



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

GESTÃO ORÇAMENTAL – ESTUDO DE CASO NO SETOR RETALHO

Aldo Luís Pacheco Medeiros

Orientador: Professor Doutor Gualter Manuel Medeiros do Couto

Coorientador: Professor Doutor Pedro Miguel Silva Gonçalves Pimentel

Ponta Delgada, Setembro de 2013

Resumo:

Neste trabalho, pretende-se investigar como se efetua e qual o impacto do processo orçamental numa empresa do setor do retalho. A abordagem ao tema sob a forma de *case study* permite compreender com profundidade as interações e os comportamentos dos diversos intervenientes na empresa à medida que o processo decorre.

A utilização do orçamento como ferramenta de controlo de gestão, dentro de uma empresa, permite uma maior orientação, acompanhamento e planeamento da atividade e garante maior eficiência no funcionamento da mesma, pois direcciona a empresa para se adaptar ao mercado e para a minimização de custos.

Compreender o processo de gestão orçamental de uma empresa envolve a obtenção de conhecimento sobre a forma como o orçamento é concebido, implementado e utilizado na organização. Além da redação do sistema de gestão orçamental, conclui-se sobre o comportamento organizacional, explorando deste modo as atividades como a comunicação dos resultados, os fluxos de informação entre departamentos e a definição de objetivos.

Palavras-chave:

Gestão Orçamental, Orçamento, Controlo de Gestão, Planeamento, Comportamento Organizacional.

Abstract

In this work, we intend to study how to create a budget and what is the impact of its process in a company in the retail sector. The case study approach to the subject allows us to deeply understand the interactions and behaviors of many of the company intervenients as the process proceeds.

The use of the budget as a tool of management control within an enterprise allows a greater activity guidance, monitoring and planning and ensures greater efficiency in its operation, once it directs the company to adapt itself to the market and to minimize costs.

Understanding the process of budget management in a company requires obtaining information on how the budget is designed, implemented and used in the organization. Besides the writing of the budget management system, we infer about the organizational behavior, exploring, thereby, the activities related to the communication of results, the flows of information between departments and goals setting.

Keywords:

Budget control, Budget, Management Control, Planning, Organizational Behavior

Agradecimentos

Quando uma pessoa produz algo, não a produz sozinha, tem uma gratidão com um grande número de pessoas pela paciência, assistência na pesquisa, ideias, revisão, publicação e motivação.

A minha maior alegria foi a disposição e disponibilidade de tantas pessoas que entenderam, apoiaram e me incentivaram neste período de trabalho intenso.

Aos meus orientadores Professor Doutor Gualter e Professor Doutor Pedro o meu obrigado pela paciência e pela amizade que sempre demonstraram, sem os quais a conclusão deste trabalho não seria possível.

Um agradecimento a todos os professores, que desde do início da minha formação académica sempre demonstraram atenção e me acompanharam, no trabalho desenvolvido, procurando transmitir-me os seus conhecimentos, quer a nível técnico ou pessoal.

Um agradecimento especial ao Dr. Paulo Neves, que sempre me incentivou nesta caminhada. É gratificante aprender com alguém da sua competência e valor.

Um agradecimento a todas as pessoas, que responderam às minhas questões, pois só assim foi possível o desenvolvimento deste estudo.

Aos meus pais e irmãs um enorme obrigado, pois são incansáveis incentivadores.

Por fim, um enorme agradecimento à Suzi pela paciência, amizade, compreensão, por vibrar com as minhas descobertas e apoio nos momentos de dúvidas e ansiedades.

Índice

Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	4
2.1. Planeamento.....	4
2.2. Orçamento.....	7
2.3. Tipologia de Orçamentos.....	9
2.3.1. Anual Tradicional.....	9
2.3.2. Incremental.....	10
2.3.3. Base Zero	11
2.3.4. Contínuo.....	12
2.3.5. Baseado nas Atividades (ABB).....	12
2.3.6. Orçamento flexível	12
2.4. O papel do Orçamento na Gestão.....	13
2.5. Implementação da Gestão Orçamental.....	16
2.6. Etapas do Processo Orçamental	18
2.7. Dificuldades de Implementação.....	22
2.8. O Controlo Orçamental	24
2.9. Críticas ao Orçamento	25
2.10. Métodos Alternativos ao Orçamento Tradicional	27
2.10.1. Key Performance Indicators (KPIs).....	27
2.10.2. Balanced Scorecard (BSC).....	29
2.10.3. Rolling Financial Forecast	31
2.10.4. Beyond Budget	31
Capítulo III – Metodologia de investigação	33
3.1. Planeamento do <i>Case Study</i>	34
3.2. Preparação para a Recolha de Evidência	34
3.3. Recolha de Evidência	34
3.3.1 Participação-observação	34
3.3.2. Entrevistas	35
3.3.3. Documentação	37
3.4. Análise da Evidência Recolhida no <i>Case Study</i>	38

3.5. Desenvolvimento e Redação do <i>Case Study</i>	38
Capítulo IV – Estudo do Sistema Orçamental da Empresa INSCO	39
4.1. Breve Apresentação da Empresa.....	39
4.1.1. A Empresa.....	39
4.1.2. Missão e Estratégia.....	39
4.1.3. Estrutura Organizacional	40
4.2. Breve Apresentação das Atividades e Produtos.....	41
4.3. Planeamento e Estratégia.....	41
4.4. O Orçamento.....	43
4.5. Etapas do Processo Orçamental	44
4.5.1. Preparação e comunicação das linhas de orientação	44
4.5.2. Reunião de preparação do orçamento.....	45
4.5.3. Preparação da informação por departamentos	45
4.5.4. Negociação e coordenação do orçamento com os superiores	46
4.5.5. Apresentação do orçamento à Direção	46
4.5.6. Revisão com as orientações da direção e aceitação final do orçamento.....	47
4.5.7. Apresentação do orçamento à Administração	47
4.5.8. Apresentação aos colaboradores	47
4.6. Processo de construção do Orçamento	48
4.6.1. Projeção de Vendas e Margens do último trimestre do ano N.....	48
4.6.2. Orçamento de Vendas e Margens de N+1	50
4.6.3. Consolidação de Vendas e Margens	50
4.6.4. Orçamento de todas as rubricas da contribuição total	51
4.6.5. Orçamento de Encargos	52
4.6.5.1 Encargos de Pessoal.....	52
4.6.5.2 Encargos de Funcionamento	53
4.6.5.3 Encargos de Imobilizado.....	53
4.6.5.4 Outros Encargos de Atividade.....	54
4.6.5.5 Amortizações.....	54
4.6.5.6 Provisões e Imparidades.....	55
4.6.5.7 Resultados Financeiros	55
4.6.6. Consolidação da Conta de Exploração	55
4.6.7. Balanço Previsional	56
4.6.8 Consolidação do Orçamento	56

4.6.9. Preparação de dados para DW	56
4.7. Implementação da Gestão Orçamental	57
4.7.1. Sistema de Informação.....	57
4.7.2. Órgão Orientador do Orçamento	57
4.7.3. Envolvimento da Direção Geral	58
4.7.4. Comunicação Interdepartamental.....	58
4.7.5. Cultura Organizacional	59
4.8. Implicações da Gestão Orçamental	59
4.8.1. Relevância da Gestão Orçamental.....	59
4.8.2. Avaliação de Desempenho	60
4.9. Controlo Orçamental	61
4.9.1. Análise de Desvios	61
4.9.2. Revisões Orçamentais.....	62
4.10. Dificuldades no Processo Orçamental.....	63
Capítulo V – Conclusões.....	65
Referências Bibliográficas	69
Anexos.....	72
Anexo 1 - Guião de Entrevista.....	72
Anexo 2 - Plano de Entrevistas.....	75
Anexo 3 - Etapas do processo de construção do orçamento da empresa	76

Lista de Tabelas

Tabela 1: Fórmula de cálculo dos desvios.	24
Tabela 2: Fórmula para orçamento de amortizações	54

Lista de Figuras

Figura 1: Hierarquia de Planos.	7
Figura 2: Perspetivas do Balanced Scorecard.	29
Figura 3: Organigrama	41
Figura 4: Hierarquia de planos na empresa Inscó.	42
Figura 5: Exemplo de mapa de consolidação de vendas.	51
Figura 6: Exemplo de mapa de orçamento de Encargos de Pessoal.	52

Índice de anexos

Anexo 1 - Guião de Entrevista	72
Anexo 2 - Plano de Entrevistas.....	75
Anexo 3 - Etapas do processo de construção do orçamento da empresa	76

Lista de Abreviaturas

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DPCG	Direção de Planeamento e Controlo de Gestão
DG	Direção Geral
DOP	Direção de Operações
DC	Direção Comercial
DLOG	Direção de Logística
DW	<i>Data Wharehouse</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
FTE	<i>Full-Time Equivalent</i> (tempo inteiro = 40 horas semanais)
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
OBIEE	<i>Oracle Business Intelligence Enterprise Edition</i>
RAA	Região Autónoma dos Açores

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Neste capítulo é descrito a organização do presente trabalho, seguida da contextualização do mesmo. É elaborada uma breve introdução ao tema de gestão orçamental, seguida da indicação do objetivo deste estudo e do método de investigação adotado.

Embora de reconhecido interesse para a gestão, a elaboração dos orçamentos não é uma tarefa fácil, se quiserem refletir, numa forma adequada, os objetivos de cada gestor e os seus meios de ação.

A gestão orçamental pode ser definida “como o tipo de gestão das organizações que se caracteriza pelo planeamento sistemático das atividades da organização, em que o planeamento se traduz por orçamentos que são planos de ação que fixam a cada gestor em quantidades, valores e prazos os meios a utilizar e os proveitos ou operações a realizar, comparando-se periodicamente aqueles objetivos com as realizações (Pereira e Franco, 1994).

O orçamento assume assim, um papel fundamental de planeamento tendo em conta que coordena os objetivos e os valores a atingir pelas atividades da empresa, estimando os seus gastos e réditos.

A gestão de uma empresa moderna implica decisões rápidas, contínuas, precisas e eficazes. Muitas das variáveis são bastantes imprevisíveis, outras alteram-se com grande facilidade, como por exemplo a constante alteração no mundo da tecnologia, da legislação ou das relações internacionais. Construir um orçamento numa economia aberta em que a mudança é contínua, exige uma grande atenção dos gestores e uma constante atualização das informações de suporte. Outras vezes, é o próprio processo de gestão que poderá dificultar o envolvimento dos gestores no processo previsional.

Na Inscó Insular de Hipercados, SA, empresa do setor da distribuição e de dimensão relevante, a gestão orçamental e o orçamento encontram-se implementados, pois servem como sistema de gestão estratégica de controlo na empresa. A utilização do orçamento na empresa sob estudo é um processo complexo e claramente vantajoso.

O principal objetivo deste estudo é melhorar o conhecimento sobre o processo orçamental em empresas de retalho (grande distribuição), as quais têm sido frequentemente preteridas em detrimento das empresas industriais, no mundo académico e na literatura sobre a temática.

O setor retalho inclui as atividades de venda de bens e serviços a consumidores finais, dividindo grandes quantidades de produtos em quantidades unitariamente adequadas à satisfação das necessidades dos consumidores finais (Rousseau, 2008).

Compreender o processo de gestão orçamental de uma empresa envolve a obtenção de conhecimento sobre a forma como o orçamento é concebido, implementado e utilizado na organização. Assim, este estudo inclui a descrição do conteúdo do orçamento e enfatiza a importância do mesmo no contexto empresarial, focando aspetos fundamentais para a sua realização. Além da redação do sistema de gestão orçamental, são efetuadas algumas reflexões ao nível dos comportamentos humanos na organização, explorando deste modo as atividades como a comunicação dos resultados, os fluxos de informação entre departamentos e a definição de objetivos.

Este trabalho visa a descrição da elaboração do orçamento, investigando “como” é elaborado. Assim, o método adotado será um *case study* descritivo (Yin, 2003).

Após efetuada uma revisão de literatura sobre o tema da gestão orçamental procedeu-se à formulação das *research questions*:

1. Como se efetua o processo orçamental numa empresa do setor do retalho?

2. Qual o impacto da gestão orçamental na empresa?

Para responder a estas questões, foram recolhidas várias evidências:

1. Relatórios internos da empresa, outputs do sistema de controlo de gestão, normas e cronogramas de elaboração do orçamento; e
2. Entrevistas após o período de orçamento da empresa.

Além da evidência recolhida, também foi consultada literatura considerada mais relevante sobre o processo de orçamentação e a função planeamento.

De seguida procedeu-se à interação da literatura com as evidências recolhidas, análise das descobertas e iniciada a escrita da dissertação.

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos, o primeiro capítulo é a presente introdução, onde é apresentado o enquadramento ao estudo realizado. No capítulo 2 é elaborada a revisão da literatura, referente à função planeamento e ao processo orçamental, seguido da descrição da metodologia utilizada neste *case study* (Capítulo 3). O capítulo 4 apresenta o *case study*, através da contextualização da empresa, descrição do processo orçamental e indicação das principais implicações da gestão orçamental na organização. Este estudo termina com a apresentação das conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações (Capítulo 5).

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo descreve os conceitos teóricos referentes ao tema da dissertação, de todo o processo de gestão orçamental.

A gestão orçamental refere-se a um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados nos orçamentos a fim de serem atingidos os objetivos que fazem parte destes, otimizando a organização para irem de encontro às metas orçamentais. As empresas seguem estratégias, políticas, procedimentos e regras que podem ser representadas por planos, através, por exemplo, dos orçamentos. Estes permitem transmitir a informação sobre os recursos necessários para atingir os objetivos definidos. A fase de elaboração de orçamentos implica funções de planeamento e controlo destes e são de elevada importância para o bom funcionamento da gestão global das empresas (Caiado, 2008).

2.1. Planeamento

O processo de planeamento envolve a fixação de objetivos e linhas gerais de gestão que servem de base à definição da estratégia.

Segundo Blocher *et al.* (2001), a estratégia deve ser definida com base numa análise de fatores externos (através do estudo do meio envolvente, dos mercados, da concorrência e dos agentes económicos, políticos, sociais e meios legais, com o intuito de identificar novas oportunidades e possíveis ameaças) e de fatores internos (cultura e estrutura organizacional e recursos existentes, devendo identificar as forças e fraquezas, bem como as vantagens competitivas da organização).

Após a seleção da estratégia devem ser criados planos a médio/longo prazo com a finalidade de implementar a estratégia e estabelecer as atividades, meios e recursos necessários para alcançar os objetivos.

