



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Orçamento Tradicional e *Rolling* *Forecasts*

Estudo acerca da realidade empresarial em  
Portugal

Diana Isabel Azevedo e Silva

Católica Porto Business School  
Maio 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Orçamento Tradicional e *Rolling* *Forecasts*

Estudo acerca da realidade empresarial em  
Portugal

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade  
Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Gestão com  
especialização em Controlo de Gestão

por

Diana Isabel Azevedo e Silva

sob orientação de  
Prof. Doutor José Miguel Oliveira

Católica Porto Business School  
Maio 2022



# Resumo

O orçamento tradicional (OT), é uma ferramenta utilizada por grande parte das organizações, nos processos de planeamento e controlo de gestão. Contudo, pelas inúmeras desvantagens que vários autores têm vindo a enunciar, (Hansen, 2011; Player, 2003; Hope & Fraser, 2003a), as empresas têm vindo a abandonar o seu uso, ou a utilizar ferramentas alternativas, como forma de complementar e compensar as lacunas identificadas. Quando as empresas decidem abandonar o uso do orçamento tradicional, podem adotar um novo modelo de gestão, designado por *beyond budgeting*. Quando as organizações, pretendem manter o uso dos OT, mas complementam com uma outra ferramenta, então estamos perante o modelo *better budgeting*.

Neste sentido, o presente trabalho, tem como objetivo perceber, na prática, qual a posição das empresas portuguesas, relativamente ao uso do orçamento e qual a ferramenta alternativa que usam, ou não, ao OT, com principal foco nos *rolling forecasts*, bem como o impacto do seu uso no desempenho da organização.

Assim, como forma de responder ao objetivo deste estudo, prosseguiu-se à investigação empírica, através da implementação de questionários a um conjunto de empresas portuguesas, com o propósito de confrontar os resultados com a literatura. Como resultado, verificou-se que, para a amostra de empresas portuguesas, o OT aparentemente continua a ser uma ferramenta maioritariamente utilizada nos processos de planeamento e controlo. Contudo, o estudo também parece demonstrar haver um interesse significativo na utilização de ferramentas complementares, como os *rolling forecasts* e o *balanced scorecard*.

Palavras-chave: sistemas de controlo de gestão, planeamento estratégico, orçamento tradicional, *rolling forecasts*

Número de palavras: 7 370



# Abstract

The traditional budget (TO) is a tool used by most organizations in the planning and management control processes. However, due to the numerous disadvantages that several authors have been stating (Hansen, 2011; Player, 2003; Hope & Fraser, 2003a), companies have been abandoning their use, or using alternative tools, as a way of complementing and compensate for identified gaps. When companies decide to abandon the use of traditional budgeting, they can adopt a new management model, called beyond budgeting. When organizations intend to maintain the use of OT, but complement it with another tool, then we are facing the better budgeting model.

In this sense, the present work aims to understand, in practice, what is the position of Portuguese companies, regarding the use of the budget and which alternative tool they use, or not, to the OT, with a main focus on rolling forecasts, as well as the impact of its use on the organization's performance.

Thus, in order to respond to the objective of this study, the empirical investigation continued, through the implementation of questionnaires to a set of Portuguese companies, with the purpose of comparing the results with the literature. As a result, it was found that, for the sample of Portuguese companies, the OT apparently continues to be a tool mostly used in the planning and control processes. However, the study also seems to demonstrate a significant interest in the use of complementary tools, such as rolling forecasts and the balanced scorecard.

Keywords: management control systems, strategic planning, traditional budget, rolling forecasts

*Words: 7 370*



# Índice

Resumo .....	iv
Abstract .....	vi
Índice .....	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas .....	xi
Glossário .....	xii
Introdução.....	13
Revisão da Literatura .....	15
1.1 A Estratégia como Elemento Central .....	15
1.2 Controlo de Gestão e Sistemas de Controlo de gestão .....	17
1.3 O orçamento como ferramenta de CG .....	19
1.4 Críticas ao orçamento tradicional .....	20
1.5 Modelos emergentes/alternativos de SCG .....	21
1.6 <i>Rolling forecast</i> como alternativa ao OT .....	24
Metodologia.....	27
2.1 Caracterização e Recolha de Dados.....	27
2.2 Apresentação dos Resultados.....	31
2.2.1 Caracterização das Empresas e Trabalhadores .....	31
2.2.2 Competitividade e Incerteza da Envolvente Externa.....	33
2.2.3 Ferramentas de Planeamento.....	34
2.2.4 <i>Rolling Forecasts</i> .....	37
2.2.5 Teste de Hipóteses .....	39
Discussão dos Resultados.....	41
Conclusão.....	45
Bibliografia.....	47
Anexos.....	51



# Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Processo de orçamentação tradicional .....	20
<b>Figura 2.</b> Gráfico de barras ilustrativo da caracterização do ambiente externo, quanto à competitividade.....	33
<b>Figura 3.</b> Gráfico de barras ilustrativo do nível de incerteza da envolvente externa da empresa.....	34
<b>Figura 4.</b> Gráfico de barras ilustrativo do impacto da elaboração de RF no desempenho da empresa. ....	38

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Frequências e percentagens relativas à situação profissional dos participantes. ....	31
<b>Tabela 2.</b> Caracterização das empresas. ....	32
<b>Tabela 3.</b> Duração média, em semanas, para a elaboração do OT .....	34
<b>Tabela 4.</b> Motivos para a utilização do Orçamento Tradicional. ....	35
<b>Tabela 5.</b> Intenção de abandonar o uso do OT .....	35
<b>Tabela 6.</b> Intenção de utilizar ferramentas complementares ao OT .....	35
<b>Tabela 7.</b> Motivos para o abandono do Orçamento Tradicional.....	36
<b>Tabela 8.</b> Ferramentas de planeamento complementares/substitutas do Orçamento Tradicional. ....	36
<b>Tabela 9.</b> Elaboração de revisões ao orçamento anual, isto é, rolling forecasts. 37	
<b>Tabela 10.</b> Periodicidade de elaboração de rolling forecasts .....	37
<b>Tabela 11.</b> Tempo dispensado, em média (em semanas), na elaboração de rolling forecast. ....	37
<b>Tabela 12.</b> Motivos para a utilização dos rolling forecasts .....	38

# Glossário

ABB – *Activity-based budgeting*

ABC – *Activity-based costing*

ABM – *Activity-based management*

BSC – *Balanced-scorecard*

OT – Orçamento tradicional

CG – Controlo de cestão

KPIs – *Key performance indicators*

RF – *Rolling Forecast*

SCG – Sistema de controlo de gestão

SICG – Sistema integrado de controlo de gestão

# Introdução

Na maioria das organizações empresariais o orçamento tradicional (OT) tem desempenhado um papel central dentro dos Sistemas Integrados de Controlo de Gestão (doravante mencionado como “SICG”) (Otley, 1994). Este tipo de sistema de controlo é desenvolvido com base em processos formais nos quais tipicamente é a definição da missão e da estratégia que inicia a estrutura e todo o processo de gestão da empresa. Contudo, abordagens emergentes têm surgido e, neste sentido, os SICG têm, igualmente, vindo a sofrer transformações, por isso, verificou-se outra tipologia de SICG, que envolve processos informais (Anthony & Govindarajan, 2007). Nas abordagens emergentes dos SICG, a utilização do orçamento tradicional como ferramenta de planeamento e controlo, tem sido cada vez menos frequente, uma vez que este tem sofrido várias críticas ao longo do tempo e, as organizações, optam por ferramentas alternativas e/ou complementares, de forma a responder às limitações do OT. Assim, surgiram na literatura, dois modelos de gestão que apresentam ferramentas alternativas ao orçamento, sendo o *better budgeting* e o *beyond budgeting*. No *better budgeting*, assume-se a continuidade do uso do orçamento tradicional, contudo, identifica-se ferramentas que podem funcionar como complementos ao orçamento e, assim, ultrapassar as falhas reconhecidos no orçamento tradicional. Por outro lado, o *beyond budgeting* é um modelo com uma visão mais radical, pelo facto de defender a abolição do uso do orçamento tradicional, enquanto ferramenta de planeamento e controlo. Apresenta, por isso, um modelo de gestão completamente diferenciado da visão tradicional. Assim, os SICG, independentemente da sua tipologia, são sistemas que envolvem ferramentas e processos utilizados pelos gestores, cujo objetivo é influenciar o comportamento dos colaboradores, no sentido de implementar as estratégias da organização.

