, o BSC é sugerido, por Kaplan e Norton (1996), como instrumento de pilotagem em vista a ajudar o gestor a definir a visão e estratégia da empresa, ligando os objetivos estratégicos ao orçamento financeiro. Também Jordan et al. (2015) e Otley (1999) referem o BSC como um instrumento que permite ao gestor alinhar o orçamento com a estratégia, fazendo uma alocação eficiente dos recursos disponíveis, não sendo apenas um conjunto de indicadores estruturados nas suas quatro perspetivas.

Assim, conclui-se que apesar de a GGSA fazer uso de informação financeira e não financeira com o auxílio dos KPI, o seu método não vai totalmente de encontro ao verificado na literatura, visto que não comunica claramente a estratégia de negócio, sendo que esta também não está bem

definida. Para além disso, nem todos os colaboradores estão corretamente informados da existência de KPI e do que estes implicam. Neste sentido, Horngren et al. (2015) e Kaplan e Norton (1992) explicam que com a implementação BSC o número de indicadores utilizado é limitado sendo que o foco incide apenas nos pontos mais importantes e críticos. Apesar disso, as organizações que implementam um sistema de avaliação de desempenho formal superam as que não possuem um, uma vez que este sistema revela ter um papel crítico tanto ao nível de avaliação e responsabilidade, como no planeamento e controlo (Fitzgerald, 2007).

4.6.3 Instrumentos de orientação de comportamento

Existe a necessidade de descentralizar uma organização, através da sua subdivisão em centros de responsabilidade, à medida que esta cresce, em tamanho e complexidade. Assim, cada gestor é responsável pelo seu centro, sendo que o seu principal objetivo é a maximização da eficiência (Teall, 1992). Neste sentido, Jordan et al. (2015) definem três ferramentas para a orientação de comportamentos: (i) organização por centros de responsabilidade; (ii) avaliação dos centros de responsabilidade e (iii) preços de transferência interna. Deste modo, a GGSA está organizada em vários departamentos (financeiro, orçamentação, obras, informática, compras, logística e HST).

4.6.3.1 Organização por centros de responsabilidade

A GGSA está dividida por departamentos, sendo que cada departamento é o seu próprio centro de custos. Deste modo, todos os gastos e proveitos são alocados a um departamento, quando é feito o registo contabilístico, automaticamente através do ERP da empresa. Cada departamento tem o seu responsável, no entanto o controlo de todos os departamentos é feito pelo

diretor financeiro que acredita que a descentralização e delegação possibilitam aos gestores de topo transmitir uma melhor direção e mais elevada motivação aos responsáveis de cada departamento.

4.6.3.2 Avaliação e incentivos

Segundo Wiersma (2009) a avaliação pode ter várias dimensões: (i) uma avaliação mais rígida ou flexível; (ii) uma avaliação que valoriza mais os indicadores financeiros e não financeiros; (iii) uma avaliação baseada em indicadores qualitativos e quantitativos.

No que diz respeito à avaliação dos seus colaboradores, na GGSA esta é feita apenas com base nos KPI definidos para cada departamento. Deste modo, no que diz respeito à avaliação, o método utilizado pela empresa não está totalmente de acordo com a literatura, uma vez que a Garcia não possui centros de responsabilidade. No entanto, a adoção de um sistema de avaliação por parte da empresa vai de encontro ao quinto processo de controlo de gestão de Flamholtz (1996) que se relaciona com o facto de a avaliação e o sistema de recompensas deverem estar associados aos objetivos da organização, aumentando a motivação dos colaboradores. Neste sentido, a GGSA deve rever e garantir que o seu processo de avaliação seja o mais objetivo e justo possível. Adicionalmente, para Jordan et al. (2015) a avaliação deve conter critérios económico-financeiros como a quantidade, eficácia e eficiência, uma vez que são de aplicação geral e de fácil comparação.

Em relação ao regime de incentivos, segundo Jordan et al. (2015) a existência de um sistema de sanções e recompensas é um dos oito princípios do controlo orçamental. Contrariamente ao defendido pelos autores, na GGSA não existe um sistema de sanções em prática. No caso de o colaborador não atingir os objetivos não existe uma penalização, é apenas averiguada a razão de esses

objetivos não terem sido cumpridos e procura-se encontrar uma solução, para que a situação não volte a repetir-se. Apesar Kamensky (2016) e Jordan et al. (2015) referirem a importância de um sistema de recompensas ligado à avaliação do desempenho, na empresa em questão, este não está definido concretamente e é baseado nos KPI de cada departamento. O alcance dos objetivos ou um desempenho melhor do que o esperado, são remunerados com um prémio em percentagem do salário recebido.

Assim, a existência de um sistema de incentivos na GGSA, ainda que não concretamente implementado, vai de encontro ao sétimo princípio de Jordan et al. (2015) em que referem que o controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos. No entanto, os autores defendem a implementação da ferramenta BSC, isto porque além de possibilitar uma descentralização sustentada, permite uma mais eficaz ligação do sistema de remuneração e incentivos aos objetivos estratégicos da organização.