Pereira e Franco (1994) indicam que as instituições com níveis de gestão mais evoluídos devem possuir uma determinada estrutura base, com planos de ação definidos (plano estratégico, plano a médio/longo prazo e plano a curto prazo), que sejam uma referência para a elaboração das suas atividades. O planeamento é uma etapa fundamental para uma orçamentação dinâmica, eficaz, bem elaborada e conseqüentemente para uma gestão de qualidade. Cada gestor deve investigar e conhecer a metodologia e a funcionalidade dos diversos planos de ação que o compõem. O plano estratégico tem como desafio a escolha da estratégia para o desenvolvimento da organização e que o mesmo deve apresentar um grau reduzido de complexidade. O plano ideal deve ser sustentável, exequível e aceite pelos membros da organização, ou seja, deve basear-se num conjunto de objetivos e ideias simples e passíveis de atingir.

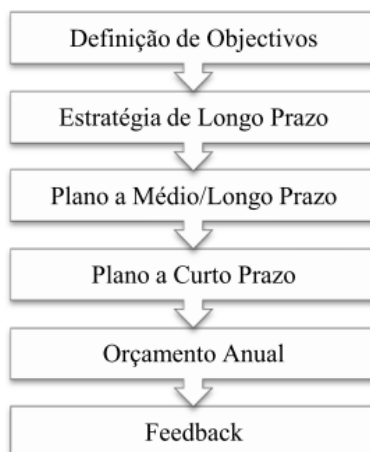
De acordo com Caiado (2008), o planeamento e programação a curto prazo devem enquadrar-se no planeamento e programação a médio ou a longo prazo, com os ajustamentos que o grau de realização das previsões destes, imponham ou aconselhem face à conjuntura e ao eventual aparecimento de novos fatores. O rápido desenvolvimento económico que tem caracterizado as últimas décadas exige que as empresas e outros agentes económicos façam uma permanente previsão do futuro, com vista a minimizarem os riscos dos investimentos a efetuar e a permitirem a tomada de decisões atempada. O planeamento a longo prazo indica o rumo ou a orientação geral a observar, enquanto que o planeamento a curto prazo visa a elaboração de um programa de ação que permita a coordenação e o controlo das atividades da empresa, tendo este programa que respeitar a orientação geral fixada.

Enquanto que os objetivos considerados no plano a longo prazo não são apenas o lucro, mas o crescimento de capital e o aumento da quota de mercado, no planeamento a curto prazo a estrutura da empresa é um dado (o capital imobilizado e a capacidade de produção são fixos). O que varia são as variáveis de produção e de venda (preço de venda; volume de vendas; volume de produção; gastos de produção).

Embora existam 2 horizontes de previsão diferentes (obviamente que o planeamento a curto prazo tem que se inserir nos objetivos globais definidos no plano a longo prazo), não deixa de constituir uma realidade o possível desequilíbrio financeiro da empresa. É fundamental assegurar que o endividamento não ponha em causa a solvabilidade e sobrevivência da empresa, ou seja, os recebimentos deverão ser suficientes para satisfação dos pagamentos.

Todos os planos de ação têm as suas características bem definidas e individualizadas, contudo, deve-se ter especial atenção para que todos estes planos se relacionem entre si, estabelecendo um fio condutor e uma hierarquia de planos, que se inicia pelos objetivos mais genéricos, e que se desenvolve com sentido para a ação. O resultado prático da referida hierarquia é o orçamento anual (Pereira e Franco, 1994).

Figura 1: Hierarquia de Planos.



Fonte: Adaptado de Pereira e Franco (1994, p. 456)

2.2. Orçamento

O orçamento é um método formal de planeamento financeiro detalhado que engloba a coordenação e controle de cada rubrica significativa no balanço e na demonstração de resultados, ou seja, é um documento formalmente escrito, constituído por planos de gestão a desenvolver no futuro, expressos em termos físicos e financeiros, que indica o curso da acção futura. Permite estabelecer objetivos específicos para as operações futuras e comparar periodicamente os resultados atuais com os objetivos estabelecidos (Hansen e Mowen 2007; Caiado, 2008 e VanDerbeck 2010).

Caiado (2008), reforça a ideia do orçamento, defendendo que o mesmo serve as principais funções da gestão, do mesmo modo que os desenhos do arquiteto ajudam o construtor e o plano de voo auxilia o piloto de um avião.

Hansen e Mowen (2007) acrescentam que o orçamento deve integrar objetivos sérios e atingíveis, o que determina que o planeamento deve ser baseado em estudos cuidados.

Jordan *et al.* (1993) defendem que o orçamento é mais do que uma simples previsão, uma vez que este “corresponde a uma atitude voluntária do gestor, para atingir compromissos, que são traduzidos monetariamente nos planos de ação”.

Para Jensen (2003), os sistemas de orçamento são onipresentes e são considerados desde há muito tempo como necessários para a gestão de uma empresa, consumindo cerca de 6 meses do tempo de gestão das empresas, em planeamento, negociações e definição de objetivos. O mesmo autor defende, que os orçamentos são destinados a coordenar as atividades da empresa, embora também sirvam como elemento de motivação dos gestores.

Se os princípios da orçamentação forem realizados de uma forma adequada, a empresa pode ficar mais segura que vai utilizar de forma eficiente todos os seus recursos e alcançar os resultados mais favoráveis, a longo prazo.

O planeamento e controlo através da utilização do orçamento são essenciais para alcançar o objetivo principal de qualquer organização com fins lucrativos (maximizar a rentabilidade atingindo o maior volume de vendas ao menor custo possível).

O orçamento torna-se, então, um mapa que orienta os gestores ao longo do caminho e permite que os mesmos saibam quando a empresa é desviada da rota planeada.

Tendo em conta a reflexão feita pelos referidos autores, pode-se concluir que os **objetivos** do orçamento devem satisfazer algumas características fundamentais:

1. Estabelecer objetivos específicos para as operações futuras;
2. Os objetivos devem ser realistas e alcançáveis;
3. Comparar periodicamente os resultados atuais com aqueles objetivos;
4. O processo de orçamentação envolve olhar para o futuro, logo o orçamento deve considerar cuidadosamente a conjuntura macroeconómica, as condições

particulares do setor, mudanças e tendências que podem influenciar as vendas e os custos (os dados históricos devem ser usados apenas como um ponto de *stepping-off* para as projeções para o futuro);

5. O orçamento deve ser suficientemente flexível de modo a que possa ser modificado, tendo em conta as variações das condições;
6. A responsabilidade pelos custos de previsão devem ser claramente definidas e a responsabilidade pelos resultados reais devem ser garantidas. Este princípio garante e encoraja uma análise cuidadosa e uma avaliação precisa na orçamentação.

Em suma, o orçamento assume um papel crucial no processo de gestão de uma organização. É a expressão quantitativa do plano anual agindo como previsão da gestão económica e administrativa, sendo limitado pelos recursos que a empresa dispõe e pelo ambiente externo.

2.3. Tipologia de Orçamentos

Walther (2012), refere que os orçamentos envolvem uma boa dose de prospetiva, situação que por si só, envolve uma quantidade de erro inevitável, independentemente da tipologia de orçamento utilizada.

Este ponto faz uma abordagem aos diversos tipos de orçamento, defendidos por diversos autores com Vanderbeck, Needle, Caiado, Edwards, Horngren e Lunkes.

2.3.1. Anual Tradicional

VanDerbeck (2010, p. 338) refere que o orçamento anual tradicional é preparado com um ano de antecedência face ao ano fiscal da empresa. O mesmo autor refere também

que este tipo de orçamento é normalmente dividido em quadrimestres e detalhado por meses.

Needle (2010, p. 256) refere que um orçamento tradicional é composto por um conjunto de orçamentos operacionais e financeiros que detalham o planeamento financeiro de uma organização por um período contabilístico específico. Os orçamentos operacionais servem de base aos orçamentos financeiros. Os orçamentos operacionais de uma empresa de retalho incluem normalmente orçamentos de vendas, compras, custos comerciais, despesas administrativas e custo dos produtos vendidos.

2.3.2. Incremental

Orçamento incremental é um orçamento com base em pequenas alterações de resultados orçados no período anterior, por comparação com base nos resultados reais. Esta é uma abordagem comum em empresas onde a gestão não pretende gastar uma grande quantidade de tempo com a formulação de orçamentos, ou não tem grande necessidade de realizar uma avaliação criteriosa do negócio.

A principal vantagem desta tipologia orçamental é o facto de ser simples de utilizar, baseando-se resultados recentes que podem ser facilmente verificados.

“O orçamento incremental é historicamente a forma mais comum de construir orçamentos, porque é um modelo que assume de forma simples que os resultados do ano atual servem de base para o próximo ano. O nome “orçamento incremental” deriva do facto de assumir que cada rubrica do orçamento varia positivamente ou negativamente na mesma percentagem, no período seguinte” (Thompson *et al.*, 2008).

Para Thompson *et al.* (2008), o orçamento incremental apela ao senso comum, pois tenta simplificar a complexidade da realidade económica do mundo. O orçamento

incremental normalmente utiliza tendências agregadas (mais generalistas) e falha na análise mais detalhada das receitas e despesas.

2.3.3. Base Zero

O orçamento de base zero, tradução da sigla americana z.b.b. («*zero base budgeting*»), constitui um processo de planeamento e orçamentação que exige que cada sector justifique todas as despesas e que a unidade organizacional ou unidade de decisão opere eficiente e eficazmente com um dado nível de recursos (Caiado, 2008, p. 482).

Para Edwards *et al.* (1993) e Needle (2010), o orçamento base zero é uma alternativa ao orçamento tradicional e determina que os responsáveis operacionais tenham de justificar detalhadamente todos os recursos solicitados e todas as despesas que preveem efetuar, sempre que elaboram um novo orçamento.

De acordo com Caiado (2008), as etapas que integram os procedimentos do orçamento de base-zero são as seguintes:

1. Identificação das unidades de decisão;
2. Fixação das hipóteses de base do planeamento e dos pacotes orçamentais;
3. Análise das unidades de decisão e proposta das versões-base e aditamentos;
4. Classificação das versões-base e dos aditamentos;
5. Preparação dos orçamentos definitivos; e
6. Controlo de resultados.

Este tipo de orçamento parte do zero. A elaboração do orçamento para cada ano é um exercício de previsão e planeamento independente, que identifica as atividades essenciais, possibilitando uma alocação de recursos mais eficiente (Edwards *et al.*, 1993).

2.3.4. Contínuo

O orçamento contínuo é um orçamento que é constantemente atualizado, acrescentando-se um novo período à medida que o tempo vai decorrendo, não sendo elaborado somente uma vez por ano. Na medida em que se adapta constantemente à realidade, assegura que o planeamento seja mais flexível e realista. Em contrapartida, também exige mais recursos e mais tempo para a sua elaboração (Horngren *et al.*, 1999).

VanDerbeck (2010), refere que muitas empresas utilizam o orçamento contínuo, pois este confere uma perspetiva mais de longo prazo, em vez de se concentrarem apenas no próximo mês ou trimestre.

2.3.5. Baseado nas Atividades (ABB)

Para Lunkes (2003, p. 124), o orçamento por atividade é mais amplo e conecta-se com outras funções da gestão. Além de ser parte do sistema de custos, é parte do processo de planeamento estratégico global e parte do sistema de controlo que monitoriza as operações de um período específico.

O orçamento por atividades proporciona informação às empresas e um maior controlo de recursos, o que permite aos gestores direcionar recursos para as atividades que serão orçadas no futuro.

Quando se planeia uma atividade em que é necessário reduzir os custos este método de orçamento torna-se eficiente no que se refere à aplicação de recursos, pois é capaz disciplinar e controlar mais eficientemente o uso dos recursos financeiros.

2.3.6. Orçamento flexível

O orçamento flexível surgiu para resolver o problema do orçamento tradicional. Tendo em conta que o orçamento tradicional é elaborado para um nível de atividade, o

orçamento flexível é elaborado para um conjunto de atividades que a empresa poderá desenvolver. Para a implementação de um orçamento flexível a empresa tem de decidir como vai responder a uma série de condições (Vanderbeck, 2010, p. 351).

A base para elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e custos variáveis, pois estes últimos seguirão o volume de atividade da empresa.

O conceito de orçamento flexível dificulta a continuidade do processo orçamental, uma vez que as principais variáveis de nível de atividade não são fixadas à partida. A aplicação deste tipo de orçamento é importante em ambientes de grande volatilidade, onde é difícil prever o que vai acontecer.

2.4. O papel do Orçamento na Gestão

A realização do orçamento nas empresas resulta em vantagens no planeamento e controlo das mesmas. Com uma gestão baseada num orçamento é possível criar hábitos de previsão, de cumprimento de prazos, de organização e contribuir para a definição concreta de responsabilidades, para que os responsáveis por determinadas funções tenham consciência das consequências possíveis provenientes de determinadas tomadas de decisão (Caiado, 2008).

Vários autores como Jordan *et al.* (1993), Pereira e Franco (1994), Horngren *et al.* (2005), Anthony e Govindarajan (2007), Mortal (2007), Needles (2010), apresentam as principais funções do orçamento numa organização:

1. **Planeamento** das operações: os gestores ao elaborarem as propostas de orçamento estão a prever as atividades a desenvolver, os meios a utilizar, os recursos necessários e principalmente os resultados e objetivos a atingir.
2. **Coordenação** das atividades: permite a reconciliação dos diferentes objetivos, promovendo a equidade entre departamentos. De acordo com Jordan *et al.*

(1993) o processo orçamental exige uma coordenação vertical (articulação na estrutura hierárquica) e horizontal (alinhamento dos objetivos e dos planos de ação entre departamentos).

3. **Comunicação** dos planos aos vários centros de atividades: o orçamento deve, por outro lado, assegurar a comunicação dos planos atuais aos responsáveis dos vários centros de responsabilidade e, por outro, deve promover a troca de informação na organização de forma descendente, por parte dos quadros superiores, relativa aos objetivos e prioridades da empresa, e de forma ascendente através da identificação de oportunidades, ameaças e recursos necessários, por parte dos níveis hierárquicos mais baixos da organização.
4. **Motivação** dos gestores para atingir os objetivos da organização: o orçamento deve ser uma ferramenta útil, uma vez que influencia o comportamento e a motivação dos gestores para alcançar bons resultados. De acordo com Mortal (2007), esta motivação é sentida com maior intensidade quando os gestores atingem os objetivos determinados pelo orçamento.
5. **Controlo** das atividades: o orçamento ao ser elaborado permite, posteriormente, o controlo das atividades através da comparação dos resultados atuais com os valores orçados, numa tentativa de assegurar que os objetivos estão a ser alcançados.
6. **Avaliação** da performance: os orçamentos auxiliam a gestão definindo pontos de referência que podem ser utilizados para posteriores avaliações de desempenho. A avaliação constitui um processo essencial para justificar a elaboração do orçamento, visto que a sua preparação pressupõe a existência de objetivos globais e individuais a atingir.

Jordan *et al.* (2005) acrescentam que o orçamento é um instrumento de descentralização, uma vez que a administração define os objetivos globais da empresa e participa na fixação dos objetivos dos centros de responsabilidade, mas delega a execução e o controlo das tarefas aos responsáveis.