O presente trabalho tem como principal objetivo perceber a utilidade do OT, ilustrar as diferentes alternativas ao mesmo, com principal ênfase nos *rolling forecasts* (RF) e qual a sua importância no ciclo de planeamento estratégico das empresas. Pretende-se concretamente avaliar a perceção da utilidade nas empresas portuguesas acerca do impacto destas ferramentas alternativas ao OT (quando usadas), no desempenho das organizações.

Esta dissertação é composta pela revisão da literatura, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e conclusão.

A revisão da literatura inicia com a definição do que são sistemas integrados de controlo de gestão, e como o processo da sua definição tipicamente se inicia, numa visão mais tradicional. Sendo o OT uma peça central do SICG procuraremos concretizar as linhas gerais de funcionamento desta ferramenta, bem como as críticas mais frequentemente retratadas na literatura quanto à sua utilidade. De seguida, serão apresentadas alternativas ao OT, que se baseiam em dois modelos de gestão emergentes, o *better budgeting*, que apresenta ferramentas complementares ao orçamento, e o *beyond budgeting*, que defende o abandono total ao OT e indica ferramentas alternativas.

Passando para a metodologia, de forma a ser possível responder aos objetivos do estudo, ilustrados acima, a recolha de dados foi feita através da aplicação de um questionário a um conjunto de empresas portuguesas. Os dados foram analisados recorrendo a métodos estatísticos, como correlações de variáveis.

Finalmente, efetuou-se uma confrontação entre a literatura e os resultados obtidos através da análise das respostas aos questionários, bem como uma conclusão do estudo.

# Revisão da Literatura

No presente capítulo, será apresentado um enquadramento teórico construído com base na revisão da literatura efetuada, acerca dos principais tópicos abordados, sendo o ciclo de planeamento estratégico, os sistemas de controlo de gestão, o orçamento tradicional como ferramenta de planeamento e controlo e as ferramentas alternativas ao mesmo, com ênfase nos *rolling forecasts*.

## 1.1 A Estratégia como Elemento Central

Atualmente, e cada vez mais, as organizações enfrentam mudanças na sua envolvente, que se traduz num contexto de elevada competitividade e incerteza (Wilson & Eilertsen, 2010). Estas mudanças, afetam não só a capacidade de as organizações gerirem o seu dia-a-dia, como também a definição e o planeamento da sua estratégia. Assim, não se pode descurar o contexto, uma vez que cada contexto determina uma escolha, sendo este contexto sistémico.

A estratégia é construída através do ambiente externo e interno, isto é, através da envolvente e dos recursos e competências da organização, que se traduz no cumprimento de objetivos. Ou seja, atingir objetivos é executar a estratégia. Essa execução é transformar intenção numa execução e, por sua vez, vai gerar mecanismos de controlo e, nomeadamente, a ideia de desvio. É importante perceber que execução e controlo da estratégia são um processo de feedback para a própria formulação da estratégia. Neste sentido, não é possível separar o controlo da execução da estratégia.

Segundo Babafemi (2015), a estratégia é definida como um “plano unificado, abrangente e integrado projetado para atingir os objetivos de uma empresa”<sup>1</sup>. Para que as organizações possam desenvolver a sua estratégia, esta deve iniciar pela formulação dos valores, a missão e a visão (Blumentritt, 2006). Assim, a missão deve comunicar os princípios éticos e os valores pelos quais a organização se rege. Tal como Hax e Majluf (1983) afirmam, a visão deve ser uma “definição clara do âmbito do negócio atual e esperado para o futuro”<sup>1</sup>. Ou seja, a visão, devem incorporar os valores, bem como demonstrar a proposta de valor e o âmbito de atuação do negócio, sejam os mercados, produtos, áreas geográficas, entre outros, no sentido de obter vantagem competitiva e uma posição de liderança.

A missão e a visão são, por isso, os elementos que irão contextualizar o todo da organização e irão definir o caminho que se pretende seguir e atingir. Depois de definido o plano de ação, os recursos são alocados e definidas as medidas de desempenho, para ser possível o controlo de gestão (Hax & Majluf, 1983). Tal como Blumentritt (2006) menciona, depois de definida a direção da empresa, a gestão estratégica prossegue com a análise e planeamento estratégico, seguindo-se com a implementação dos planos de avaliação e, posteriormente, com a avaliação dos resultados alcançados.

Assim, o planeamento da estratégia pode ser definido como “o processo de usar critérios sistemáticos e investigação rigorosa para formular, implementar e controlar a estratégia e documentar formalmente as expectativas da organização”<sup>1</sup> (Babafemi, 2015). Com o planeamento da estratégia, as organizações definem as ações que terão de tomar, de forma a conseguirem executar a estratégia. Porém, para que as organizações criem valor e alcancem vantagem competitiva, consideram vários autores que o planeamento da estratégia não deve basear-se apenas em métricas financeiras de desempenho. As

---

<sup>1</sup> Tradução livre do original em inglês, da responsabilidade do autor

empresas devem, adicionalmente, utilizar indicadores não financeiros e benchmarking, que se traduzem em medidas mais flexíveis, que lhes permitirão sobreviver e ter sucesso, num ambiente de constante mudança (Otley, 1994).

Cada vez mais as organizações devem definir estratégia, tendo em conta indicadores financeiros e não financeiros, simultaneamente, tais como os fatores sociais, ambientais e de responsabilidade social (Epstein, 2010) sendo, também, fundamentais na determinação do desempenho das empresas.

A literatura tem vindo a demonstrar que parece haver uma relação positiva entre o planeamento estratégico e a performance das organizações e, por isso, cada vez mais, as organizações se preocupam em planear a estratégia e, assim, conseguem criar valor e obter vantagem competitiva (Babafemi, 2015). Assim, as empresas conseguem obter melhor performance financeira, quando integram o planeamento estratégico e o orçamento (Blumentritt, 2006), tornando-se como um guia para a tomada de decisão.

## 1.2 Controlo de Gestão e Sistemas de Controlo de gestão

Anthony (1965), foi um dos primeiros autores modernos a propor uma definição para o Controlo de Gestão (CG) e a introduzir a visão de Sistema de Controlo de Gestão (SCG). O autor afirma que o CG é um sistema composto por três processos: o planeamento estratégico, o controlo operacional e o controlo de gestão, pelo qual se procura garantir que as organizações alcancem os objetivos, de forma eficiente e eficaz (Anthony, 1965). Adicionalmente, Simons (1995), defende que o CG envolve processos formais, em que a informação utilizada baseia-se em rotinas e procedimentos provenientes das atividades organizacionais. A visão de CG defendida por estes autores, é ainda muito focada

na dimensão financeira/orçamento, em que há uma separação entre o planeamento e o controlo.

Contudo, autores mais recentes, como Malmi e Brown (2008), introduziram conceitos de CG mais abrangentes, defendendo que o CG deve ser visto como um sistema integrado, que inclui a formulação da estratégia, as diferentes fases da gestão, a integração de diferentes funções e a partilha de informação sobre os objetivos, ações, responsabilidades e desempenho. É, portanto, um processo de influência de comportamentos dos membros da organização, no sentido da implementação da estratégia. Assim, para os autores, os Sistemas Integrados de Controlo de Gestão (SICG) incluem todos os sistemas, processos e ferramentas que os gestores utilizam para garantir que os colaboradores estão alinhados com os objetivos e estratégias da organização.

As principais atividades do SICG são, então, planear, coordenar as atividades de todas as partes da organização, comunicar informação, avaliar informação, decidir quando e se alguma ação deve ser tomada e influenciar as pessoas a mudar os seus comportamentos (Anthony & Govindarajan, 2007).

O conceito de CG continua a evoluir, e a permitir visões que não se conformam com o mero controlo de gestão cibernético de comando e controlo (onde se definem objetivos, determina-se o alcançado (real), analisa-se o desvio e aplicam-se ações corretivas) e adotam visões de controlo de gestão mais integrado e colaborativo, incluindo por exemplo sistemas de crenças e mecanismos de aprendizagem (Simons, 1995). Pretende-se, então, com o CG, influenciar comportamentos no sentido da execução da estratégia.