Capítulo 5

Conclusão

O presente caso de estudo teve como objetivo observar a forma como funciona o SCG da GGSA, com ênfase no orçamento, analisando o método utilizado para a sua elaboração, se esse método é o mais adequado e com que objetivos é utilizado o orçamento. Este estudo permitiu inferir que a empresa utiliza o orçamento apenas com o principal objetivo de controlo de custos. Uma outra ilação que este estudo permite retirar é o facto da experiencia e a intuição do diretor financeiro e membros da administração da organização, estarem na base do processo de evolução e desenvolvimento do SCG, o que é uma característica que alguns autores consideram estar associada à gestão de uma PME (Matzler et al., 2007 e Sinek, 2009).

Relativamente ao método e processo de elaboração do orçamento, o método *botom-up*, em que os responsáveis de cada departamento têm bastante liberdade na elaboração e exercício de orçamentação, motivando-os para cumprirem os objetivos definidos, pode de facto ser a melhor metodologia a utilizar pela empresa. No entanto, deve ser conjugada com outras metodologias. Deste modo, como já é feito pela GGSA, pode ser conjugada com a metodologia incremental no caso de custos fixos e rúbricas transitórias do ano prévio, pode adicionalmente ser conjugada com a metodologia baseada nas atividades, quando se trata de custos ligados ao volume de negócios, e com a metodologia de base zero, quando são introduzidas novas rúbricas ou rúbricas referentes a atividades que serão reestruturadas.

Não descartando a importância que o orçamento representa para a GGSA, esta ferramenta não é utilizada no seu máximo potencial, algo que é também reconhecido pelos responsáveis de cada departamento e pelo próprio

diretor financeiro. Identificam-se assim, algumas melhorias a serem implementadas: (i) melhoria do sistema informático, que ainda se encontra em desenvolvimento; (ii) análises e revisões trimestrais do orçamento, de forma a manter informados os responsáveis de cada departamento sobre a execução do seu orçamento e (iii) elaboração e implementação de uma estratégia a longo prazo, uma vez que, de momento, o pensamento é muito direcionado para o curto prazo sempre no horizonte temporal de 1 ano.

Para além de problemas mais diretamente relacionados com o orçamento, pode reconhecer-se ainda um problema de liderança, isto é, apesar de a administração ter a intenção de delegar o poder de tomada de decisão, por vezes ignora essa delegação dando ordens diretas aos colaboradores, sendo que essas ordens podem ir contra a informação dado pelo superior a quem delegou o poder, como por exemplo o diretor financeiro.

A necessidade destas melhorias e alterações são também reconhecidas, em parte, pelo diretor financeiro que garante que a organização trabalha todos os dias com o objetivo de otimização e melhoramento e, portanto, estão em constante análise e desenvolvimento possíveis medidas a implementar para atingir esses objetivos.

Adicionalmente, face ao exposto na literatura, existem outras medidas que poderão ser implementadas e que contribuirão positivamente para a evolução do SCG da GGSA. Assim sugere-se, a criação de um BSC e o seu mapa estratégico, bem como a elaboração de planos operacionais apresentados pelos responsáveis de cada departamento.

De um modo geral sugere-se a implementação do BSC, uma vez que possibilitaria uma interligação entre as várias atividades da empresa, contribuiria para a clarificação e implementação da estratégia e permitiria alinhar os objetivos descritos no orçamento com a estratégia. Deste modo, esta ferramenta de gestão engloba várias dimensões, sendo a mais abrangente

conhecida e utilizada pela maioria das empresas que pretendem melhorar o seu desempenho. Desde que é implementado, o BSC valoriza a organização, sendo um conceito abrangente que liga filosofia organizacional e ferramentas de gestão (Fitzgerald, 2007; Lawrie, 2004 e Perramon et al., 2016).

Apesar de a GGSA apresentar um crescimento contínuo, ao longo dos últimos anos, a utilização do BSC, pode potenciar esse crescimento e contribuir para a descentralização sustentada, permitindo uma ligação eficaz entre o sistema de remunerações e incentivos e os objetivos estratégicos da empresa (Jordan et al., 2015).

Bibliografia

Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2000). *Management Control Systems* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.

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

Cardos, I. R. (2014). New Trends in Budgeting - A Literature Review. II (2), 483-490.

Churchill, N. C. (1984). Budget Choice-Planning vs Control. *Harvard Business Review*, 62(4), 150-164.

CIMA (2005). *Official Terminology*. CIMA publishing.

Deloitte (2015). *Zero-Based Budgeting: Zero or Hero?* Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Process-and-Operations/gx-us-operations-cons-zero-based-budgeting.pdf>

Drury, C. (2008). *Management and Cost Accounting*. London: Landon South-Western.