Para Edwards *et al.* (1993) quanto maior for a incerteza acerca do futuro de uma organização, maior é a necessidade da elaboração de um orçamento, não podendo o contexto de incerteza ser motivo para o não cumprimento dos objetivos traçados: *“In fact, the less stable the condition, the more necessary and desirable it is to budget, although the process becomes more difficult”* (Edwards *et al.*, 1993).

O orçamento potencia a função de controlo pois permite detetar eventuais constrições em determinadas áreas antes que estas ocorram (Mortal, 2007).

O orçamento também tem um papel importante no processo e facilitação das relações interpessoais numa organização, dado que obriga a uma maior comunicação entre os intervenientes, uma vez que a sua elaboração necessita da intervenção dos gestores (responsáveis por perceber os objetivos) e do estabelecimento de políticas que definem a própria organização.

De acordo com os parágrafos anteriores, conclui-se que a elaboração de um orçamento em todas as áreas de uma organização, permite:

1. Coordenar as operações entre todas as áreas da empresa (que têm orçamento);
2. Sincronizar atividades operacionais departamentais, atingindo assim melhores resultados; e
3. Para além da coordenação, a orçamentação permite a comunicação entre as subunidades da organização para garantir o cumprimento das metas pretendidas.

2.5. Implementação da Gestão Orçamental

Needle (2010), defende que a execução orçamental bem-sucedida depende de dois fatores: i) comunicação clara; ii) apoio da gestão de topo.

As diretrizes para a implementação dos orçamentos incluem a identificação da finalidade do orçamento, o grupo de utilizadores e necessidades de informação, as fontes de informação para orçamento, a criação de um formato claro de orçamento e a utilização de fórmulas e cálculos adequados para obter a informação quantitativa (Needle, 2010).

O mesmo autor refere que de forma a garantir a cooperação e a execução do orçamento, todas as pessoas chave envolvidas devem estar identificadas e devem conhecer o seu papel no processo orçamental. Assim, o *controller* e os outros membros do departamento de coordenação do orçamento devem ser muito claros na comunicação das expectativas de desempenho e objetivos orçamentais. De igual foram, a gestão de topo (Administração ou Direção) deve mostrar apoio para o orçamento e incentivar a sua implementação.

A elaboração orçamental decorre geralmente no quarto trimestre, sendo normalmente planeado para doze meses ou trimestralmente. A sua execução inicia-se no começo do ano civil, efetuando-se as revisões e controlos orçamentais no decorrer desse ano (Merchant, 1997; e Pereira e Franco, 1994).

Na implementação do orçamento uma das questões importantes é o nível de participação dos gestores no processo orçamental. Edwards *et al.* (1993) indicam dois tipos de orçamento quanto ao grau de participação: orçamentos impostos (*top-down budgeting*) e orçamentos participativos (*bottom-up budgeting*). Assim, verifica-se a existência de um orçamento imposto quando a maioria dos desenvolvimentos da gestão

orçamental está a cargo dos gestores de topo, sendo que o orçamento é imposto aos colaboradores de níveis hierárquicos inferiores (Solomon *et al.*, 1993). Por outro lado, Horngren *et al.* (1999) referem que um orçamento participativo implica a formulação do orçamento com a participação ativa de todos os colaboradores afetados.

Segundo Merchant (1997) deve ser preparado um manual do orçamento que descreva os elementos mais permanentes do processo de planeamento.

Pereira e Franco (1994), apresentam alguns pontos que podem constar deste manual:

1. A definição dos programas e orçamentos e a sua interligação;
2. Os procedimentos gerais da elaboração, aprovação, execução e as orientações da direção;
3. Os objetivos e princípios a seguir no orçamento.
4. A informação que deve ser enviada pela área de coordenação do orçamento aos centros de responsabilidade no início do processo;
5. Os mapas a elaborar por cada área de responsabilidade;
6. Os mapas finais de apresentação do orçamento.

Este manual deve ser comunicado por todos os indivíduos responsáveis pela preparação do orçamento.

Anthony e Govindarajan (2007), indicam-nos a importância do departamento de coordenação do orçamento (*budget department*) no processo orçamental, enumerando as suas principais tarefas:

1. Publicação dos procedimentos do orçamento;
2. Calendarização das tarefas;
3. Assistência na preparação do orçamento;
4. Incitação para a interligação e a comunicação entre departamentos;

5. Coordenação e atribuição de responsabilidades;
6. Fornecimento de informação base para preparação do orçamento;
7. Análise e interpretação dos resultados aquando da execução do orçamento.

Na implementação da gestão orçamental um fator fundamental de sucesso são os sistemas de informação utilizados. Muitas organizações continuam a utilizar somente folhas de cálculo para o planeamento e controlo de gestão, uma vez que no passado eram ferramentas adequadas para as tarefas tradicionais de planeamento e controlo. No entanto, estes modelos de orçamento apresentam-se desajustados ao novo contexto empresarial pela sua morosidade, falta de fiabilidade dos dados e dispersão da informação.

Assim, antes de avançar com o processo orçamental é importante analisar a estrutura de sistemas da empresa e, caso seja necessário, é fundamental dotar as empresas com ferramentas e sistemas que automatizem a recolha e formatação de dados, libertando os gestores para tarefas de maior valor acrescentado.

2.6. Etapas do Processo Orçamental

Relativamente às etapas do processo orçamental, Caiado (2008), apresenta 3 fases:

1. Elaboração dos orçamentos para o período de gestão;
2. Medição e registo da atividade real e sua comparação com os orçamentos definidos anteriormente;
3. Apurar os desvios e analisar as causas para tomar decisões corretivas com vista a eliminar futuros desvios resultantes do mesmo tipo de causas.

Borges *et al.* (2002), também apresentam 3 fases para o processo de orçamentação:

1. Fixação dos objetivos: é importante que os gestores sejam orientados, pois os resultados são quantificados de forma que no futuro seja medido o grau de realização dos objetivos, por parte dos gestores.
2. Definição de programas: nesta fase identifica-se e quantifica-se (física e monetariamente) os meios e recursos.
3. Tradução financeira: nesta última fase, os autores indicam que os objetivos irão traduzir-se em receitas, vendas, prestação de serviços, resultados líquidos esperados, ou então em quantificações não financeiras como a qualidade, cumprimento de prazos de entrega e execução e satisfação do cliente.

Contrariamente a Borges *et al.* (2002) e Caiado (2008), Drury (2008) apresenta um processo de orçamentação mais complexo e detalhado, defendendo que o mesmo deve ser constituído por oito fases. Segundo a literatura recolhida e analisada, considera-se que se trata da melhor divisão do processo orçamental.

1. Preparação e comunicação das linhas de orientação

A gestão de topo deve comunicar as políticas que resultaram de uma reflexão de longo prazo aos colaboradores que estarão envolvidas na preparação do orçamento do ano corrente. Essas políticas podem incluir alterações nas vendas ou na expansão ou concentração das atividades e no estabelecimento de preços ou mesmo alterações na produtividade.

2. Determinação dos fatores decisivos para a empresa

Antes de preparar o orçamento é necessário que a administração determine a variável decisiva, pois esta determina o ponto de partida para o orçamento anual.

Por exemplo, o fator vendas, quando uma empresa não tem capacidade de produção para fazer face à procura (Drury, 2008). Desta forma, tendo em conta o desempenho

passado, os gestores podem antecipar as mudanças que serão necessárias (Horngren *et al.*, 2005).

3. Preparação do orçamento de vendas

O volume de vendas determina o nível de produção necessária para evitar que as vendas sejam consideradas um fator de restrição da performance. Por esta razão, o orçamento das vendas é o plano mais importante no processo de orçamentação anual (Drury, 2008).

Needle (2010), refere que para projetar vendas, os gestores têm em conta fatores externos e internos.

Os fatores externos incluem: i) a situação económica local, nacional e internacional; ii) a situação económica do setor; e iii) o nível de concorrência previsto.

Os fatores internos incluem: i) o histórico de vendas em períodos anteriores; ii) as políticas de crédito na empresa; iii) as políticas de preços; iv) novos produtos que a organização planeia apresentar ao mercado; e v) a capacidade produtiva da empresa.

4. Preparação inicial dos orçamentos por centros de responsabilidade

A preparação do orçamento deve ser um processo “*bottom-up*”, ou seja, o orçamento deve ter origem nos níveis mais baixos da hierarquia e deve ser ajustado e coordenado pelos níveis superiores. Desta forma, os gestores ficam aptos para participar na preparação do orçamento, para além de aumentar a probabilidade de aceitação dos objetivos apresentados. Os dados históricos poderão ser um ponto de partida para a produção do orçamento. No entanto, as mudanças devem ser levadas em consideração (Drury, 2008).

5. Negociação do orçamento com os superiores

Cada responsável de departamento deve participar ativamente na elaboração do orçamento final. O superior hierárquico deve ter em atenção as argumentações dos subordinados para a inclusão de dados no orçamento, de modo a promover a motivação. Ao longo da linha hierárquica os orçamentos por centro de responsabilidade devem ser negociados entre os responsáveis de departamento e respetivos diretores para a conciliação de ideias (Drury, 2008).

6. Coordenação e revisão dos orçamentos

Após a consolidação dos orçamentos individuais, elaborados ao longo da hierarquia organizacional, devem ser examinadas as relações entre os vários orçamentos para que estes sejam coerentes entre si. Caso contrário, deve-se proceder às modificações necessárias. Esta revisão pode aferir que alguns orçamentos não são compatíveis entre si, devendo ser modificados de forma a se tornarem coadunáveis com as condições, planos de controlo e orientações dos gestores (Hornngren *et al.*, 2005).

7. Aceitação final do orçamento

Quando os orçamentos estão todos em harmonia são sintetizados no orçamento global, *master Budget*, nos balanços e nos cash-flows. Após a aprovação do orçamento global são distribuídas responsabilidades para garantir que os objetivos que fazem parte do orçamento sejam atingidos (Drury, 2008).

8. Revisões contínuas dos orçamentos

O processo orçamental não termina com a aceitação do orçamento. Este deve ser revisto durante todo o ano, num processo contínuo e dinâmico. Periodicamente os resultados atuais devem ser comparados com os resultados do orçamento. Este procedimento permitirá à gestão verificar diferenças, procurar razões que as justifiquem e tomar ações corretivas que solucionem as mesmas (Drury, 2008).

Horngren *et al.* (2005) referem que se as condições atuais forem muito diferentes das antecipadas, o orçamento deve ser revisto e ajustado. O processo de orçamentação deve ser um processo dinâmico e contínuo.

2.7. Dificuldades de Implementação

A gestão orçamental enfrenta obstáculos na sua implementação, realização e execução, alguns mais difíceis de ultrapassar do que outros.

Jordan *et al.* (2005) apresentam dois tipos de obstáculos ao processo orçamental: as dificuldades de **forma e de fundo**.

As **dificuldades de forma** incluem situações relativas ao calendário, aos formulários e processo orçamental, que se podem refletir em atrasos e desorganização entre departamentos.

Conseguir gerir o calendário é uma das dificuldades apresentadas. Deve-se tentar evitar a elevada antecipação da realização do orçamento, pois ainda não estão bem fundamentados os resultados que poderão ser obtidos. No entanto, iniciar o processo orçamental muito tarde pode fazer com que os gestores não tenham tempo suficiente para elaborar as suas projeções (Borges *et al.*, 2002).

O excesso de burocracia nos formulários pode prejudicar a precisão da previsão. O conteúdo dos formulários deve ser adaptado às necessidades de cada gestor, mantendo sempre uma harmonia de linguagem (Borges *et al.*, 2002).

A organização e troca de informação pode ser um forte obstáculo no processo orçamental, conforme refere Pereira e Franco (1994), sobretudo quando a estrutura orgânica e os sistemas de informação apresentam fragilidades. A estrutura orgânica deve estar definida e identificar claramente os diversos centros de responsabilidade. Os

sistemas de informação devem fornecer informação atempada para que seja possível o controlo orçamental.

As **dificuldades de fundo** resultam de hábitos enraizados nos processos de trabalho: ausência de objetivos, de planos de ação; ausência de negociação entre gestores na elaboração do orçamento; a existência de “almofadas” orçamentais; e existência de detalhe excessivo no orçamento. Estas dificuldades complicam todo o processo, tornando-o num mero exercício contabilístico, ao invés de promover o planeamento da atividade e a motivação dos gestores (Jordan *et al.* 2005).

Os gestores, ao realizarem os orçamentos, podem sobrevalorizar os custos, originando “almofadas”. Se estes não ocorrerem na totalidade, este facto poderá ser interpretado como bom desempenho, constituindo-se como um instrumento de proteção (Borges *et al.*, 2002).

Caiado (2008), refere dois aspetos importantes que podem dificultar a implementação da gestão orçamental: i) normalmente as pessoas não gostam de prever o futuro, pois entendem que as previsões nem sempre coincidem com a realidade, utilizando esta razão para justificar a não realização dos orçamentos; e ii) por vezes as pessoas visualizam os orçamentos como uma forma de controlo por parte dos superiores hierárquicos, não acreditando nos benefícios da realização de orçamentos.

Needle (2010), refere que os fatores mais citados pelos responsáveis financeiros das empresas são: i) uma estratégia inadequadamente definida; ii) falta de ligação clara entre a estratégia e a operação; iii) falta de responsabilidade individual para resultados; iv) falta de medidas de desempenho significativas; v) pagamento inadequado para o desempenho; e vi) a falta de dados adequados.

2.8. O Controlo Orçamental

Após a definição dos orçamentos pelos colaboradores é necessário apurar se os prazos destes são cumpridos e adequados.

O controlo orçamental é a metodologia utilizada nas organizações, para acompanhar ao longo do tempo, a evolução do orçamento anual e a forma como está a ser executado. Permite medir a performance através da comparação dos resultados reais com aqueles que se indicaram no orçamento anual, informando a gestão para a devida correção. O controlo orçamental funciona assim como “um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo da gestão orçamental” (Jordan *et al.*, 2005, p. 183).

Comparando os valores reais apurados na contabilidade, com as previsões do orçamento, surgem os denominados desvios. Estes podem ser favoráveis ou desfavoráveis, de acordo com o sinal obtido das diferenças entre os valores reais e os valores que constam no orçamento.

Segundo Caiado (2008), os desvios podem ser calculados em duas formas diferentes, conforme apresentado na tabela seguinte.

Tabela 1: Fórmula de cálculo dos desvios.

$\text{Desvios} = \text{valores orçados} - \text{valores reais}$
$\text{Desvios} = \text{valores reais} - \text{valores orçados}$

O sinal positivo ou negativo depende da parcela que se escolher como aditivo e o significado dependerá da sua natureza. Por exemplo, um desvio negativo nos réditos terá um significado inverso nos gastos. Desta forma, quanto menor o desvio, mais adequado é o orçamento. Quando se verificam desvios significativos as responsabilidades são reportadas à área responsável (Caiado, 2008).