### 1.3 O orçamento como ferramenta de CG

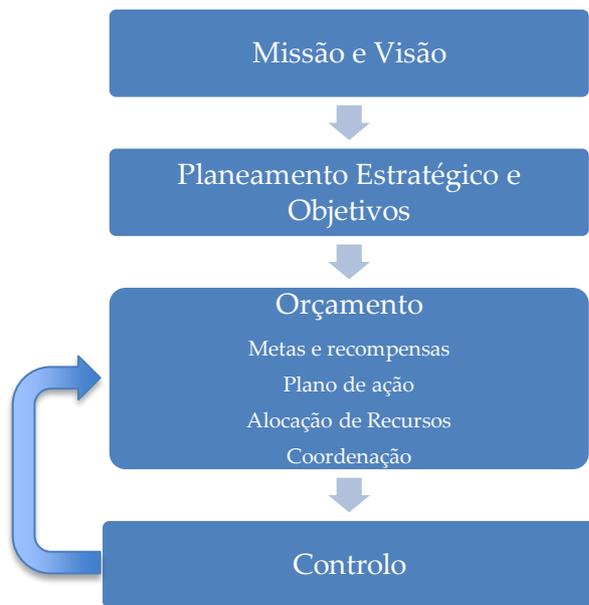
No CG cibernético, o orçamento é tido como central nos mecanismos de controlo, por ser uma ferramenta que resume toda a atividade prospetiva da organização (Otley, 1999). Segundo Shim e Siegel (2005), o orçamento define-se como uma ferramenta que expressa os objetivos e metas da gestão, em termos de proveitos e gastos, para um determinado período temporal, que normalmente é de um ano (Anthony & Govindarajan, 2007). É, por isso “um instrumento que contem os compromissos estratégicos e operacionais”<sup>2</sup> (Welsch, 1976 cit. em Hax & Majluf, 1983).

O orçamento tradicional (OT), tal como designa Leon, et al. (2012) (cit. em Golyagina & Valuckas, 2012), é utilizado pelas empresas como uma ferramenta de gestão de custos, servindo de guia para que a organização consiga atingir um determinado nível de desempenho pré-definido. Para Player (2009), as principais funções do orçamento são a definição de objetivos, alinhar incentivos, desenvolver planos de ação, alocar recursos, coordenar funções e monitorizar e controlar a performance financeira.

Na visão normativa, o orçamento incorpora o processo de planeamento estratégico. É uma ferramenta utilizada para alocar, de forma eficiente, os recursos disponíveis, bem como monitorizar a performance da empresa, com base nos indicadores de performance definidos (Blumentritt, 2006). Como tal, como indica Shim e Siegel (2005), sendo possível atingir as metas de curto-prazo indicadas no orçamento, as empresas conseguem, mais facilmente, atingir o objetivo principal do negócio e, conseqüentemente, os objetivos de longo-prazo.

---

<sup>2</sup> Tradução livre do original em inglês, da responsabilidade do autor



**Figura 1.** *Processo de orçamentação tradicional*

Fonte: autoria própria, adaptado de Player (2009)

## 1.4 Críticas ao orçamento tradicional

São várias as críticas formuladas ao orçamento como ferramenta de CG, sendo enumeradas diversas desvantagens relativamente ao seu uso (Hansen, 2011). Autores como Player (2003) apontam como principais desvantagens o facto de ser um processo moroso e desadequado para empresas cujo ambiente externo se revela muito competitivo. Otley (1994) considera o orçamento uma ferramenta estática, ou seja, não considera as mudanças que ocorrem na envolvente. Podem, também, levar a comportamentos menos éticos por parte dos gestores, no sentido de tentarem negociar metas baixas para atingir elevadas recompensas havendo, por isso, demasiado foco no resultado, descurando o resto, sendo um processo que não consegue servir como uma ferramenta de negócio eficaz e dinâmica para muitas organizações (Shim & Siegel, 2005). Para Hope e Fraser (2003c), o orçamento induz o comportamento de comando e controlo, fazendo com que a tomada de decisão seja centralizada. Além disto, Neely, et al. (2003b), tipificam

três principais pilares que resumem os motivos pelo qual o orçamento falha, nomeadamente na estratégia, no processo e na capacidade da organização. Ora, ao nível da estratégia, os autores criticam o OT pelo facto de ser uma ferramenta que se concentra apenas na redução de custos e na criação de valor, tendo, por isso, baixo foco estratégico. Quanto ao processo, são, também, desenvolvidos e atualizados com pouca frequência, geralmente com frequência anual. Finalmente, tal como outros autores indicam, os OT, fomentam uma gestão baseada no comando e controlo verticais.

## 1.5 Modelos emergentes/alternativos de SCG

Como resultado das críticas efetuadas ao OT, a literatura demonstra que existem outras alternativas, que o podem substituir, ou complementar.

Vários autores, argumentam que as empresas devem utilizar ferramentas que permitam ligação à estratégia, bem como processos de criação de valor, que incluam o planeamento estratégico e gestão de desempenho, para que se possa alinhar todas as partes da organização. Assim, como resposta às críticas ao OT, Neely, et al. (2003), defendem duas perspetivas: o *better budgeting* e o *beyond budgeting*. O *better budgeting* defende que as organizações devem adotar ferramentas complementares ao OT, que permitam melhorias incrementais, enquanto o *beyond budgeting* sugere que os orçamentos sejam totalmente eliminados (Libby & Lindsay, 2010).

A abordagem *better budgeting*, expõe cinco ferramentas que, complementadas ao OT, irão permitir um melhor planeamento e, conseqüentemente, a execução da estratégia e criação de valor. Estas ferramentas são, segundo Neely, et al. (2003), o *activity-based budgeting*, *zero base budgeting*, *value-based management*, *profit planning* e *rolling forecasts*.

Neely, et al. (2003), afirmam que, o *activity-based budgeting* (ABB), é uma ferramenta semelhante ao *activity-based costing* (ABC) e *activity-based management* (ABM). O planeamento e controlo é realizado ao longo das atividades e processos de criação de valor da organização e, por isso, estas atividades e processos devem estar devidamente estruturadas, para que as decisões de alocação de recursos e capital consigam responder às necessidades identificadas. O *zero base budgeting*, implica a construção do orçamento “do zero”, ou seja, sem partir da informação histórica. Ao ser realizado o orçamento sem informação de base, esta ferramenta procura evitar as ineficiências e erros de orçamentação evidenciados no orçamento do período anterior (Neely, et al., 2003). Como definem os autores, o *value based management*, é uma abordagem mais informal, cujo objetivo é a criação de valor para o acionista. Pressupõe que todos os planos e despesas sejam avaliados em termos do valor criado para o acionista permitindo, assim, um maior alinhamento entre o orçamento, planeamento, estratégia e criação de valor para o acionista. O *profit planning*, tem foco principal nos *cash flows*. Com esta ferramenta, o objetivo é avaliar a capacidade de gerar liquidez e captar recursos financeiros para posterior investimento. Assim, a organização ao conseguir assegurar fluxos financeiros necessários para o investimento, vai permitir que alcance níveis superiores de inovação (Neely, et al., 2003). Finalmente, os *rolling forecasts* podem ser definidos como sendo periódicas atualizações ao OT, tipicamente desconsiderando barreiras anuais. O orçamento, ao sofrer atualizações, com base em previsão futura (considerando as alterações na envolvente), vai permitir maior capacidade de resposta à mudança (Neely, et al., 2003).

Uma outra ferramenta que poderá ser utilizada como um complemento ao OT, é o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC foi proposto por Kaplan e Norton, em 1992, e é uma ferramenta que procura integrar métricas financeiras e não financeiras, organizadas em quatro perspetivas, que compõem a estratégia, associadas a *key*

*performance indicators* (KPIs): perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos e perspectiva da aprendizagem. Assim, esta ferramenta é utilizada para avaliar o desempenho das organizações quanto à execução da estratégia, porque permite ilustrar a estratégia e a missão da organização num conjunto de objetivos e métricas de desempenho (KPIs) (Kaplan e Norton, 1992).