Fitzgerald, L. (2007). Performance measurement. In Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (Eds.). *Issue in management accounting* (3rd ed., 223-241). Edinburg Gate: Pearson Education.

Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, applications and Implications. *European Management Journal*, vol. 14, no 6, pp. 596-611.

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: John Wiley & Sons.

GGSA (2020). Manual de Acolhimento.

GGSA (2019). Relatório e Contas.

Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2012). Pursuing sustainability with the Balanced Scorecard: Between shareholder value and multiple goal optimisation. Centre for Sustainability Management, pp. 6-28.

Harper (1995). Cost and Management Accounting. Pitman, London, 318-322.

Harvard Business Review Staff, 2015, July 20. The Right Way to Prepare Your Budget.

Hope, J., Fraser, R. (2003). Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business School Press, Boston. [1] [SEP]

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. The British Accounting Review, 46, pp. 33-59

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis (15th Edition). England: Pearson Education Limited.

Jensen, Michael C. (2001). Corporate Budgeting is Broken-Let's Fix It. Harvard Business School Press, Boston. [1] [SEP]

Johnson, H.T., R.S. Kaplan, (1991). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, 2nd edition (Boston, MA: Harvard Business School Press).

Johnson, R. (2008). Operational Planning - A Factor of Five. Supply House Times, 51.5 (Jul 2008), pp. 138-141.

Jordan, H.; Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2015). O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (10a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Kamensky, J.M. (2016). Top Ten List: Key Factors That Make a Balanced Scorecard Successful.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, pp. 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, pp. 75-85.

Lawrie, G. (2004). Performance management & the 3rd generation Balanced Scorecard: An introduction. 2GC working paper seminar. Berkshire: 2GC limited.

Liao, S. S. (1973). Responsibility Centers. *Management Accounting*, 55.1 (Jul 1973), p. 46.

Matzler, K., Bailom, F., Mooradian, T. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007, Vol. 49 No.1, pp. 13-16.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Prentice-Hall.

Merchant, K.A. (1982). The Control Function of Management. *MIT Sloan Management Review*, 42-55.

Needle, E.B, Crosson, S.V. (2010). *Managerial Accounting*, (9th Edition). Cengage Learning Inc.

Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management* vol. 22, no 5, May 2011, pp. 517-534.

Ostergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management Control Without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149-181.

Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Search. *Management Accounting Research*, vol. 10(4), 363-382.

Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L. & Llach, J. (2016) Learning to create value through the 'Balanced Scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 27, no 10, pp. 1121-113

Pidgeon, C. (2010). Methods of Budgeting. Research and Library Services Northern Ireland Assembly, Research Paper, 6(10).

Player, S. (2003). Why some organizations go "beyond budgeting". *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, vol. 14.3 (Mar/Apr 2003), pp. 3-9.

Sinek, S., (2009). How great leaders inspire action. TEDx Pugetsound, Washington. Disponível em http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html, acessado em 10-03-2021

Teall, H. D. (1992). Winning with Strategic Management Control Systems. *CMA - the Management Accounting Magazine*, vol. 2, pp. 30-33.

Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research* vol. 20, pp. 239-251.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). CA: SAGE Publications.

Anexos

Anexo I – Guião de entrevistas

1. Há quantos anos trabalha na empresa? Em que área (atualmente)?
2. Trabalhou noutra área dentro da empresa? Se sim, qual?
3. Quais são as principais atividades e objetivos do seu departamento/ área?
4. Qual é a missão e estratégia da organização?
5. Em que medida considera que o orçamento se enquadra no cumprimento da missão e estratégia da organização?
6. O processo orçamental foi alterado recentemente? Se sim, qual era o processo anterior e porque foi alterado?
7. Considera que existe um órgão coordenador dos orçamentos?
8. Como organiza o Plano Anual e Orçamento? Como se processa ou que etapas existem?
9. Qual o aspeto mais relevante que destacaria no orçamento ou que importância tem o orçamento na empresa?
10. Que informação necessita para a elaboração do Orçamento? Quem fornece essa informação?
11. Quais as principais dificuldades na elaboração e execução do orçamento?
12. Qual a relevância das revisões orçamentais?
13. Os desvios são uma constante? Se sim, porquê?
14. Como se organiza a consolidação dos orçamentos por departamento?
15. Em que medida os orçamentos por departamento contribuem para a tomada de decisão na organização?
16. Como define a troca de informação entre departamentos?
17. Como se realiza a avaliação de desempenho organizacional e individual?
18. Como são comunicados os objetivos do orçamento na empresa?

19. Principais vantagens e pontos a melhorar no processo orçamental?

Anexo II– Tabela de entrevistas

Função	Data	Tempo
Diretor Financeiro	29/01/2021	1h 15min
Responsável pelo Departamento de Logística	27/01/2021	30 min
Responsável pelo Departamento Informático	27/01/2021	45 min