Autores como Pereira e Franco (1994) abordam a questão dos desvios indicando que estes são fixados em intervalos de controlo, com o objetivo de serem analisados somente os desvios significativos. Esta abordagem é denominada de gestão por exceção. Desta forma, os gestores apenas analisam os maiores desvios, com a finalidade de desenvolver medidas corretivas.

A impossibilidade de efetuar análises de controlo orçamental, com a rapidez suficiente para suportar a tomada de decisão e atuar em tempo útil com ações corretivas, origina a que sejam tomadas decisões baseadas em informação insuficiente ou desatualizada.

Segundo Drury (2008), para um controlo orçamental mais eficaz é importante o grau de controlo que o gestor tem. Esse controlo depende de fatores controláveis e não controláveis. Os fatores controláveis são aqueles que o gestor pode e deve exercer influência, de forma a conseguir o máximo de eficiência. Os fatores não controláveis caracterizam-se pelo facto da influência e da responsabilidade já não serem diretamente do gestor. Se a quantidade de fatores não controláveis for superior à quantidade de fatores controláveis pode dificultar a avaliação da performance, pois os gestores podem não estar preparados para o erro e consequentes efeitos.

2.9. Críticas ao Orçamento

Para Jensen (2001) e Hope e Fraser (2003), o orçamento agrega pouco valor para a empresa, uma vez que esta ferramenta surge para controlar o comportamento dos gestores e funcionários, ao invés de contribuir para as vantagens competitivas da empresa.

Jensen (2001), “Traditional budgeting processes waste time, distort decisions, and turn honest managers into schemers”. Um orçamento de uma organização é uma tarefa difícil, que consome recursos (humanos e financeiros) às organizações. Desta forma,

muitos autores consideram que a gestão baseada no orçamento é um processo antiquado, baseado em atividades *time-consuming*, com enfoque no trabalho de dados ao invés da análise de informação e na simulação de cenários.

Já para Hope e Fraser (2003), as empresas modernas rejeitam a centralização, o planejamento inflexível e o controle absoluto. Estes autores enumeram uma série de desvantagens ou problemas proporcionados pelo processo orçamental, dos quais se destacam:

1. O processo orçamental começa pelo menos quatro meses antes do início do ano fiscal, ou seja, é um processo demorado e com ênfase no curto prazo (geralmente um ano);
2. Apesar da capacidade de processamento dos computadores de trabalhar os números, o processo orçamental continua a ser lento e oneroso, absorvendo até 30% do tempo da gestão;
3. Num sistema tradicional de processo orçamental, as metas de custo inflexíveis podem ter o efeito de limitar o volume de negócios assumido por uma área da empresa;
4. Os orçamentos e as revisões orçamentais convencionais envolvem recompilações detalhadas de dados e exigem vários escalões de aprovação;
5. O uso do orçamento, em casos extremos, no intuito de alcançar um melhor desempenho, pode levar ao colapso da ética corporativa, porque em situações extremas os gestores podem “falsificar” os resultados pela manipulação de dados de forma atingirem as metas. Ao agirem desta forma os gestores acabam por prejudicar os resultados reais da empresa. Esta quebra dos valores éticos leva à desconfiança dentro da organização.

6. O orçamento desautoriza a linha de frente, desencoraja a partilha de informações e retarda a resposta à evolução do mercado até que seja tarde demais. As condições de mercado alteram-se de forma tão radical que o plano construído no ano anterior pode ser “esquecido” por não ser o mais adequado.

Assim, é evidente que o modelo de gestão baseado no orçamento pode acarretar alguns problemas, nomeadamente financeiros, estratégicos (modelo estático e centralizado) e comportamentais. No entanto, como refere Horngren (2004) “...*budgets are inanimate tools. They can be used wisely or stupidly*”.

2.10. Métodos Alternativos ao Orçamento Tradicional

Assumindo que o orçamento é uma forma de controlo e um processo pouco participativo, existem atualmente novas técnicas de gestão sem orçamento que tendem a descentralizar responsabilidades, adotando uma nova postura de gestão em que os colaboradores passam a contribuir para a definição de objetivos que melhorem o desempenho geral da organização. A gestão sem orçamento não procura suprimir as metas, mas antes identificar os objetivos de desempenho mais relevantes e exequíveis.

De seguida identificam-se algumas das novas técnicas referidas na literatura.

2.10.1. Key Performance Indicators (KPIs)

Segundo Parmenter (2007), os KPIs representam um conjunto de medidas centradas nos aspetos de desempenho organizacional, que são os mais críticos para o sucesso presente e futuro da organização.

Neste contexto, a introdução de KPIs deve ser realizada de uma forma que suporte e englobe a ideia de uma parceria (cooperação) no local de trabalho, nomeadamente entre

os funcionários, a gestão, os fornecedores, os clientes e a comunidade nas quais a organização desenvolve as suas atividades (Parmenter, 2007).

De acordo com Peterson (2006), os KPIs são sempre taxas, proporções, médias ou percentagens, nunca são simples números. Os KPIs são projetados para resumir dados comparados de forma significativa e para transmitir sucintamente o máximo de informação possível.

Se os KPIs forem bem definidos e bem apresentados, criam expectativas e conduzem à tomada de ações.

Apesar da aceitação generalizada do uso de um conjunto de KPIs para avaliar o desempenho de uma empresa, existem algumas limitações associadas à sua utilização. Dado que um indicador analisa apenas uma parte da atividade da empresa, é necessário analisar diversos indicadores para que se consiga proceder à avaliação do desempenho global.

Segundo Horta *et al.* (2010), pode ser difícil obter uma visão global do desempenho, pois o número de indicadores necessários para se ter essa visão pode revelar-se de gestão inexecutável do ponto de vista de gestão.

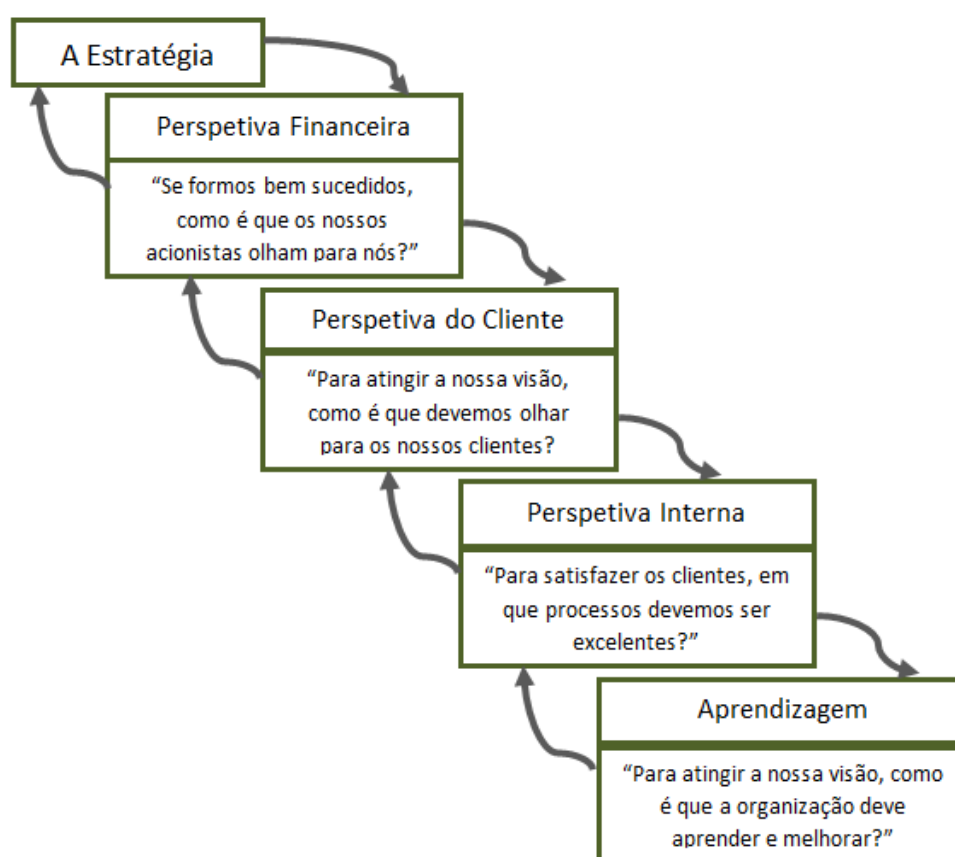
É importante não só utilizar as medidas corretas para medir as coisas certas, mas também para mostrar as relações entre as diferentes medidas, uma vez que esta é uma forma de identificar potenciais mecanismos de melhoria.

As principais dificuldades de todo o processo de KPIs são a disponibilidade e a validade dos dados.

2.10.2. Balanced Scorecard (BSC)

Needle (2010) refere que durante a fase de planeamento, o BSC fornece um quadro de trabalho que permite que os gestores possam traduzir a visão e estratégia da sua organização em termos operacionais. A gestão avalia a visão da empresa a partir da perspetiva de cada grupo de interessados e procura responder a uma questão-chave para cada grupo:

Figura 2: Perspetivas do Balanced Scorecard.



Fonte: Adaptado de Robert Kaplan e David Norton, *The Strategy-focused Organization*, 2001

Estas questões-chave procuram alinhar a estratégia da organização a partir de todas as perspetivas. As respostas às perguntas resultam em objetivos de desempenho que sejam mutuamente benéficas a todos os interessados. Uma vez que os objetivos da

organização são definidos, os gestores podem selecionar medidas e metas de desempenho definidas para traduzir os objetivos em um plano de ação (Needle, 2010).

Para Caiado (2008), o BSC faz uma ligação dos indicadores de desempenho à estratégia, permitindo aos decisores uma perspectiva integrada. Liga o controle operacional de curto prazo com a visão e a estratégia de longo prazo, identifica as relações de causa-efeito e concentra a atenção dos gestores nos fatores críticos.

Caiado (2008) refere um conjunto de etapas sequenciais, para o sucesso da implementação do BSC:

1. Delinear e listar as medidas que avaliem os fatores críticos de sucesso;
2. Desenvolver as medidas que se enquadrem nas relações de causa efeito para conseguir uma lógica concreta de criação de valor;
3. Definido o BSC, é necessário estende-lo aos níveis inferiores da pirâmide de gestão;
4. Recompensar os colaboradores pela concretização dos objetivos;
5. Organizar a produção dos dados e o seu reporte dentro de um sistema integrado;
e
6. Organizar o sistema de retroação mediante avaliações e reuniões periódicas, de modo a apoiar a melhoria do sistema.

Caiado (2008), também refere que a implementação da estratégia através do BCS depara-se com algumas dificuldades: o ambiente de mudança rápida, as alterações frequentes na tecnologia e a falta de recursos humanos qualificados e estáveis.

2.10.3. Rolling Financial Forecast

Ao contrário do orçamento, que é desenvolvido para o período de um ano, o Rolling Financial Forecast tem uma visão mais realista do mercado, que está em constante mudança e, por isso, visa estimular a ação contínua e flexível.

Para Garlapati e Durga (2011), este modelo permite que uma organização consiga prever melhor os riscos e as oportunidades, rever a sua estratégia à luz de novos cenários de negócio e alinhar recursos / atividades para obter vantagem competitiva.

2.10.4. Beyond Budget

À semelhança do BSC, o *Beyond Budget* também é desenvolvido de forma a descentralizar o planeamento da gestão de topo, expandindo-o a níveis operacionais. Além disso, o *Beyond Budget* define objetivos de *benchmark*, procurando direcionar a organização para os acontecimentos exteriores, comparando-a, assim, com a concorrência (Hope e Fraser, 2003a).

Comparativamente ao orçamento tradicional, o *Beyond Budgeting* permite uma gestão mais flexível. Em vez de planos fixos anualmente, os objetivos são flexíveis e revistos com frequência, tendo por base a concorrência os *benchmarks* de excelência, durante períodos mais curtos e utilizando indicadores chave.

Neste modelo deixa de ser necessário realizar-se um orçamento. Logo, poupa-se tempo e recursos, libertando dinheiro e mão-de-obra para outras tarefas mais importantes e com maior impacto para o futuro da empresa. Para além disto, existe uma grande probabilidade das ferramentas utilizadas para a substituição do orçamento serem mais eficientes, pois deixa de fora aspetos importantes como a satisfação dos clientes ou os indicadores de qualidade.

A implementação de modelos deste tipo implica que se efetue uma forte descentralização dentro da empresa, permitindo que a tomada de decisão e o compromisso de desempenho estejam a cargo dos gestores operacionais.

CAPITULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo será abordado o método de investigação *case study* e metodologia adotada na condução da presente investigação.

O principal objetivo deste *case study* é compreender o processo orçamental em empresas de retalho, as quais têm sido frequentemente preteridas em detrimento das empresas industriais quer no mundo académico quer na literatura sobre a temática.

Um *case study* é uma de várias formas de fazer pesquisas em ciências sociais, permitindo estudar os fenómenos inseridos na complexidade e riqueza dos seus contextos (Yin, 2003).

Como referido anteriormente, após ter sido efetuada uma revisão de literatura sobre o tema da gestão orçamental procedeu-se à formulação das *research questions* (abaixo indicadas), as quais procuram explicar o processo orçamental da empresa em estudo, utilizando o método *case study* explanatório:

1. Como se efetua o processo orçamental numa empresa do setor da distribuição?
2. Qual o impacto da gestão orçamental na empresa?

As principais etapas seguidas na realização do *case study* conduzido foram:

1. Planeamento do *case study*;
2. Preparação para a recolha de evidência;
3. Recolha de evidência;
4. Análise da evidência recolhida no *case study*; e
5. Desenvolvimento e redação do *case study*.

De seguida serão abordadas com maior detalhe cada etapa.

3.1. Planeamento do *Case Study*

O planeamento do presente *case study* foi efetuado na face inicial desta estudo com a finalidade de organizar e estruturar a investigação a desenvolver com vista a garantir coerência das ações a serem desenvolvidas.

Nesta face foi efetuada uma primeira revisão de literatura, com o intuito de perceber qual a metodologia de investigação em ciências sociais mais adequada para abordar o tema em estudo - a gestão orçamental no retalho.

3.2. Preparação para a Recolha de Evidência

Esta etapa teve início com a autorização do Diretor Geral da empresa em estudo, o que tornou possível o plano de recolha de informações.

A escolha da empresa em questão deveu-se ao facto de existir a possibilidade de acesso facilitado à informação e pelo conhecimento prático do processo orçamental que o autor detém nesta empresa.

3.3. Recolha de Evidência

Para a elaboração do presente estudo foram efetuadas recolhas em diversas fontes de informação, para evitar resultados/informações enviesados. Assim, além da participação-observação, procedeu-se à realização de entrevistas e à recolha e consulta de vários documentos de apoio.

3.3.1 Participação-observação

A investigação deste *case study* teve por base a participação-observação por parte do autor, uma vez que o mesmo é participante ativo nos eventos que estão a ser estudados.

O autor teve total acesso a todas as fases do processo orçamental.

Os fatos recolhidos têm origem no processo de elaboração do orçamento (entre Setembro e Dezembro de 2012) e nos meses seguinte, durante a fase de implementação e revisões orçamentais que se seguiram.