Além do *better budgeting*, a literatura propõe a abordagem *beyond budgeting* como alternativa ao uso dos OT. Enquanto muitas empresas ainda utilizam um modelo de SCG tradicional, onde o OT é visto como central, outras empresas começam a optar por alternativas mais flexíveis, como o *beyond budgeting*. A ascensão do modelo deve-se à mudança de um modelo de comando e controlo tradicional, mais burocrático, para uma estrutura de negócio mais ágil. O *beyond budgeting* foi proposto à comunidade académica por Jeremy Hope, Robin Fraser, e Peter Bunce, através do *The Beyond Budgeting Round Table* (BBRT). Estes autores defendem que o OT deve ser totalmente eliminado do SICG, sendo críticos do mesmo. O *beyond budgeting* procura responder à necessidade de um ambiente específico das organizações mais complexas, tornando-as mais ágeis (Bergstrand, 2009). Neste sentido, dá uma nova perspectiva de gestão onde, ao invés de se focar na estratégia, processos e sistemas, parte antes do propósito, para os processos e pessoas (Hope & Fraser, 2003a). É, assim, um modelo descentralizado e não *top-down*. O *beyond budgeting* é um modelo mais flexível, pois envolve a definição de metas relativas, relacionadas com o mercado e a concorrência, permitindo, assim, espelhar as mudanças que ocorrem no ambiente externo. Segundo os autores, é elaborado um tipo de “orçamento” com base em valores relativos, onde é atribuído um top a cada rubrica, consoante o benchmarking. Isto permite olhar para a concorrência, e fazer uma monitorização permanente envolvendo, por isso, uma atitude mais proativa, tornando o processo de planeamento contínuo e não anual (Hope & Fraser, 2003c).

Os autores propõem ainda, que as organizações que pretendem implementar o *beyond budgeting*, sigam os 12 princípios do modelo, que funcionam como orientação para que as mesmas consigam alcançar todos os benefícios deste modelo de gestão. Estes princípios são divididos entre seis princípios de liderança e seis princípios de gestão. Os princípios de liderança são: propósito (não haver foco somente em metas financeiras, ir mais além); valores (motivações e valores devem ser compartilhados); transparência (fomentar a comunicação e transmissão de informação a toda a organização); organização (promover a descentralização); autonomia (garantir que colaboradores tenham autonomia e sejam proativos); e clientes (responder às necessidades dos clientes, deve ser o principal objetivo). Os princípios de gestão são: ritmo (não basear-se em períodos fixos de previsão); metas (optar por valores relativos); planos e previsões (para atingir KPIs mais prováveis); alocação de recursos (utilização eficaz e eficiente); avaliação de desempenho (considerando métricas não financeiras, como valores e feedback dos pares); e recompensas (participação nos resultados) (Hope & Fraser, 2003a,b).

## 1.6 *Rolling forecast* como alternativa ao OT

Uma dessas alternativas é o *rolling forecast* (Golyagina & Valuckas, 2012). Esta abordagem distingue-se do OT pelo facto de ser mais flexível, permitindo que se façam revisões de forma mais frequente e cadenciada (Winklhofer, et al., 1996). Além disso, ao fazer previsão para períodos futuros, fazem com que a organização mantenha o foco no futuro (Leon, et al., 2012, citado em Golyagina & Valuckas, 2012).

Segundo Makridakis (1990), a elaboração de *forecasts* permite reduzir até certo ponto os efeitos da incerteza, ao colocar foco na previsão, com tudo o que isso implica. Para uma organização ser capaz de definir, planear e executar a sua

estratégia, tem, necessariamente, de prever e estimar a incerteza e possíveis acontecimentos futuros, que podem provocar impactos tanto positivos como negativos na empresa. Assim, as organizações tornam-se mais capazes de fazer face às mudanças na sua envolvente, pois vão conseguir adaptar as estratégias e possibilitar a criação de valor (Player, 2009).

Portanto, não só é importante considerar as tendências passadas e os dados históricos para definir e executar a estratégia, mas é, também, fundamental prever acontecimentos futuros e os impactos que poderão trazer à organização (Makridakis, 1990). O planeamento deverá, então, ser concebido com base na combinação de dados históricos e previsões futuras (Golyagina & Valuckas, 2012).

Além de reduzir a incerteza, os *forecasts* permitem antever o futuro e, assim, permitem que as organizações consigam antever se as metas por si definidas para um determinado período temporal, serão ou não cumpridas (Player, 2009). Caso se prevejam mudanças significativas, as empresas poderão, assim, ajustar as suas atividades a essas alterações que poderão acontecer. Assim, a elaboração de *forecasts* tem vindo a tornar-se um complemento ao OT, dado que, este cada vez mais é considerado como uma ferramenta obsoleta, uma vez que trata apenas dados financeiros e não considera as mudanças na envolvente sendo, por isso, estático.

Contudo, a literatura diz-nos que, como forma de maximizar a rentabilidade e minimizar as perdas, os *forecasts* devem ser realizados de forma contínua, sendo designados por *rolling forecasts* (Player, 2009). Assim, as empresas ao implementarem os *rolling forecasts*, conseguem “obter maior visibilidade no negócio, antecipar melhor as mudanças na envolvente do negócio, melhorar o foco e reduzir o foco no ano atual.”<sup>3</sup> (Player, 2009). Neste sentido, como afirmam Golyagina e Valuckas (2012), o processo de *rolling forecast*, implica que as

---

<sup>3</sup> Tradução livre do original em inglês, da responsabilidade do autor

operações e estratégias sejam revistas de forma mais frequente sendo, por isso, possível que as organizações consigam reagir às mudanças na envolvente do negócio, permitindo a tomada de decisão imediata, com o propósito de atingir o melhor desempenho possível.

# Metodologia

Sendo o propósito da presente dissertação, perceber o uso do OT e as ferramentas alternativas ao mesmo, foi necessária a recolha e análise de dados para se proceder ao confronto da literatura, com as práticas na realidade empresarial em Portugal. Neste sentido, este capítulo tem como objetivo descrever a questão de investigação, a metodologia adotada e os dados obtidos.

## 2.1 Caracterização e Recolha de Dados

A presente dissertação tem como principal objetivo, responder à questão de investigação “Qual a utilidade do orçamento tradicional e dos *rolling forecasts*, no ciclo de planeamento estratégico das organizações?”.

De forma a desenvolver o tema em análise, foi elaborado um inquérito por questionário, para estudar a utilidade do OT e perceber que alternativas são usadas, dando ênfase à ferramenta *rolling forecasts*.

O questionário foi elaborado através da ferramenta *Google Forms* e é composto por 4 secções. A secção A (11 perguntas) tem como objetivo efetuar uma caracterização sociodemográfica, tanto da empresa, como da pessoa que responde. Portanto, foi questionado, entre outras temas, o número de trabalhadores da empresa, o volume de negócios do ano de 2021 e o setor de atividade. A secção B (7 perguntas) permitirá perceber o uso e utilidade que as empresas inquiridas, dão ao OT e qual a sua posição relativamente ao mesmo, no sentido de perceber se pretendem abandonar o seu uso, ou complementar com uma ferramenta alternativa. Aqui, foi questionado se o orçamento tradicional é utilizado no processo de planeamento e controlo, quais os motivos do seu uso, se

há intenção de abandonar o seu uso e os motivos para o fazer. A secção C (7 perguntas), tem como principal objetivo perceber o uso de *rolling forecasts*, que vantagens pontuam no seu uso na performance da empresa considerando o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), qual a sua periodicidade e os motivos que a levaram a adotar esta ferramenta.

A amostra foi selecionada através da base de dados SABI, onde foram extraídos os e-mails das empresas com atividade em Portugal, com informação disponível entre 2019 e 2021. Assim, os questionários foram aplicados a cerca de 5 000 empresas via e-mail, onde foi solicitada a colaboração aos departamentos de Controlo de Gestão, Planeamento Estratégico ou Financeiro das respetivas empresas. Antes de iniciar a resposta ao questionário, os inquiridos tiveram de confirmar o seu consentimento na participação no estudo.

Os dados foram analisados em SPSS, através de métodos de estatística simples e por testes de hipóteses e análise de correlação de variáveis, utilizando o método de correlação de Pearson.

O objetivo do projeto, tem por base as seguintes hipóteses:

H1: As organizações mostram intenção de abandonar o uso do orçamento tradicional.

H2: Quanto maior a dimensão da empresa, maior a intenção de abandonar o uso do OT.

H3: Os *rolling forecasts* são a alternativa ao orçamento tradicional mais utilizada.

H4: Quanto maior a competitividade da envolvente, menor a intenção de uso do OT.

H5: Existe uma associação positiva entre a utilização dos *rolling forecasts* e desempenho da empresa.

Na tabela abaixo, estão mencionados os autores que sustentam a definição das hipóteses de investigação mencionadas acima.