Segundo Yin (2003), este tipo de metodologia apresenta vantagens e desvantagens. Uma das principais vantagens é o facto de podermos compreender com maior profundidade as interações e os comportamentos dos diversos intervenientes à medida que os processos decorrem.

Por outro lado, a principal desvantagem deste método reside no facto do investigador poder ser influenciado pelos seus pontos de vista e, deste modo, ter uma postura menos objetiva face ao objeto em estudo, ou seja, pode trazer eventuais problemas de objetividade quer na recolha, quer no processo de análise da evidência.

No entanto, estes riscos foram minimizados com a utilização de outras fontes de evidência.

3.3.2. Entrevistas

O processo de entrevista foi uma fonte de evidência fundamental para a compreensão do processo orçamental e o respetivo impacto na atividade da empresa. Além disso permitiu perceber as diferentes perspetivas de cada entrevistado.

Para a realização das entrevistas foi definido o universo de colaboradores a entrevistar, assim como definido o guião de questões a seguir. A empresa em estudo aprovou o guião de entrevista e a lista de entrevistados, (ver Anexo 1 e 2).

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, individual sem suporte audiovisual.

Ao longo das entrevistas foram apontadas as respostas de cada entrevistado. Após o

processo de entrevistas individual foram analisadas as respostas de forma a organizar as mesmas e facilitar a comparabilidade da análise.

A escolha dos entrevistados procurou captar diferentes perspectivas das várias áreas da empresa e de diversos níveis de responsabilidade e hierarquia.

Procurou-se minimizar um possível enviesamento provocado pela participação-observação, utilizando as entrevistas como fonte de evidência.

As entrevistas foram orientadas com 44 questões abertas, devidamente separadas em 4 temas: i) caracterização breve do entrevistado; ii) participação no orçamento; iii) adequação do orçamento; e iv) comprometimento organizacional.

Foram estudados alguns dos construtos identificados no estudo de Paiva (2011). Após análise, verifica-se que os referidos construtos utilizados baseiam-se em estudos validados de vários autores. De seguida procedeu-se à escolha, com pequenas adaptações, dos construtos para utilizar neste estudo.

Assim, no primeiro grupo de questões, procura-se obter informação sobre responsabilidade, funções e antiguidade na empresa dos colaboradores.

No grupo de questões sobre a “participação no orçamento”, utilizou-se 17 questões, que visam obter várias informações, entre as quais, organização, envolvimento e influência do entrevistado no processo orçamental. Os itens utilizados estão presentes nos trabalhos de Milani (1975), Maiga e Jacobs (2007), Leach-López, Starmerjohan e McNair (2008) e Teixeira (2010).

Relativamente à “adequação do orçamento”, foram colocadas 15 questões que visam obter várias evidências, na sua maioria de âmbito técnico. São abordadas questões relacionadas com os recursos utilizados, informação existente, troca de informação, formulação de objectivos, abordando também as vantagens e desvantagens sentidas com

o processo orçamental. Os itens utilizados estão presentes nos trabalhos de Dunk (1993), Nouri e Parker (1998), Maiga e Jacobs (2007) e Teixeira (2010).

No último grupo relativo ao “comprometimento organizacional”, são abordadas 8 questões que visam obter evidência sobre o compromisso existente com o processo orçamental. Foram considerados itens de estudos de vários autores, nomeadamente de Nouri e Parker (1998); Rego e Souto (2004); Rego, Cunha e Souto (2007); e Maiga e Jacobs (2007).

3.3.3. Documentação

Durante e após o período da elaboração do orçamento foram recolhidos diferentes tipos de documentação, de origem externa e interna.

Os documentos externos consistiram, essencialmente, em relatórios e documentos dos parceiros de negócio.

Foram recolhidos diversos relatórios e contas da empresa, assim como diversas informações sobre a mesma na comunicação social

Internamente recolheu-se diversas informações, tais como:

1. Relatórios contabilísticos e do controlo de gestão;
2. Informação diversa sobre o orçamento, nomeadamente, normas e planos de elaboração do orçamento, calendário de atividade do orçamento;
3. Plano estratégico da empresa;
4. Emails internos trocados decorrentes da elaboração do orçamento;
5. Organogramas de toda a empresa;
6. Orçamentos e revisões orçamentais de anos anteriores; e
7. Diversos ficheiros com análises de desvios para cada área da empresa;

A utilização de todas estas fontes de evidência teve por objetivo compreender o contexto da empresa em estudo, as suas atividades de negócio e analisar o processo de elaboração do orçamento. Além disso, a utilização de várias fontes de evidência permitiu validar e confirmar a informação obtida e fazer uma melhor triangulação da informação.

3.4. Análise da Evidência Recolhida no *Case Study*

No desenvolvimento deste *case study* procurou-se “adotar métodos apropriados e credíveis” (Ryan *et al.* 2002, p. 155), tendo sido desenvolvido um plano de investigação detalhado.

Ao longo da investigação procurou-se recorrer a fontes de evidência que fossem de encontro ao objetivo do estudo, sendo as informações recolhidas devidamente organizadas e arquivadas.

Além da recolha de informação, foi feita uma validação da informação obtida, de forma a avaliar e analisar a evidência de forma integrada. Esta validação permitia também detetar se existe alguma inconsistência entre as diversas fontes de informação.

Após recolhida a evidência e conduzidas as entrevistas, o autor procedeu à sua análise, de forma a obter repetições e padrões que pudessem indicar procedimentos e comportamentos habituais na empresa. Após identificados esses padrões, o autor avançou para a resposta às questões de investigação formuladas anteriormente.

3.5. Desenvolvimento e Redação do *Case Study*

Embora seja considerada a última etapa, este *case study* foi redigido ao longo de todo o processo de investigação. Sendo um *case study* explanatório, na redação das conclusões foi utilizada a revisão de literatura como suporte à explicação das conclusões obtidas.

CAPITULO IV – ESTUDO DO SISTEMA ORÇAMENTAL DA EMPRESA INSCO

Este *case study* foca-se no estudo do processo orçamental de uma empresa de retalho de dimensão relevante no mercado, que foi eleita pela revista “Exame” a melhor empresa de distribuição alimentar a atuar em Portugal em 2010.

4.1. Breve Apresentação da Empresa

4.1.1. A Empresa

A empresa de distribuição Inscó Insular de Hipermercados, SA, (INSCO) resultou de uma parceria com a Sonae Distribuição em 1991.

A 13 de Maio de 1993, abriu a sua primeira loja e a partir de 2001, até ao presente momento, tornou-se a maior empresa dos Açores com capitais privados e posiciona-se entre as 150 maiores empresas do país.

A empresa emprega, atualmente 1083 colaboradores.

4.1.2. Missão e Estratégia

A empresa tem como missão atuar no sector da distribuição, na RAA, gerando valor de forma sustentada para Acionistas, Clientes, Colaboradores, Fornecedores e na Comunidade onde se insere.

Esta empresa tem como visão, liderar e ser reconhecida como a melhor nos segmentos onde atua.

Todas as empresas têm valores intrínsecos à sua atividade como fatores fundamentais para suportar a sua missão e visão. No caso da empresa em estudo os valores são: Honestidade, Sustentabilidade, Orientação para o Cliente, Ambição, Humildade e Emoção.

A estratégia de atuação da empresa no mercado reflete-se:

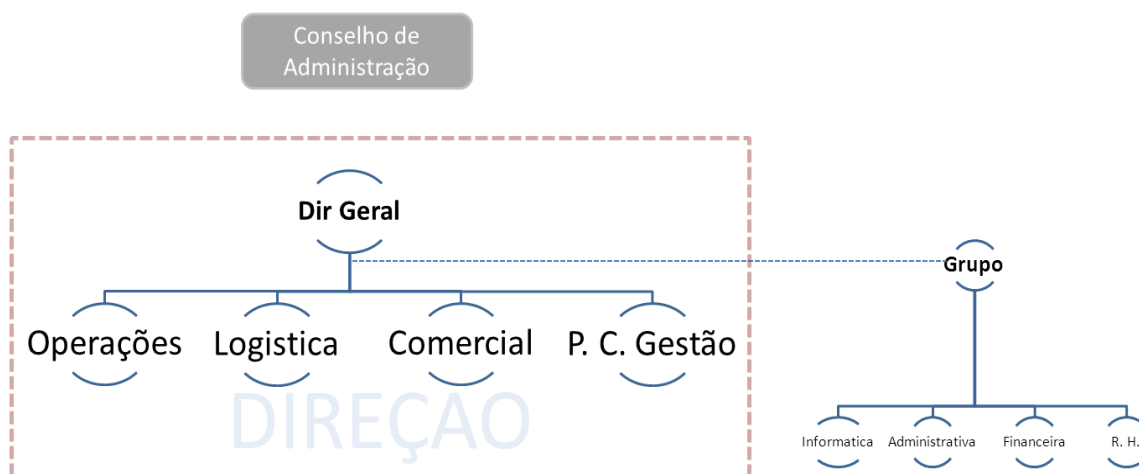
1. No aumento do valor da empresa de forma sustentável;
2. Na projeção de uma imagem de confiança no mercado, constituindo a melhor oferta de valor para os clientes;
3. Na operacionalização com processos internos otimizados, focados na eficiência e satisfação do cliente; e
4. Na política de recursos humanos adequada, onde se recrutam colaboradores competentes e motivados para uma efetiva prossecução dos objetivos definidos.

4.1.3. Estrutura Organizacional

O organograma da empresa (Fig.3) permite-nos verificar que existem quatro direções (Operações, Logística, Comercial e Planeamento e Controlo de Gestão), coordenadas pelo Diretor Geral.

Potenciando sinergias e auxiliando a direção da empresa, existem algumas áreas que estão incluídas no grupo onde a empresa está inserida. A direção de Recursos Humanos, a direção Sistemas de Informação, a direção Administrativa e a direção Financeira, garantem à empresa, através do grupo, todas as tarefas de suporte das respetivas áreas.

Figura 3: Organigrama



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

4.2. Breve Apresentação das Atividades e Produtos

A Insko é líder no mercado regional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos de qualidade superior aos melhores preços: Continente Modelo (hipermercados), Bom Bocado (cafetaria), Book.it (livraria/papelaria) e Well's (parafarmácias).

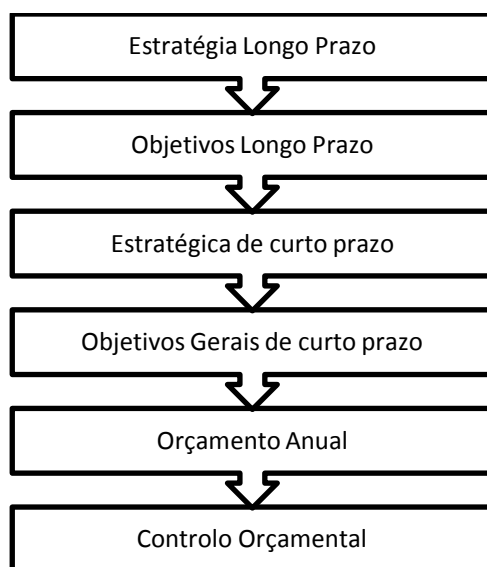
A Insko também é responsável pela área de retalho não-alimentar, através das marcas Worten (eletrodomésticos, eletrónica de consumo), SportZone (equipamento e vestuário desportivo) e Modalfa (têxtil).

4.3. Planeamento e Estratégia

Tendo em conta que a empresa está inserida num grupo económico e tem uma parceria com um grupo multinacional, os seus objetivos e a sua estratégia incorporam as orientações e indicações do grupo e do parceiro de negócio.

Os principais objetivos da organização são definidos pela direção da empresa, bem como os planos de ação da estratégia a longo prazo, conforme se pode verificar na Figura 4.

Figura 4: Hierarquia de planos na empresa Insko.



Fonte: Entrevistas.

Para a definição da estratégia, a empresa tem em consideração as condições internas (o nível de maturidade de cada atividade, o potencial de crescimento e ambições e restrições para cada área de negócio), bem como condições externas (evolução do consumo, fatores macro e socioeconómicos e políticas de concorrência).

O plano de longo prazo, que abrange um horizonte temporal de 3 a 4 anos, está quantificado em indicadores, que abrangem a quota de mercado, rendibilidade e sustentabilidade do negócio.

A escolha destes indicadores e a quantificação dos mesmos, são definidos pela direção da empresa e segue as indicações e perspetivas do grupo e parceiro de negócio para os próximos anos.

A estratégia de curto prazo está fortemente ligada ao plano de longo prazo, pois garante a convergência para os objetivos de longo prazo.

Cada direção e departamento da empresa refletem sobre os desafios e ambições esperadas no curto prazo, no sentido de cada área construir o seu plano de atividades, de forma a contribuir para a prossecução do objetivo global da empresa.

O plano a curto prazo está quantificado no orçamento anual da empresa.

4.4. O Orçamento

Através das entrevistas verifica-se que o orçamento é essencial e fundamental, uma vez que para além de servir de bússola para a gestão corrente, obriga a uma reflexão interna e orienta o trabalho de forma a conjugar os objetivos globais da empresa com os compromissos interdepartamentais.

O sistema orçamental da empresa é complexo, pois além de seguir a estrutura e método do parceiro de negócio, contém um grande nível de detalhe, fator fundamental para garantir a coerência na consolidação e *benchmarking* entre centros de responsabilidade de outras empresas ou tipologias de negócio.

O orçamento da empresa em estudo é elaborado no último quadrimestre do ano, com início a meados de Setembro. No orçamento existem valores orçados para todas as rubricas, em todos os centros de responsabilidade numa base mensal. Desta forma é facilitada a comparação com o real e aproxima mais o orçamento à realidade, pois os efeitos sazonais são refletidos no orçamento.

Em resultado das várias alterações orgânicas e do aumento do nível de conhecimento por parte dos gestores, verifica-se que a empresa tem vindo a adotar um orçamento mais

participativo, tornando o processo orçamental mais dinâmico e sustentado no nível de responsabilização de cada participante.

A utilização de um estilo de orçamento mais participativo resulta em benefícios para o processo orçamental, uma vez que, com planos de ação traçados pelos vários gestores para atingir os resultados das suas áreas, o orçamento aproxima-se cada vez mais da situação real da empresa. Maior participação no orçamento também proporciona maior troca de ideias e aumenta o maior número soluções para os desafios que se esperam.

4.5. Etapas do Processo Orçamental

Tendo em conta a grande variedade de negócios e complexidade dos mesmos, o processo orçamental da empresa é complexo, apresentando vários níveis de elaboração e decisão. Assim, torna-se fundamental segmentar o processo orçamental em várias etapas para que se possa compreender melhor cada parte, e por conseguinte, compreender o todo.

4.5.1. Preparação e comunicação das linhas de orientação

Na empresa em estudo, a política estratégica é de certa forma condicionada pelo grupo e pelo parceiro de negócio.

Para a preparação do plano orçamental, a Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG), além das indicações estratégicas do Grupo e do parceiro de negócio, envia informação sobre:

1. Indicadores macroeconómicos (evolução das taxas de juro, nível de inflação, evolução do crescimento económico, com maior destaque para o consumo privado); e

2. Informações específicas para o orçamento (diversas análises sobre tendências de consumo/poupança, evolução esperada de custos – ex.: energia).

A DPCG também envia o cronograma do processo orçamental com indicação das principais datas de envio e receção de informação, assim como as datas para discussão e aprovação e divulgação do orçamento.

Em conjunto com as informações anteriores, são enviadas informações sobre as principais rubricas de gestão do negócio (dados de períodos anteriores e atuais).

4.5.2. Reunião de preparação do orçamento

Conforme referido na entrevista ao Diretor Geral, “são os responsáveis de cada unidade, área de negócio ou processo que têm maior conhecimento das suas áreas de envolvimento, o que permite promover um debate com novas ideias e um compromisso para a organização”.

Em setembro de cada ano é efetuada uma reunião com vários colaboradores da organização cuja função tenha uma relação forte com o orçamento. Nessa reunião são comunicadas as linhas orientadoras para a construção do orçamento do ano seguinte, devidamente enquadrados no cenário conjuntural.

Nesta fase normalmente é comunicado pela direção um valor objetivo de referência, como por exemplo o EBITDA em percentagem das vendas.

4.5.3. Preparação da informação por departamentos

A empresa está organizada por direções e sequencialmente por áreas de negócio/processo e por unidades operacionais (lojas, entrepostos e centros de fabrico). Neste sentido existe a necessidade de ter um orçamento detalhado por centros de responsabilidade.

Após a reunião de preparação, a DPCG prepara os ficheiros que compõem o orçamento global e envia os mesmos para cada área/unidade para que possam analisar as informações e indicar valores de modo a que, posteriormente, possam ser incorporados e consolidados, dando origem ao “master budget”.

4.5.4. Negociação e coordenação do orçamento com os superiores

Cada responsável de departamento ou centro de responsabilidade analisa a informação relativa à sua área de forma a indicar a sua sugestão de orçamento.

De seguida e ainda nesta fase, são realizadas várias reuniões, entre os responsáveis de departamento ou centros de responsabilidade e o diretor respetivo. Nessas reuniões são efetuadas análises críticas aos valores, com vista à sua aprovação ou alteração.

4.5.5. Apresentação do orçamento à Direção

A apresentação do orçamento ao órgão máximo de decisão é fundamental. No caso da empresa em estudo, o orçamento é apresentado e discutido em reunião de direção. Cada elemento da direção apresenta os pontos-chave e principais linhas de ação do orçamento da sua área. Desta forma, são abordados e discutidos os indicadores principais, sendo da competência de cada diretor explicar e argumentar sobre os dados referentes à sua direção.

Cabe ao conjunto dos elementos da direção a decisão final e formulação das propostas de alterações/melhoria, em sintonia com as diretrizes do conselho de administração.

Uma das vantagens da apresentação dos orçamentos à direção é que todos os elementos da mesma passam a conhecer o conteúdo do orçamento na íntegra, passando este a ser um orçamento global.

4.5.6. Revisão com as orientações da direção e aceitação final do orçamento

Após apresentação do orçamento à direção, cabe aos responsáveis de departamento ou centros de responsabilidade, em conjunto com os diretores, efetuarem as modificações indicadas pela direção. Após as alterações, são novamente discutidos os valores, sendo por vezes necessário outras alterações.

O orçamento é considerado terminado quando os objetivos iniciais propostos foram atingidos e existe consenso na direção.

4.5.7. Apresentação do orçamento à Administração

O orçamento é apresentado ao conselho de administração, onde é formalmente aceite.

Em janeiro do ano civil subsequente inicia-se a sua execução.

4.5.8. Apresentação aos colaboradores

Sendo uma empresa de retalho, com várias centenas de funcionários, e com elevada dispersão geográfica, a comunicação do orçamento anual é feita em forma de “cascata”, ou seja, a informação é transmitida de forma descendente pela linha hierárquica, em que cabe aos vários responsáveis a comunicação do orçamento às suas equipas.

A apresentação do orçamento aos colaboradores é feita em janeiro.

Na primeira reunião de comunicação, estão presentes os membros do conselho de administração, a direção da empresa, os vários diretores e os vários responsáveis de área. Nessa reunião a DG apresenta as rubricas principais do orçamento e as linhas estratégicas de ação para o respetivo ano. Cada membro da direção, diretores e responsáveis de área apresentam o seu contributo para o orçamento e os seus compromissos, sob a forma de “plano de ações”.

A referida reunião faz com que uma estrutura alargada de pessoas responsáveis pela empresa possam estar alinhadas, permitindo que a execução do orçamento seja mais eficaz e garantindo, assim, maior comunicação interdepartamental.

Importa referir que esta reunião normalmente inclui uma atividade de *team building*, de forma a promover um ambiente de trabalho de equipa.

4.6. Processo de construção do Orçamento

O processo de construção do orçamento da empresa em estudo desenvolve-se em várias fases, conforme se pode observar no Anexo 3.

Para facilitar as referências aos anos indicado, assume-se que:

1. **ano N:** ano que ainda decorre; ano precedente ao ano que será orçado; e
2. **ano N+1:** ano a orçar.

4.6.1. Projeção de Vendas e Margens do último trimestre do ano N

A primeira etapa do processo de construção do orçamento consiste em projetar as vendas (líquidas) e margens do último trimestre do ano N. Esta etapa é importante, porque o orçamento de vendas e margens de N+1 é calculado com base em variações sobre os valores do ano N. Tendo em conta que o ano N ainda decorre, a empresa ainda não tem os valores reais de outubro, novembro e dezembro desse ano.

Esta projeção tem duas funções. Por um lado, serve de base para a revisão orçamental de N, por outro, é utilizada como elemento de orçamentação do ano N+1.

Importa referir que a projeção é efetuada de forma detalhada por centro de responsabilidade e por família de produtos (ex: águas, cervejas, etc). Desta forma, garante-se que a projeção é mais precisa, mantendo-se uma boa relação de

custo/benefício em relação ao tempo e quantidade de informação necessários para projetar valores realistas.

Para ajudar na projeção dos valores de vendas e margens do último trimestre de N, são disponibilizadas aos responsáveis de negócio várias informações, entre as quais se destaca:

- Variação de vendas do 3º trimestre de N vs homólogo
- Variação de margens do 3º trimestre de N vs homólogo
- Vendas e Margens do 4º trimestre de N-1; e
- Sugestões de projeção utilizando modelo de previsão simples.

Além da informação referida anteriormente, também é analisado o plano promocional do último trimestre de N, pois este tem influência no comportamento das vendas e margens.

Os ficheiros estão estruturados de forma que o responsável de negócio, indique apenas dois *inputs* para cada família de produtos.

Em relação às margens indica a **variação em pontos percentuais da margem** face ao mês homólogo (N vs N-1). Por exemplo: 3%, se margem de Outubro N-1 era 20%, então pretende-se que Outubro N seja 23%.

Em relação às vendas indica a **taxa de variação das vendas** face ao mês homólogo (N vs N-1). Por exemplo: 2%, significa que se espera crescer 2% em Outubro N face a Outubro N-1.

Importa referir que a ordem dos *inputs* também é importante. Primeiro indica-se o efeito da margem (variação da margem em p.p.) e só depois indica-se o efeito das vendas (efeito quantidade na taxa de crescimento das vendas). A razão pela qual a ordem é importante está relacionada com o facto de que, uma subida de margem faz aumentar o

volume de vendas (partindo do pressuposto que os preços de custo não se alteram), ou seja, o facto de se subir os preços pode fazer subir o volume de vendas, caso não se verifique uma quebra na procura. Após definida esta política de preços/margens e tendo em conta a lei da oferta/procura, o responsável de negócio ajusta o volume de vendas pretendido, utilizando a taxa de variação de vendas (efeito quantidade).

4.6.2. Orçamento de Vendas e Margens de N+1

Após terminada a projeção de vendas e margens do último trimestre de N, inicia-se o orçamento de vendas (líquidas) e margens de N+1, com o seguinte detalhe:

1. Por centro de responsabilidade (loja);
2. Por mês; e
3. Por família de produtos.

A lógica de orçamentação é a mesma referida no ponto anterior (primeiro orça-se a margem (política de preço; efeito de margem) e depois orça-se as vendas, que já incorporam o efeito margem no seu cálculo.

Para ajudar o responsável pelo centro de responsabilidade e de negócio a efetuar o orçamento do ano N+1, são disponibilizadas informações/análises relativas ao plano promocional do ano N+1; tendência de consumo globais; tendências de segmentos de mercado; alterações legislativas (taxas de iva, impostos especiais e taxas); e alterações do comportamento do consumidor, entre outras.

4.6.3. Consolidação de Vendas e Margens

Assim que os responsáveis pelos centros de responsabilidade e de negócio terminam o preenchimento dos ficheiros de *input*, a DPCG consolida as propostas num único mapa que transmite as várias perspetivas sobre a evolução das vendas e margens (perspetiva da DC e da DOP).

Este mapa é utilizado como ferramenta numa reunião de negociação entre as duas direções (DC e DOP). Dessa reunião resulta obrigatoriamente um valor de vendas e margens que reúna o consenso entre as partes e que vá de encontro aos objetivos traçados na empresa (taxa final), como se pode ver pela imagem seguinte:

Figura 5: Exemplo de mapa de consolidação de vendas.

Centro de responsabilidade A								
Família	VL de N-1 (€)	VL de N (€)	Var VL de N (%)	VL de N+1 DOP	VL de N+1 DC	Taxa DOP	Taxa DC	Taxa Final
Cervejas	6.393	6.057	-5,25	5.968	5.850	-1,47	-3,42	-3,00
Águas	3.828	4.049	5,77	4.428	4.448	9,36	9,84	9,84
...

Fonte: disponibilizado pela empresa (valores fictícios).

Este ficheiro também contém diversas análises que respondem a muitas questões, relacionadas com as variações de vendas, por negócio ou área geográfica.

4.6.4. Orçamento de todas as rubricas da contribuição total

Após elaboração do orçamento de vendas e de margens, inicia-se o orçamento de rubricas que estão diretamente relacionadas com as vendas, como por exemplo, custo adicionais com vendas de produtos (taxas sobre quantidades vendidas), descontos e receitas de fornecedores, logística, quebra e outros componentes de contribuição total. Para qualquer uma das rubricas referidas é indicada uma percentagem das vendas líquidas, que dará origem a um custo ou proveito, conforme a natureza da rubrica.

Salienta-se que a rubrica da logística inclui todos os custos de transporte (marítimo, aéreo e terrestre) e todos os custos de operação nos entrepostos. O custo de transporte é calculado com base na volumetria dos produtos, ou seja, produtos com maior volume suportam mais custo de transporte.

4.6.5. Orçamento de Encargos

Nesta fase são orçados todos os encargos que estão incluídos até ao EBIDTA.

Importa referir que na empresa em estudo o orçamento de encargos segue a metodologia “orçamento base zero” ou ABC (*Activity Based Costing*), dependendo do tipo de encargo.

4.6.5.1 Encargos de Pessoal

Para efetuar o orçamento de encargos de pessoal é utilizada a metodologia de recursos (ABC).

Cada gestor de centro de responsabilidade indica, em ficheiro próprio, o número de FTE's que necessita em cada área de negócio.

Conforme se pode observar na Figura 6, o número de recursos necessários é multiplicado pelo valor unitário de encargos de pessoal base, acrescido de encargos de pessoal adicionais, como por exemplo feriados fixos, feriados variáveis, prémios, remunerações variáveis, entre outras.

Figura 6: Exemplo de mapa de orçamento de Encargos de Pessoal.

Centro de responsabilidade A		MENSAL											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
nº de FTEs	Padaria	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6
	Talho	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	9
Enc. Pessoal base	Padaria	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
	Talho	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Enc. Pessoal adicionais	Padaria	200 €	- €	- €	500 €	200 €	- €	- €	200 €	- €	200 €	- €	200 €
	Talho	200 €	- €	- €	500 €	200 €	- €	- €	200 €	- €	200 €	- €	200 €
Enc. Pessoal TOTAL	Padaria	4.800 €	4.000 €	4.000 €	6.000 €	4.800 €	4.000 €	4.000 €	4.800 €	4.000 €	4.800 €	4.000 €	7.200 €
	Talho	7.200 €	6.000 €	6.000 €	9.000 €	7.200 €	6.000 €	6.000 €	7.200 €	6.000 €	7.200 €	6.000 €	10.800 €

Fonte: disponibilizado pela empresa (valores fictícios).

4.6.5.2 Encargos de Funcionamento

Os encargos de funcionamento incluem rubricas muito diferentes umas das outras, pois inclui os gastos com eletricidade, deslocações, fardamento, sacos de clientes, consumíveis, telefone, entre muitas outras.

É efetuado um orçamento base zero, para cada mês, para cada centro de responsabilidade e para cada rubrica que compõe os encargos de funcionamento.

Para ajudar na orçamentação, é disponibilizada informação do último ano (N-1) e dos últimos 12 meses (Set N-1 a Ago N). Também são relevantes os diversos planos de ação que incluem os diversos projetos de melhoria contínua no âmbito da redução e controlo de custos.

4.6.5.3 Encargos de Imobilizado

Em relação aos encargos de imobilizado são orçados gastos com rendas e encargos de condomínio em locais não próprios. Também são orçados gastos com manutenção de edifícios e IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis).

O orçamento de rendas e encargos de condomínio é de fácil previsão, pois baseia-se em valores contratuais entre duas partes (empresa e um terceiro).

O orçamento do IMI também é previsível, pois quer o valor patrimonial da empresa quer as taxas de IMI são relativamente estáveis.

No orçamento de manutenção de edifícios são consideradas as reparações necessárias a efetuar nos vários imóveis que a empresa possui, com o objetivo de garantir a conservação dos mesmos. A maior parte destas reparações são orçadas tendo em conta o plano de investimentos.

4.6.5.4 Outros Encargos de Atividade

Também são orçados outros custos de atividade, entre os quais se destacam a publicidade, as despesas com vendas e as royalties.

O orçamento de publicidade inclui várias rubricas, conforme a natureza dos gastos (folhetos, rádio, autocarros, painéis outdoor, decoração de feiras, patrocínios, entre muitas outras). Destaca-se o facto deste orçamento ser elaborado com base em duas metodologias conforme as rubricas. Os folhetos e decoração de feiras, por exemplo seguem a metodologia ABC pois a empresa calcula detalhadamente todos os recursos/custos necessários para cumprir com o plano promocional, desde todas as variáveis que influenciam o custo de impressão até às variáveis que influenciam o custo de distribuição dos folhetos.

Em relação a outras rubricas da publicidade, como a rádio, painéis outdoor ou patrocínios, são orçados com base zero, conforme as necessidades de cada ferramenta de comunicação com o mercado.