Citação	Autor
Os SCG designados de “tradicional”, colocam o orçamento como o ponto central dos mecanismos de controlo, uma vez que é visto como a única ferramenta que consegue sumariar o todo da organização, em termos financeiros.	Otley (1999)
O orçamento faz parte do processo de planeamento estratégico. O orçamento é definido como uma ferramenta que permite a alocação de recursos disponíveis, de forma eficiente e monitorizar a performance financeira.	Blumentritt (2006)
As principais funções do orçamento são a definição de objetivos e metas; alinhar incentivos; desenvolver planos de ação; alocar recursos; coordenar funções e monitorizar e controlar a performance financeira.	Player (2009)
As principais desvantagens do orçamento são o facto de ser um processo moroso; difícil de construir; estático, no por não considerar alterações; propicia comportamentos menos éticos por parte dos gestores, pois alicia a que estes tentem negociar metas mais baixas, de forma a conseguirem obter facilmente recompensas elevadas; e coloca demasiado foco no resultado.	Player (2003), Shim e Siegel (2005) e Leon et al. (2012)
O OT deve ser adaptado de forma a que o processo seja melhorado, por exemplo, adotando ferramentas complementares, como o <i>rolling forecast</i> . Contudo, em situações extremas, deve ser substituído por outras ferramentas.	Hansen (2011)

<p>As empresas abandoam o uso do orçamento porque o processo consome muito tempo e dinheiro; desencoraja a partilha de informação, envolvendo uma postura de comando e controlo, em que a tomada de decisão é centralizada e é desadequado envolventes dinâmicas e com elevados níveis de incerteza e, por isso, implicam maiores dificuldades de as empresas conseguirem dar resposta às alterações que possam surgir.</p>	<p>Otley (1999), Player (2003), Hope e Fraser (2003a,b,c) e Neely, et al. (2003)</p>
<p>Uma das alternativas ao orçamento, é o <i>rolling forecast</i>, uma vez que se verifica ser uma ferramenta mais flexível, pelo facto de serem realizadas atualizações com maior frequência. Assim, a estratégias, objetivos e planos de ação, podem ser reajustados, possibilitando à organização, a tomada de decisão mais rápida e uma maior adaptação às mudanças na envolvente. Com isto, a organização torna-se capaz de melhorar o seu desempenho.</p> <p>Os <i>rolling forecasts</i>, normalmente, são realizados com uma periodicidade trimestral ou mensal.</p>	<p>Golyagina e Valuckas (2012), Hope e Fraser, (2003a,b,c), Player (2003) e Player (2009)</p>
<p>O uso de <i>rolling forecasts</i>, ao serem uma previsão de possíveis acontecimentos, permitem reduzir os níveis de incerteza.</p>	<p>Makridakis (1990)</p>

Posto isto, após a recolha e análise dos dados, os resultados serão ilustrados no capítulo seguinte.

## 2.2 Apresentação dos Resultados

Nesta secção, serão apresentados os resultados de todas as respostas ao questionário.

### 2.2.1 Caracterização das Empresas e Trabalhadores

No total, 95 participantes responderam ao questionário acerca da utilização de ferramentas de planeamento e controlo, nomeadamente dos *rolling forecasts*.

Na tabela 1 encontra-se a caracterização dos inquiridos no que diz respeito à sua situação profissional.

	<i>N</i>	%
<b>Tempo de atividade na empresa (anos)</b>		
< 1	4	4.2
1 a 5	32	33.7
6 a 10	25	26.3
11 a 15	7	7.4
+ 15	27	28.4
<b>Departamento na empresa</b>		
Administrativo e Financeiro	48	50.5
Administração	13	13.7
Planeamento e Controlo de Gestão	19	20.0
Operações	5	5.3
Recursos Humanos	2	2.1
Marketing e Vendas	4	4.2
Compras	1	1.1
Qualidade e Segurança	1	1.1
Todos	2	2.1

**Tabela 1.** *Frequências e percentagens relativas à situação profissional dos participantes.*

Dos 95 participantes, 36 são do sexo feminino (38.9%) e 58 são do sexo masculino (61.1%).

A tabela 2 apresenta a caracterização das empresas quanto ao número de anos em atividade, região, setor, número de trabalhadores e volume de negócios.

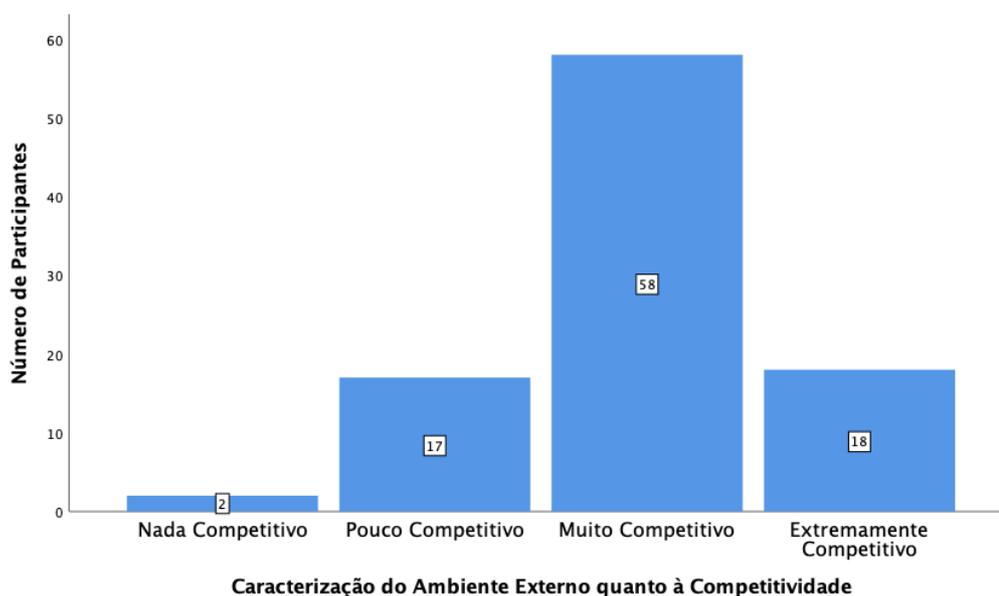
	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Atividade (anos)</b>		
1 a 10	20	21.1
11 a 20	15	15.8
21 a 30	18	18.9
31 a 40	7	7.4
41 a 50	8	8.4
+ 50	27	28.4
<b>Setor de atividade</b>		
Atividade de serviços	33	34.7
Indústria	24	25.3
Construção	11	11.6
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3	3.2
Eletricidade, gás, vapor, água e ar quente/fria	8	8.4
Comércio por grosso e a retalho; automóveis	14	14.7
Captação, tratamento e distribuição de água	2	2.1
<b>Região de atividade</b>		
Norte	45	47.4
Centro	17	17.9
Sul	28	29.5
Arquipélago dos Açores/Madeira	5	5.3
<b>Número de trabalhadores</b>		
< 100	56	58.9
100 a 499	15	15.8
500 a 999	8	8.4
1000 a 2500	7	7.4
+ 2500	9	9.5
<b>Volume de Negócios (milhões)</b>		
< 1	15	15.8
1 a 9	39	41.1
10 a 49	15	15.8
50 a 99	12	12.6
100 a 499	11	11.6
+ 500	3	3.2

*Tabela 2. Caracterização das empresas.*

A maioria das empresas encontra-se em atividade há pelo menos 20 anos (63.1%). Os principais setores são a atividade de serviços (34.7%), seguido da indústria (25.3%). Para além disso, as empresas centram-se sobretudo em Portugal Continental, zona Norte (47.4%) e Sul (29.5%). A maioria das empresas possuem menos de 100 trabalhadores (58.9%) e o volume de negócios em 2021 não ultrapassou os 9 milhões de euros (56.9%).