O orçamento das despesas com vendas e royalties são de fácil previsão, pois são gastos que estão previamente acordados entre a empresa e entidades externas, como por exemplo a SIBS (taxas sobre pagamentos com cartão).

4.6.5.5 Amortizações

As amortizações orçadas, são o resultado de:

Tabela 2: Fórmula para orçamento de amortizações

Valor das amortizações atuais
+ Amortizações de novos investimentos
– Amortizações dos bens em fim de vida útil
= Amortizações orçadas

Fonte: disponibilizado pela empresa

As amortizações atuais e dos bens em fim de vida útil são obtidas através do sistema contabilístico.

As amortizações dos novos investimentos são calculadas a partir do valor aprovado que consta do plano de investimentos, multiplicado pela taxa de amortização da tipologia dos bens a investir.

O plano de investimentos inclui os investimentos de expansão, substituição, modernização ou racionalização, diversificação ou inovação e investimentos estratégicos ou de elevado potencial tecnológico. Os investimentos são propostos pelos responsáveis de cada centro de responsabilidade e pela direção e são submetidos ao conselho de administração para aprovação.

4.6.5.6 Provisões e Imparidades

Junto da contabilidade e da área financeira, é efetuado um levantamento de situações que possam indicar perdas de valor no futuro. São orçadas provisões e imparidades caso se justifique.

4.6.5.7 Resultados Financeiros

São orçados os custos de financiamento que a empresa tem, por tipologia de financiamento. De igual forma, são orçados os proveitos das aplicações que a empresa possui nas suas diferentes maturidades/condições.

4.6.6. Consolidação da Conta de Exploração

Após elaborados todos os orçamentos, referidos anteriormente, a DPCG faz a consolidação de toda a informação e efetua mais alguns cálculos adicionais, de forma a construir a primeira versão da conta de exploração (demonstração de resultados previsional).

Os cálculos auxiliares são extremamente relevantes, pois é nesta fase que se calculam as vendas brutas previstas e *fees* internos. A DPCG utiliza as vendas líquidas orçadas anteriormente e calcula a taxa de IVA estimada para cada família de produtos de forma a obter as vendas brutas.

Em relação aos *fees* internos, estes são calculados em função da alocação de recursos de cada centro de responsabilidade. Por exemplo, existem custos com a estrutura corporativa (serviços centrais) que são imputados a cada centro de responsabilidade com base no tempo despendido dessa estrutura a cada centro.

4.6.7. Balanço Previsional

Embora o orçamento do balanço não seja uma ferramenta muito utilizada na empresa, a DPCG efetua um orçamento previsional de forma a obter alguns indicadores importantes, tais como o *economic profit* e alguns indicadores/rácios de rendibilidades (ativo e capital próprio).

4.6.8 Consolidação do Orçamento

Nesta fase são preparados todos os mapas e análises para distribuir pela empresa. Inicialmente o orçamento é enviado ao conselho de administração para aprovação e só depois é disponibilizado pela empresa com informação contendo vários níveis de detalhe (por centro de responsabilidade, por mês, etc) e com diversas óticas de negócio (ótica comercial e ótica operacional).

4.6.9. Preparação de dados para DW

Após aprovação e divulgação dos primeiros documentos do orçamento, a DPCG inicia o seu trabalho de preparação de toda a informação, em formato próprio, para carregamento nos vários *softwares* que compõem o sistema de informação da empresa.

4.7. Implementação da Gestão Orçamental

A eficácia da elaboração do orçamento e da sua implementação resulta de um conjunto de situações que existem na empresa ou de situações que a empresa promove.

Uma das situações promovidas na empresa é um orçamento participativo, pois reforça o valor das propostas de quem conhece o pormenor da realidade diária em que a empresa desenvolve a atividade.

4.7.1. Sistema de Informação

O sistema de informação da empresa em estudo assenta em vários *softwares* de apoio à gestão, pois o nível de decisão, a forma e a quantidade de informação disponibilizada a cada interveniente é diferente e com diversos graus de detalhe.

A empresa utiliza o SQL, Cubos OLAP com acesso via Excel (mais conhecido por Zoom), Hyperion Oracle Financial Management e o OBIEE.

Estas ferramentas além de permitirem a criação, publicação e difusão de relatórios, também asseguram a integração sincronizada de processos e a tecnologia de acessos.

É responsabilidade da DPCG a introdução dos valores de orçamento nos vários sistemas.

4.7.2. Órgão Orientador do Orçamento

A DPCG tem uma função fundamental na realização do orçamento da empresa em estudo, pois coordena todo o processo orçamental, desde a organização da reflexão estratégica até ao carregamento dos valores orçados no sistema de informação.

Da recolha efetuada, os entrevistados referem-se ao PCG, como “elemento desafiador na organização; facilitador de informação; facilitador do processo de decisão; e a garantia de cumprimento de calendário definido.”

Esta direção é responsável pela preparação e divulgação da informação aos vários centros de responsabilidades para servir de apoio à organização e planeamento do orçamento. Tem também a responsabilidade de consolidar as informações fornecidas pelas várias áreas da empresa, de forma a obter o orçamento global da empresa.

Além das funções antes e durante o processo orçamental, também efetua a análise de desvios ao longo do ano e detém um papel importante no controlo orçamental, alertando os vários centros de responsabilidade para as situações desviantes.

4.7.3. Envolvimento da Direção Geral

O diretor geral como principal porta-voz da empresa junto dos elementos do conselho de administração, é responsável pela troca de informação (estratégia e linhas orientadoras) entre a direção e o conselho de administração, durante o processo orçamental.

Além de assumir um papel importante de patrocínio no processo orçamental, onde pressiona todas as partes para o cumprimento do calendário de atividades, o diretor geral também assume um papel de mediador nas situações negociais mais conflituosas, sendo este o decisor final.

4.7.4. Comunicação Interdepartamental

No decorrer do processo orçamental, a existência de um processo de comunicação eficaz é essencial para que as empresas consigam transpor para o orçamento o reflexo da atividade futura.

Na empresa em estudo, é extremamente importante a comunicação fluída entre os vários centros de responsabilidade, pois o grau de dependência entre os mesmos é elevado.

Com base na evidência recolhida (entrevistas) pode-se considerar que existe comunicação interdepartamental, pois todos os entrevistados salientaram esse aspeto.

4.7.5. Cultura Organizacional

Uma organização que tenha uma forte cultura organizacional facilita a gestão orçamental, pois a visão, a missão e os valores são partilhados por todos, gerando um sentimento de pertença à empresa. Este sentimento de pertença acaba por se refletir diariamente em maior cooperação e interligação entre os colaboradores e entre os próprios departamentos.

A empresa em estudo tem vindo, ao longo dos anos, a investir na sua própria identidade e na comunicação da sua cultura organizacional. Este esforço tem resultado num maior reconhecimento por parte dos colaboradores das suas funções e da sua importância dentro da organização. Cada vez mais cada colaborador reconhece o impacto das suas ações/decisões nas atividades seguintes e precedentes.

Assim, a cultura organizacional na empresa em estudo, facilita toda a gestão orçamental.

4.8. Implicações da Gestão Orçamental

4.8.1. Relevância da Gestão Orçamental

O grau de importância que atribuem ao orçamento está relacionado com o nível de participação dos colaboradores no mesmo. Esta participação depende da forma como o processo orçamental está organizado.

No caso da empresa em análise, os intervenientes no orçamento têm vários níveis de responsabilidade e poder de decisão, o que acaba por definir o nível de participação de cada um.

Da evidência recolhida (entrevistas), constata-se que os quadros superiores atribuem importância máxima à gestão orçamental, por diversos motivos, entre os quais:

1. “Permite reflexão e orientação”;
2. “Serve de bússola, de guia para a gestão e para a definição de prioridades”;
3. “É a forma de conciliar os objetivos globais e interdepartamentais”; e
4. “É uma forma de envolvimento e compromisso de todas as equipas perante o acionista”.

Tendo em conta que na elaboração do orçamento nem todos os colaboradores fazem parte do processo decisão, a importância e perceção que estes atribuem ao orçamento é diferente da perceção dos quadros superiores. Neste sentido, este é um aspeto de crítica na empresa em estudo, pois a menor importância que se dá ao orçamento nas linhas hierárquicas inferiores, pode dificultar a realização dos objetivos.

4.8.2. Avaliação de Desempenho

Conforme foi referido no capítulo da revisão bibliográfica, o orçamento tem um papel fundamental na empresa, pois auxilia a gestão definindo pontos de referência que são utilizados nas avaliações de desempenho dos colaboradores da empresa.

Na empresa em estudo existe um modelo de avaliação de desempenho, que além de assentar na avaliação das competências individuais de cada colaborador, incorpora a utilização de KPIs coletivos, departamentais e individuais.

Um dos aspetos fundamentais para a criação do orçamento e de toda a gestão orçamental é a fixação de objetivos. Neste *case study* faz-se referência aos objetivos quantitativos correspondentemente aos valores a atingir para o ano seguinte.

Os objetivos na empresa estão divididos em 3 componentes:

1. Objetivos coletivos: incluem objetivos de âmbito global (empresa). São objetivos comuns a todos os colaboradores que fazem para da gestão de topo.
2. Objetivos de negócio: inclui objetivos de âmbito departamental ou funcional (depende da função).
3. Objetivos de individuais: inclui objetivos individuais acordados entre o colaborador e a chefia direta.

Importa referir que existem mais de 100 KPIs utilizados na avaliação de desempenho e todos se baseiam no cumprimento dos valores orçados.

Os objetivos são remunerados. A remuneração oscila consoante o grau de consecução desses objetivos, dependente se os objetivos são atingidos entre 90% a 110%.

4.9. Controlo Orçamental

O controlo orçamental assume um papel fundamental na gestão das atividades da empresa, pois dado que acompanha a execução dos vários objetivos propostos e refletidos no orçamento.

4.9.1. Análise de Desvios

Na empresa em análise existe uma efetiva análise de desvios diária e mensal.

No acompanhamento diário, controlam-se os desvios face ao orçamento em rubricas de elevada dinâmica comercial, como por exemplo as vendas e as margens.

No acompanhamento mensal, são analisados os desvios de todas as rubricas que compõem a conta de exploração/demonstração de resultados, desde as vendas até ao resultado líquido.

Para facilitar a comparação dos valores, a estrutura dos mapas de acompanhamento de desvios é semelhante à estrutura dos ficheiros utilizados no orçamento.

A divulgação dos mapas com os desvios, separados por centro de responsabilidade, permite focar os gestores nas áreas sob a sua alçada.

Além da identificação do desvio, é fundamental perceber quais as causas e os fatores que estão na sua origem. Neste sentido, são efetuadas reuniões frequentes entre os membros da direção, onde são analisadas as principais causas dos desvios e apontadas as possíveis medidas de correção. Também são efetuadas reuniões entre os responsáveis dos vários centros de responsabilidade e respetivos diretores, para analisar com maior pormenor as causas dos desvios e possíveis soluções para contrariar os mesmos.

Tendo em conta que o orçamento é elaborado numa ótica realista e ambiciosa, qualquer desvio é analisado, no sentido de separar as causas endógenas e exógenas, sendo que a principal função da análise de desvios é a criação de medidas corretivas. Os fatores exógenos (externos, não controláveis) incidem sobre a situação económica, alterações legislativas, alterações nas preferências e hábitos de consumo dos consumidores ou alterações concorrenciais (novos concorrentes ou alterações no formato dos concorrentes existentes). As equipas de gestão procuram focar-se na resolução das causas dos fatores endógenos (internos, controláveis). Os fatores endógenos normalmente estão associados aos processos da cadeia de abastecimento, de atendimento, de posicionamento de preço no mercado e atividade promocional.

4.9.2. Revisões Orçamentais

No caso da empresa em estudo, as revisões são importantes e ocorrem sempre que se assiste a alterações significativas dos pressupostos que serviram de base à construção do orçamento.

São efetuadas revisões no final do primeiro semestre, no final do terceiro trimestre e no final de Novembro, sendo esta última revisão uma previsão já muito aproximada de como terminará o ano.

As revisões têm em conta várias informações, entre as quais, a evolução da conjuntura de mercado, o comportamento da concorrência e o cumprimento do plano de ações.

É consensual entre os entrevistados, que as revisões orçamentais são uma forma importante de ajustar o caminho futuro, com base no caminho percorrido.

4.10. Dificuldades no Processo Orçamental

A realização e implementação do orçamento também encontram dificuldades que condicionam a normalidade da sua aplicação.

Uma das principais dificuldades que se verifica no processo orçamental da empresa em estudo está relacionada com o facto do tempo necessário para realizar o orçamento ser muito concentrado, o que acaba por obrigar a *timings* muito apertados. Como cada tarefa acaba por ter pouco tempo, origina dificuldades do relacionamento interdepartamental e falta/falhas de comunicação.

Como todas as atividades da empresa acabam por estar ligadas, a coordenação de todas as etapas do orçamento acaba por ser vital. Qualquer atraso acaba por condicionar todo o processo. Importa também referir que o facto de existir interligação de informação entre centros de responsabilidade, acaba por gerar conflitos relativamente aos valores finais a orçar, pois cada área defende o seu valor, assim é necessário um período de negociação para que se atinja o consenso entre as partes.

Outra dificuldade apontada é o investimento de tempo no processo orçamental, pois a elaboração do orçamento inicia-se formalmente no princípio do mês de setembro, e

termina com a apresentação do orçamento final ao conselho de administração nas duas primeiras semanas de dezembro. Após aprovação do conselho de administração, iniciam-se todos os processos de carregamento de todo o orçamento nas várias ferramentas que compõem o sistema de informação.

Além do fator duração da elaboração do orçamento, os entrevistados também apontaram a dificuldade do orçamento ser feito na época que antecede o Natal. Neste período o foco dos decisores está repartido entre as vendas e operações de Natal e a elaboração do orçamento.

Outro facto relevante é que durante a elaboração do orçamento para o ano seguinte, existem revisões do orçamento do ano corrente, conjuntamente com o reporte mensal. Esta situação também gera “desgaste” (sobrecarga) nos recursos.

Contudo, os entrevistados são unânimes em afirmar que o tempo que se investe na realização do orçamento é útil e bem aproveitado.

A existência de muitos níveis de decisão e inúmeras variáveis de decisão, resulta num sistema de elaboração orçamental moroso e de elevada complexidade.

Embora a ferramenta informática utilizada na empresa seja eficaz para a comparação dos valores reais com as previsões, acaba por não ser a mais adequada para a simulação de cenários. A configuração de cenários e respetiva acessibilidade aos mesmos reside na DPCG, o que faz com que seja necessário vários processos morosos para aceder ao resultado de várias simulações, até se chegar ao resultado pretendido.

Uma das principais dificuldades no orçamento é, naturalmente, a incerteza quanto ao futuro. Por mais informação que exista é um facto que o que foi orçamentado poderá não corresponder ao valor real futuro.