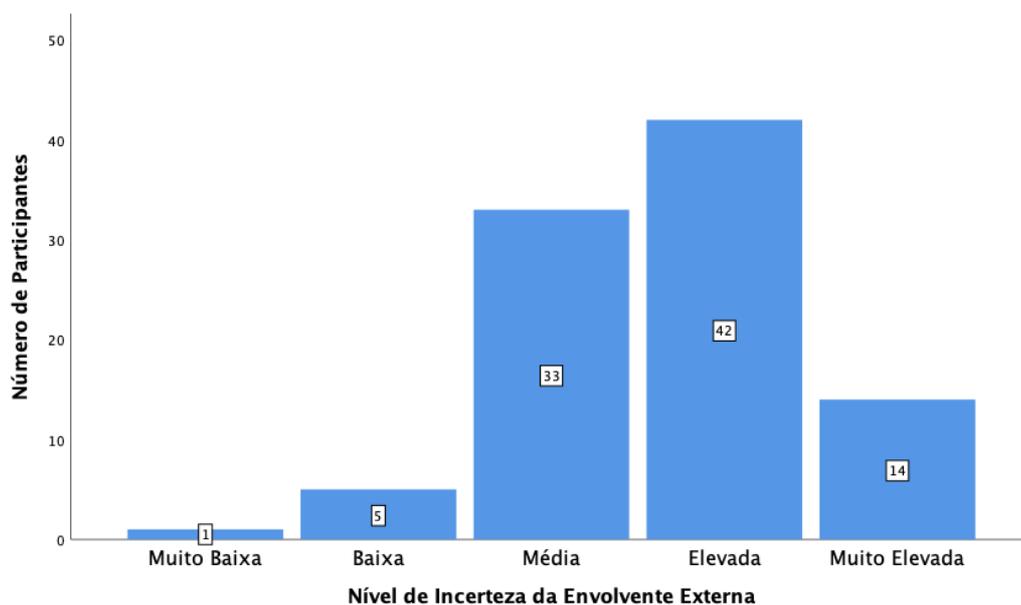
## 2.2.2 Competitividade e Incerteza da Envolvente Externa

A maioria dos participantes descreve o ambiente externo como muito competitivo (61.1%). Além disso, a maioria caracteriza a envolvente externa da empresa com elevado nível de incerteza (44.2%) ou muito elevado (14.7%).



**Figura 2.** Gráfico de barras ilustrativo da caracterização do ambiente externo, quanto à competitividade.

Fonte: autoria própria



**Figura 3.** Gráfico de barras ilustrativo do nível de incerteza da envolvente externa da empresa.

Fonte: autoria própria

### 2.2.3 Ferramentas de Planeamento

A maioria dos participantes refere que a empresa utiliza o Orçamento Tradicional (N = 84; 88.4%), enquanto cerca de 11 dos inquiridos, não utiliza. Na tabela 3 encontram-se os motivos para a sua utilização enquanto ferramenta de planeamento. De acordo com os participantes, a realização do Orçamento Tradicional demora aproximadamente 3 semanas (M = 2.93, DP = 1.47, Min. 1, Máx. = 5).

	N	%
< 1 semana	27	28.4
1 a 2 semanas	15	15.8
2 a 3 semanas	14	14.7
3 a 4 semanas	23	24.2
> 5 semanas	16	16.8

**Tabela 3.** Duração média, em semanas, para a elaboração do OT

	<i>N</i>	%
Definir Metas	61	72.6
Alinhar Incentivos	21	25.0
Desenvolver Planos de Ação	41	48.8
Alocar Recursos	38	45.2
Monitorizar e Controlar a Performance Financeira	69	82.1
Coordenar Funções	7	8.3

**Tabela 4.** *Motivos para a utilização do Orçamento Tradicional.*

A maioria dos participantes não pretende abandonar esta ferramenta de planeamento ( $N = 58$ , 61.1%), enquanto 29 participantes ponderam essa hipótese (“Talvez”, 30.0%), e 8 responderam que pretendem abandonar o uso do orçamento tradicional (8.4%).

	<i>N</i>	%
Não	58	61,1%
Sim	8	8,4%
Talvez	29	30,5%

**Tabela 5.** *Intenção de abandonar o uso do OT*

Em relação aos participantes que não pretendem abandonar o uso do Orçamento Tradicional ( $N = 58$ ), 29 participantes pretendem utilizar outras ferramentas complementares (27.4%), enquanto 26 participantes não pretendem (30.5%), e 40 responderam “talvez” (42.1%).

	<i>N</i>	%
Não	26	27.4
Sim	29	30.5
Talvez	40	42.1

**Tabela 6.** *Intenção de utilizar ferramentas complementares ao OT*

Considerando os participantes que pretendem ( $N = 8$ ) ou ponderam ( $N = 29$ ) abandonar o uso do orçamento tradicional, os motivos para o abandono são os seguintes:

	<i>N</i>	%
Foco no resultado	11	19.3
Processo Moroso	16	28.1
Difícil construir	8	14.0
Não considera mudanças na envolvente	22	38.6

**Tabela 7.** *Motivos para o abandono do Orçamento Tradicional*

Na tabela 8 apresentam-se as ferramentas de planeamento indicadas pelos participantes como complementares e/ou substitutas do OT.

	<i>N</i>	%
<i>Rolling Forecasts</i>	29	50.9
<i>Activity-Based Budgeting</i>	9	15.8
<i>Balanced Scorecard</i>	29	50.9
<i>Benchmarking</i>	11	19.3
<i>Zero based Budgeting</i>	6	10.5
<i>Value based Management</i>	9	15.8
Medidas não financeiras	10	17.5

Nota:  $N = 57$  (27 participantes não identificaram ferramentas de planeamento complementares/substitutas)

**Tabela 8.** *Ferramentas de planeamento complementares/substitutas do Orçamento Tradicional.*

Assim, o motivo principal para a intenção de abandono do OT é o facto de não considerar as mudanças na envolvente (38.6%), e destacam-se como ferramentas de planeamento complementares/substitutas do orçamento, os *rolling forecasts* (50.9%) e *balanced scorecard* (50.9%).

## 2.2.4 Rolling Forecasts

Em relação à utilização de *rolling forecasts*, a maioria dos participantes referiu utilizar esta ferramenta (76.8%), como podemos verificar na tabela 9. Na tabela 10, concluímos que a periodicidade de realização é sobretudo semestral (27.6%) e trimestral (48.3%), e o tempo dispensado é maioritariamente menos de uma semana (51.5%), seguido por 1 a 2 semanas (30.9%) (tabela 11).

	N	%
Não	14	20.3
Sim	53	76.8
Talvez	2	2.9

**Tabela 9.** *Elaboração de revisões ao orçamento anual, isto é, rolling forecasts*

	N	%
Quinzenal	1	1.7
Mensal	9	15.5
Semestral	16	27.6
Trimestral	28	48.3
Anual	4	6.9

**Tabela 10.** *Periodicidade de elaboração de rolling forecasts*

	N	%
> 1 semana	35	51.5
1 – 2 semanas	21	30.9
3 - 4 semanas	11	16.2
5 - 6 semanas	1	1.5

**Tabela 11.** *Tempo dispensado, em média (em semanas), na elaboração de rolling forecast.*

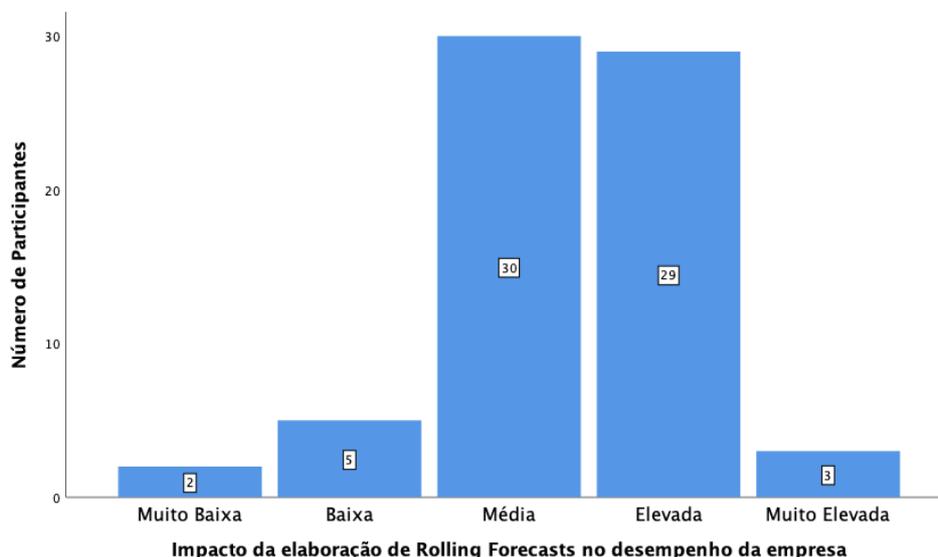
Os motivos para a realização dos *rolling forecasts* encontram-se identificados na tabela 12.

	N	%
Prever e Estimar	33	54.1
Reduzir Incerteza	27	44.3
Estimativas mais precisas	44	72.1
Alinhar processo de orçamentação com os objetivos	23	37.7
Melhorar o desempenho	20	32.8

Nota: N = 61 (34 participantes não referiram os motivos para a utilização dos *rolling forecasts*)

**Tabela 12.** *Motivos para a utilização dos rolling forecasts*

Na opinião da maioria dos participantes, a elaboração de *rolling forecasts* melhorou o desempenho da empresa (N = 40, 58%). Por outro lado, 11 participantes acreditam que a elaboração de *rolling forecasts* não melhorou o desempenho da empresa (15.9%), e 18 indicaram “talvez” (26.1%)<sup>4</sup>.



**Figura 4.** *Gráfico de barras ilustrativo do impacto da elaboração de RF no desempenho da empresa.*

Fonte: autoria própria

<sup>4</sup> N = 69 (26 participantes não deram a sua opinião quanto ao papel dos RF no desempenho da sua empresa).

## 2.2.5 Teste de Hipóteses

2.2.5.1 H1: As organizações mostram intenção de abandonar o uso do Orçamento Tradicional.

Não se confirma a H1, uma vez que a maioria das empresas utiliza o OT (88.4%), e a maioria dos participantes não pretende abandonar esta ferramenta de planeamento (61.1%). Como se pode verificar na tabela 3, o motivo principal para a utilização do OT é monitorizar e controlar a performance financeira (82.1%).

2.2.5.2 H2: Quanto maior a dimensão da empresa, maior a intenção de abandonar o uso do Orçamento Tradicional.

O teste qui-quadrado de Pearson, com as variáveis “dimensão da empresa” e “intenção de abandono do OT”, revela um modelo não significativo ( $\chi^2(8) = 7.48$ ,  $p = .49$ ). Assim, não se confirma a H2.

2.2.5.3. H3: Os *rolling forecasts* são a alternativa ao orçamento tradicional mais utilizada.

Não se confirma a H3, uma vez que se destacam duas ferramentas como alternativa ao Orçamento tradicional: *balanced scorecard* (50.9%) e *rolling forecasts* (50.9%).

2.2.5.4. H4: Quanto maior a competitividade da envolvente, menor a intenção de uso do Orçamento Tradicional.

Confirma-se a H4 - O teste qui-quadrado de Pearson, com as variáveis “nível de competitividade” e “intenção de abandono do Orçamento Tradicional”, revela um modelo estatisticamente significativo ( $\chi^2(6) = 15.73$ ,  $p = .02$ ). Proporcionalmente, os participantes que avaliam o ambiente externo como

extremamente competitivo são mais propensos a querer abandonar o OT (Sim – 22.2%; Talvez – 50%).

2.2.5.5. H5: Existe uma associação positiva entre a utilização dos *rolling forecasts* e desempenho da empresa.

Não se confirma a H5 - O teste qui-quadrado de Pearson, com as variáveis “uso de *rolling forecasts*” e “volume de negócios da empresa”, revela um modelo não significativo ( $\chi^2(10) = 12.34, p = .26$ ). Contudo, na opinião da maioria dos participantes, a elaboração de *rolling forecasts* melhorou o desempenho da empresa (58%), e o impacto da utilização dos *rolling forecasts* é maioritariamente média/elevada (figura 3).

## Discussão dos Resultados

Partindo dos resultados obtidos e incidindo apenas naqueles que considero mais pertinentes para o presente estudo, percebemos que a maioria das empresas (aproximadamente 60%) que responderam ao questionário, são de pequena dimensão, uma vez que possuem menos de 100 trabalhadores e o volume de negócios respeitante a 2021 não excedeu os 9 milhões de euros.

Passando para o uso do OT, verifica-se que, aparentemente, a maioria das organizações que responderam ao questionário, utilizam um SICG cuja visão é mais tradicional e formal, uma vez que, cerca de 88% destas, utilizam o orçamento tradicional. Ainda, tal como a literatura defende, como é o caso de Player (2009) e Blumentritt (2006), os principais motivos para a elaboração do orçamento, prende-se com preocupações de antecipação da performance económico-financeira, como a definição de metas, tendo sido a resposta de 72% das empresas, e com o facto de, através do orçamento, as empresas conseguem monitorização e controlo da performance financeira, sendo o principal motivo, com 82% de respostas.

Quando questionadas acerca da intenção de abandonar o uso do OT, cerca de 39% das empresas, pretendem ou ponderam deixar de utilizar esta ferramenta. Assim, não se confirma a hipótese 1 (As organizações mostram intenção de abandonar o uso do Orçamento Tradicional). Posto isto, apesar da literatura expor várias críticas aos OT e defender que este deve ser abandonado ou complementado com outra ferramenta (Hansen, 2011), isso não se verifica na realidade das empresas inquiridas, uma vez que, na amostra aqui apresentada, a maior parte ainda utiliza o OT.

Ainda assim, para aquelas que pretendem abandonar o orçamento tradicional, os principais motivos que enumeram, vão de encontro ao apresentado pela

literatura. O facto de ser um processo moroso (28% das respostas), é um dos motivos indicados pelas empresas e uma das críticas efetuadas por Player (2003), que considera como desvantagem desta ferramenta. Mais de metade das empresas (39%), também responderam que um dos motivos para este abandono, é por o orçamento não considerar as mudanças na envolvente. Autores como Player (2003) e Otley (1999), apontam que esta é uma ferramenta estática e desadequada para empresas com níveis de incerteza elevados, bem como ambientes externos muito competitivos e, por isso, não considera as alterações que podem acontecer na envolvente.

Procurou-se também apurar se as empresas inquiridas possuem intenção de utilizar ferramentas que possam ser usadas como complemento ou substituto ao orçamento tradicional. Assim, através das respostas ao questionário, verificou-se que cerca de 62% dos inquiridos, pretendem complementar o orçamento com outras ferramentas. Por isso, quando questionados quais das alternativas que ponderam adotar, cerca de 51% respondeu que pretende utilizar *rolling forecasts* e 51% *balanced scorecard*. Conclui-se que a hipótese 3 (Os *rolling forecasts* são a alternativa ao orçamento tradicional mais utilizada) não se confirma, pois apesar dos *rolling forecasts* serem uma das alternativas assinaladas, os inquiridos mostram igual predisposição para optar pelo *balanced scorecard*. Confrontando com as alternativas propostas pela literatura, verifica-se que as empresas revelam maior preferência pelo modelo de gestão *better budgeting*, sendo aquele que defende a manutenção do uso do orçamento tradicional, contudo afirma que este deve ser complementado com outras ferramentas, como é o caso dos *rolling forecasts* (Hope & Fraser, 2003c). Ainda assim, os inquiridos referiram o *balanced scorecard* como complemento ao orçamento, estando fora dos modelos apresentados, o *better e beyond budgeting*, mas apresentado enumeras vantagens e atributos que colocam esta ferramenta uma opção complementar ao orçamento. Esta ferramenta, proposta por Kaplan e Norton (1992),

Os inquiridos foram ainda questionários se já utilizam os *rolling forecasts* no seu ciclo de planeamento e controlo, sendo que cerca de 79% responderam afirmativamente. Os principais motivos para o uso dos *rolling forecasts* são o facto de permitirem melhorar o desempenho (33%), reduzir a incerteza (44%), prever e estimar (54%) e permitir estimativas mais precisas (72%). Conclui-se assim que as empresas portuguesas inquiridas confirmam o que diversos autores descrevem na literatura. É o caso de Makridakis (1990), que afirma que os *rolling forecasts*, ao serem uma atualização do orçamento, permitem reduzir, até um certo grau, os níveis de incerteza, pelo facto de fazerem uma previsão daquilo que poderá acontecer no futuro. Assim, ao prever acontecimentos que possivelmente acontecerão num futuro próximo, as estimativas realizadas poderão ser mais precisas e o desempenho da organização poderá ser melhorado (Player, 2009). Por isso, é importante as empresas fazerem previsões futuras, de modo a conseguirem estar mais bem preparadas e reagirem mais rapidamente à mudança (Golyagina & Valuckas, 2012).

Nesta mesma linha, verifica-se a hipótese 4 (Quanto maior a competitividade da envolvente, menor a intenção de uso do Orçamento Tradicional), indo de encontro ao referido acima. Quando as empresas estão perante ambientes externos extremamente competitivos, como é o caso de 61% das empresas inquiridas, parece haver maior intenção de abandonar o uso do orçamento tradicional. Além de ambiente externo muito competitivo, cerca de 59% das empresas inquiridas, caracteriza o nível de incerteza elevado ou muito elevado. Estes factos, poderão estar relacionados com as desvantagens do OT, mencionadas no parágrafo 4, sendo uma delas, a evidência de que, o orçamento, não considera as mudanças na envolvente e, por isso, torna-se menos útil nestes contextos.