CAPITULO V – CONCLUSÕES

Pretendeu-se com o presente estudo contribuir para melhorar e aumentar a compreensão de como é efetuada a gestão orçamental no setor do retalho em Portugal.

Com este case study pudemos constatar que o orçamento nesta empresa de retalho está integrado na estratégia e no planeamento. A empresa possui uma visão e missão clara e objetiva, o que impulsiona a ambição e proporciona condições favoráveis à sustentabilidade da gestão orçamental como vantagem comparativa.

Os orçamentos, por si só, não garantem o sucesso, mas a sua implementação ajuda a evitar o fracasso. O orçamento é a expressão quantitativa, no curto prazo, dos planos da empresa e apresenta um processo bem estruturado e definido. Apesar da existência de algumas dificuldades relacionadas com a pressão dos *timings* e na complexidade da sua execução devido à enorme quantidade e diversidade de informação, este já se encontra implementado de forma sistemática na empresa.

Um dos aspetos a salientar é o facto de o orçamento ser cada vez mais participativo, o que permite partilhar e envolver cada vez mais colaboradores, na pressuposição dos objetivos ambicionados. Além da participação dos colaboradores no período de elaboração do orçamento, existem reuniões recorrentes entre todos para o acompanhamento dos resultados (e desvios), para que todos estejam alinhados constantemente com a performance da empresa, resultando assim num forte controlo orçamental.

A direção geral também tem um papel preponderante no processo orçamental, já que é “peça chave” na mediação das negociações e resolução de possíveis conflitos.

O facto da gestão orçamental estar diretamente ligada com a avaliação de desempenho, permite aumentar o foco dos gestores nos valores objetivo, em vez de valores históricos.

Este case study permitiu perceber que o orçamento é utilizado como um sistema de gestão estratégica que visa aumentar o controlo na organização, criando hábitos de previsão e de cumprimento dos prazos. Além disso, permitiu perceber que a definição objetiva das responsabilidades (por centros de responsabilidade), contribui para a descentralização das mesmas, de forma que os responsáveis tenham consciência das consequências das ações por eles implementadas.

Com a descentralização surge maior espírito de equipa, pois cada colaborador sente-se responsável por contribuir um pouco para o todo da empresa. Na questão da descentralização, a DPCG acaba por ter um papel muito importante, pois é o órgão que garante a coordenação e alinhamento de todas as visões particulares, para convergir para a visão e objetivos comuns da empresa.

A utilização do orçamento na empresa em análise é um processo complexo, contudo envolve apenas uma parte dos funcionários (cerca de 3% do total de colaboradores).

Em resultado da mudança dos agentes económicos e dos processos internos da empresa, todos os anos são introduzidas melhorias no processo da gestão orçamental, desde a fase de planeamento, passando pela elaboração do orçamento até ao acompanhamento do mesmo. Também se verifica cada vez mais, um número maior de colaboradores a participar no orçamento, o que permite abranger mais ideias e mais qualidade de informação.

Este estudo contribui certamente para alargar o nível de conhecimento sobre a gestão orçamental em empresas de retalho, sobretudo pela descrição do processo orçamental inserido num contexto prático, o que pode contribuir para aumentar a aplicabilidade da gestão orçamental noutras organizações do mesmo setor de atividade.

Também podem beneficiar com este estudo os gestores de empresas, pois o trabalho destaca não só os aspectos positivos da gestão orçamental, mas também as lacunas ou áreas críticas destes processos. Além disso, foram identificados fatores organizacionais, de forma a poder ajudar os gestores a evitar erros na execução do orçamento.

Este trabalho também contribui para os pressupostos teóricos que podem ser investigados em futuras pesquisas.

Como refere Yin (2003) o método de investigação “case study” é um dos mais exigentes, obrigando a um estudo intenso sobre a forma de o elaborar.

Uma das principais limitações deste estudo reside no facto de ter sido analisada apenas uma empresa do universo total de empresas de retalho. Para efetuar o mesmo tipo de estudo com o nível de detalhe analisado, implicaria um período de tempo maior, o que atendendo às restrições temporais desta dissertação não seria possível.

Outra das possíveis limitações prende-se com o facto de o investigador ser parte integrante do processo, o que poderá ter influenciado a condução do estudo (entrevistas), no sentido em que algumas respostas recolhidas poderiam estar enviesadas. No entanto, o investigador consciente desta limitação procurou minimizar esse risco com a utilização de outras fontes de evidência, nomeadamente com acompanhamento de todas as fases do processo orçamental, onde verificou a veracidade dos factos recolhidos.

Uma outra limitação deve-se ao facto de não existir muitos estudos sobre o tema em análise. Esta limitação condiciona possíveis generalizações das conclusões deste trabalho.

Além disso, questões de confidencialidade poderão ter restringido alguma análise/exposição mais detalhada em alguns pontos do estudo.

Com o objectivo de minimizar essas limitações e melhorar o entendimento sobre o processo de gestão orçamental sugere-se que em estudos posteriores sejam investigadas as práticas e os efeitos da utilização do orçamento por dimensão de empresa (grandes, médias e pequenas empresas). Estes estudos permitirão obter uma perspectiva mais detalhada e aprofundada sobre as práticas orçamentais por tipologia de empresa.

Além disso, sugere-se a replicação deste estudo a outras empresas de retalho, nomeadamente em outros sub-sectoros do grande retalho, como por exemplo em Lojas de Hard Discount ou Grandes Ármazens.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthony, R. e Govindarajan, V., (2007), *Management Control Systems*, (6ª ed), New York: McGraw-Hill, International Edition.

Borges, A., Rodrigues, A., & Morgado, J. (2002), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, Lisboa: Áreas Editora.

Blocher, E., Chen, K. e Lin, T. (2001), *Cost Management: A Strategic Emphasis*, (2th Edition), New York: McGraw-Hill.

Caiado, A. C. Pires, (2008), *Contabilidade Analítica e de Gestão*, (4ª ed). Lisboa: Áreas Editora.

Dunk, A. S. (1993), *The effect of budget emphasis and Information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack*. *The Accounting Review*, 68(2): 400-410.

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

Edward J. Vanderbeck E., (2010), *Principles of Cost Accounting*, (15th Edition), Cengage Learnig.

Edwards, J., Hermanson, R. e Maher, M., (1993), *Principles of Financial & Managerial Accounting*, Revised Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc.

Garlapati R.N., Durga, R., (2011), *Replacing the Annual Budget with Rolling Forecasts*, Cognizant's, USA.

Jensen, M. C., (2001), *Corporate Budgeting Is Broken – Let's Fix It*, Harvard Business Review, November, 95-101.

Jordan, H., Neves. J e Rodrigues J. (1993), *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, (2ª ed.), Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, S., Robert. e Norton P., David. (2001), *The Strategy-focused Organization:How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, EUA.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M., (2006), *Cost Management: Accounting and Control*, Ohio: Thomson South-Western.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M., (2007), *Management Cost*, Cengage Learnig Inc.

Horta, I. M., Camanho, A. S., and Costa,J.M., (2010), *Performance Assessment of Construction Companies Integrating Key Performance Indicators and Data Envelopment Analysis*, Journal of Construction Engineering and Management, 136(5), 581-594.

Hope, J.; Fraser, R., (2003), *Who needs budgets?*, Harvard Business School Press, EUA.

Leach-López, M.A, Stammerjohan W.W., & McNair F.M, (2008), *Effects of Budgetary Paticipation conflict on job performance of Mexican and US Managers*, Advances in Accounting, incorporating advances in international accounting, 24:49-64.

Lunkes, Rogério J., (2003), *Manual de Orçamento*, (1ª ed), São Paulo: Atlas.

Maiga A.S. & Jacobs F.A, (2007), *Budget Participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust and goal commitment*, Jamar, 5(1):39-58.

Merchant, K. (1997), *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, New Jersey: Prentice-Hall.

Milano, K., (1975), *The relationship of participation in budget setting in industrial supervisor performance and attitudes: a field study*. The accounting review, 50:274-283

Mortal, A. B., (2007), *Contabilidade de Gestão*, Lisboa: Editora Rei dos Livros
Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G., (2005), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

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

Nouri, H., & Parker, R. (1998), *The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment*. Accounting, Organization and Society, 23: 467-483.

- Paiva, C. Tânia, (2011), *Determinantes da performance baseados no processo de orçamentação*. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Portugal.
- Parmenter, D., (2007), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Pereira, C. e Franco, V. (1994), *Contabilidade Analítica*, (6ª ed), Lisboa: Rei dos Livros.
- Peterson, E. T., (2006), *The Big Book of Key Performance Indicators*, First Edition.
- Rego, A., & Souto, S. (2004), *Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro*. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3): 30-42.
- Rego, A., Cunha, M. P. e., & Souto, S. (2007), *Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional*. *RAE-eletrônica*, 6(2): 1-27.
- Rousseau, A., José, (2008), *Manual de Distribuição*, (2ª ed), Lisboa: Principia.
- Ryan, B., Scapens, R. e Theobald, M. (2002), *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*, London: Thomson Learning.
- Solomon, L., Walther, L., Plunkett, L. e Vargo, R. (1993), *Accounting Principles*, (4th Edition), Minneapolis: West Publishing Company.
- Teixeira, S., (2010), *A Gestão Orçamental: O caso da empresa Sigma*. Dissertação de mestrado, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Thompson, David C., Wood, R. Craig , e Crampton, Faith E., (2008), *Money and Schools* (4th Edition), New York: Eye on Education.
- Walther, L. (2013). Principlesofaccounting.com.
- Walther, Larry M., (2012), *Managerial Accounting – Principles Accounting*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, (3th Edition), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ANEXOS

Anexo 1 - Guião de Entrevista

1. Questões:

1.1. Caracterização do entrevistado

- 1.1.1. Há quantos anos trabalha na empresa? Em que área (atualmente)?
- 1.1.2. Trabalhou noutra área dentro da empresa? Se sim, qual?
- 1.1.3. Quais são as principais actividades e objectivos do seu departamento?

1.2. Participação no orçamento

- 1.2.1. Como se organiza o orçamento? Que etapas existem neste processo?
- 1.2.2. Que estudos são elaborados para preparar a informação no departamento/área?
- 1.2.3. Que informação necessita para a preparação do orçamento? Quem fornece essa informação?
- 1.2.4. Como se realiza a troca de informação entre departamentos/áreas?
- 1.2.5. Qual o aspeto de maior relevância no orçamento?
- 1.2.6. Está envolvido na definição do orçamento?
- 1.2.7. Tem influência durante a elaboração do orçamento?
- 1.2.8. Como se define os objectivos do seu departamento/área?
- 1.2.9. Concorda com o processo de definição de objectivos?
- 1.2.10. Facultou toda a informação importante que possuía durante o processo de orçamentação?
- 1.2.11. Comunica frequentemente as suas opiniões e sugestões sobre o orçamento ao seu superior?
- 1.2.12. Tem influência no orçamento final?
- 1.2.13. Qual o nível de envolvência do Diretor Geral no processo?
- 1.2.14. Qual o nível de envolvência do Planeamento e Controlo de Gestão no processo?
- 1.2.15. Qual a sua percepção sobre o grau de autonomia e decisão dos directores e responsáveis da organização?
- 1.2.16. Como são comunicados os objectivos do orçamento na empresa?

1.2.17. Qual o nível de interligação com o Grupo (onde a empresa está inserida)?

E com o parceiro de negócio?

1.3. **Adequação do orçamento**

1.3.1. Os recursos presentes no orçamento são suficientes para satisfazer as exigências do seu trabalho?

1.3.2. Tem informação necessária para a execução dos orçamentos?

1.3.3. Possui informação mais precisa do que o seu superior, por isso a informação que está presente no orçamento é a mais próxima do real?

1.3.4. As informações e os objectivos que transmitiu no orçamento são seguramente atingíveis?

1.3.5. Os resultados que pressupõe para o orçamento estão muito próximos dos resultados reais, que serão obtidos durante a actividade da organização?

1.3.6. As metas que estabeleceu no orçamento não são as que realmente pressupôs, mas sim as que serão possíveis de conseguir?

1.3.7. É da opinião de que os resultados presentes no orçamento serão muito diferentes dos resultados reais que poderão ser obtidos?

1.3.8. Está confiante que pode alcançar o que é esperado de si no orçamento?

1.3.9. Os orçamentos definidos para a sua área de responsabilidade são atingíveis com segurança?

1.3.10. Que importância tem o orçamento para a empresa? E para o seu departamento?

1.3.11. Qual a importância das revisões orçamentais?

1.3.12. Quais são as principais **vantagens** do processo orçamental da empresa?

1.3.13. Quais são as principais **desvantagens** do processo orçamental da empresa?

1.3.14. Como caracteriza a troca de informação na empresa?

1.3.15. Considera que existe cooperação entre departamentos?

1.4. **Comprometimento organizacional**

1.4.1. Qual o nível de integração do orçamento, na estratégia e planeamento da empresa?

1.4.2. Sente-se ligado aos objectivos da organização?

1.4.3. É importante para si atingir o mínimo orçamentado na sua área de actuação?

- 1.4.4. Qual o seu nível de esforço para alcançar as metas do orçamento na sua área de actuação?
- 1.4.5. O compromisso com uma meta, significa a aceitação desta como seu objectivo pessoal. Sente-se comprometido a alcançar o orçamento na área da sua actuação?
- 1.4.6. Para si é indiferente atingir, ou não, os objectivos orçamentados?
- 1.4.7. Pretende atingir as metas orçamentadas porque estas correspondem ao que sabe que consegue alcançar?
- 1.4.8. Sente que deve atingir os objectivos do orçamento porque estes foram elaborados de acordo com as suas capacidades?

Anexo 2 - Plano de Entrevistas

Data	Entrevistado	Duração
13-02-2013	Diretor Geral	aprox 50 minutos
08-01-2013	Diretor Comercial	aprox 50 minutos
08-01-2013	Diretor Logística	aprox 50 minutos
09-01-2013	Diretor de Operações	aprox 50 minutos
09-01-2013	Diretor do Planeamento e Controlo de Gestão	aprox 50 minutos
14-01-2013	Diretor da Loja A	aprox 50 minutos
15-01-2013	Diretor da Loja B	aprox 50 minutos
16-01-2013	Diretor da Loja C	aprox 50 minutos
21-01-2013	Responsável Negócio A	aprox 50 minutos
22-01-2013	Responsável Negócio B	aprox 50 minutos
23-01-2013	Responsável Negócio C	aprox 50 minutos
24-01-2013	Responsável Negócio D	aprox 50 minutos
18-01-2013	Responsável Área da Manutenção	aprox 50 minutos
29-01-2013	Responsável Área da Qualidade	aprox 50 minutos
30-01-2013	Responsável Área da Higiene Seg. Trabalho	aprox 50 minutos
20-05-2013	Parceiro Negócio	aprox 50 minutos

Anexo 3 - Etapas do processo de construção do orçamento da empresa