Finalmente, quando questionadas relativamente ao impacto da utilização dos *rolling forecasts*, no desempenho das empresas, a maioria dos participantes

confirmam que, considerando o EBITDA, a performance da sua empresa melhorou ou talvez tenha melhorado, representando cerca de 80% das respostas. Assim, parece haver um efeito positivo da utilização dos *rolling forecasts* no desempenho das empresas inquiridas, provavelmente, pelo facto de ser possível prever e reduzir a incerteza. Consequentemente, a empresa estará mais preparada para enfrentar adversidades que poderão ocorrer e, o seu desempenho, ser mais favorável.

## Conclusão

O principal objetivo da presente dissertação, é dar resposta à questão de investigação “Qual a utilidade do orçamento tradicional e dos *rolling forecasts*, no ciclo de planeamento estratégico das organizações?”. Para isso, foi elaborada uma revisão à literatura existente, nomeadamente sobre os Sistemas Integrados de Controlo de Gestão; a utilidade e críticas ao Orçamento Tradicional e as alternativas ao OT, com principal ênfase nos *rolling forecasts*.

Para responder à questão de investigação, foram construídas hipóteses de investigação, que foram testadas com base nos resultados obtidos através da aplicação de um questionário a uma amostra de empresas portuguesas.

Com base nos resultados obtidos, através da aplicação dos questionários, é possível concluir que, na realidade portuguesa, o orçamento tradicional é uma ferramenta utilizada pela maior parte dos inquiridos. Ainda assim, os participantes, tal como a literatura, referem algumas desvantagens relativas a esta ferramenta, como é o facto de ser um processo moroso e não considerar as mudanças na envolvente. Por estes motivos, a maior parte das empresas inquiridas, tem intenções de abandonar o uso do orçamento tradicional. As empresas que têm esta intenção de deixar de utilizar o orçamento no processo de planeamento e controlo, mostrou serem as mesmas que identificam a sua envolvente externa muito competitiva, bem como o nível de incerteza elevado e muito elevado. Por isso, confirma-se que, quanto maior a competitividade da envolvente, menor a intenção de uso do orçamento tradicional e, por isso, maior intenção de utilizar ferramentas complementares ou substitutas.

Relativamente às ferramentas complementares ao orçamento, as empresas inquiridas, mostraram maior interesse no uso de *rolling forecasts*, bem como no uso de *balanced scorecards*. Estas são duas das ferramentas ilustradas na literatura,

como complementares ao orçamento tradicional. Os *rolling forecasts* têm a vantagem de prever e estimar e reduzir a incerteza, como indicam os participantes. O *balanced scorecard*, possibilita a inclusão de métricas de desempenho não financeiras, que permite colmatar a lacuna do orçamento tradicional, cujo foco é unicamente no desempenho financeiro da organização.

Em conclusão, como resposta à questão de investigação, para a amostra de empresas portuguesas, o orçamento tradicional parece ainda ser uma ferramenta útil no ciclo de planeamento das organizações. Contudo, parece haver intenção de abandonar o uso do orçamento ou utilizar ferramentas complementares, que preencham as falhas apontadas ao mesmo, como é o caso dos *rolling forecasts* e os *balanced scorecards*.

A principal limitação encontrada foi o facto de não ter sido possível obter a quantidade de respostas expectável, apesar das tentativas de contacto às empresas. Quando iniciei a presente dissertação, previa conseguir obter uma amostra de cerca de 200 participantes, o que não foi possível.

Como recomendação para estudos futuros, identifico o facto de, ao invés de aplicar apenas um questionário a uma amostra aleatória de empresas com atividade em Portugal, sugiro identificar um conjunto de um determinado número de grandes empresas e efetuar uma análise comparativa com a realidade de um outro país. Assim, seria interessante perceber se existem diferentes visões de gestão em diferentes contextos socioeconómicos e, em caso afirmativo, perceber quais os pontos distintivos.

# Bibliografia

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.

Division of Research, Graduate School of Business Administration,  
Harvard University

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control systems* (12th edn.). Boston: McGraw-Hill

Babafemi, I. D. (2015). Corporate Strategy, Planning and Performance Evaluation:

A Survey of Literature. *Journal of Management Policies and Practices*, 3(1), 43-49. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v3n1a6>

Bergstrand, J. (2009). BBRT. The 12 Beyond Budgeting Principles explained by members of the Core Team. Accounting for Management Control. Studentlitteratur AB.

Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 73–79. <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>

Epstein J. M., Manzoni, J., F., & Dávila, A. (2010). *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices* (Vol. 20). Emerald Group Publishing Limited.

- Golyagina, A., & Valuckas, D. (2012). Reviewing literature on rolling forecasts, benchmarking, and customer profitability. *A management accounting perspective*. Master Thesis in International Business.
- Hansen, S.C. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289–319. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496260>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1983). *The corporate strategic planning process*. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology
- Hope, J., Fraser, R. (2003a). New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. *California Review Management*, 45(4), 104-119.
- Hope, J., Fraser, R. (2003b). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81(2), 108–115.
- Hope, J., Fraser, R. (2003c). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press, Boston.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Makridakis G., S. (1990). *Forecasting, planning and strategy for the 21st Century*. Free Press.
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22-28. <https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 289-299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Player, S. (2003). Why some organizations go “Beyond Budgeting”. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), 3-9. <https://doi.org/10.1002/jcaf.10146>
- Player, S. (2009). Managing through change: The power of rolling forecasts. *IBM Cognos Innovation Center for Performance Management*, 1-23.
- Wilson, J. W., & Eilertsen, S. (2010). How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy & Leadership*, 38(2), 5-14. <https://doi.org/10.1108/10878571011029000>

Shim, J. K., Siegel, J. G., & Shim, A. I. (2012). *Budgeting basics and beyond*. Wiley.

Silva, A. (2018). *Evolução do sistema de controlo de gestão numa PME: gestão orçamental estática vs. processos dinâmicos: o caso Lineamédica*. Dissertação de Mestrado de Gestão – Católica Porto Business School.

Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

# Anexos

## Anexo 1. Questionário aplicado às empresas portuguesas

### Os rolling forecasts como alternativa ao orçamento tradicional

Questionário elaborado no âmbito do Trabalho Final do Mestrado em Gestão, da Católica Porto Business School.

O objetivo é avaliar o uso e utilidade do orçamento tradicional (anual) na execução da estratégia, e perceber a posição das empresas relativamente à ferramenta rolling forecasts como alternativa ou complemento, ao orçamento tradicional. O questionário é dirigido a adultos, com mais de 18 anos, com atividade profissional em empresas portuguesas.

É garantida a confidencialidade da informação, sendo esta utilizada apenas para o propósito do projeto.

O questionário tem a duração de 5 minutos.

Para qualquer esclarecimento, ou informação adicional sobre o estudo, por favor contacte: [ds.diana95@gmail.com](mailto:ds.diana95@gmail.com)

Obrigada pelo contributo.

[ds.diana95@gmail.com](mailto:ds.diana95@gmail.com) (não partilhado) [Mudar de conta](#)

**\*Obrigatório**

Confirma que tem 18 ou mais anos de idade e aceita participar neste estudo? \*

Sim

Seguinte  Página 1 de 5 [Limpar formulário](#)

### Os rolling forecasts como alternativa ao orçamento tradicional

[ds.diana95@gmail.com](mailto:ds.diana95@gmail.com) (não partilhado) [Mudar de conta](#)

**\*Obrigatório**

#### Secção A: Caracterização socio-demográfica

Considere, por favor, a sua empresa e função atual.

1. Sexo \*

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não dizer

Outra: \_\_\_\_\_

2. Há quanto tempo, em anos, trabalha na empresa? \*

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

3. Há quantos anos, a empresa está em atividade? \*

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

4. Qual a sua função atual na empresa? \*

- Controller
- Accountant
- Business Analyst
- Business Partner
- Finance Manager
- Consultant
- Controlling Manager
- Project Manager
- Ecommerce
- Digital Marketing
- Outra: \_\_\_\_\_

5. Em que departamento está inserida a sua função atual na empresa? \*

- Recursos Humanos
- Administrativo e Financeiro
- Controlling
- Marketing
- IT
- Vendas
- Operações
- Compras
- Jurídico
- Outra: \_\_\_\_\_

6. Qual o setor de atividade da empresa? \*

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Eletricidade, gás e água
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transporte e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- Outra:

7. Em que região se localiza a empresa? \*

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

8. Qual o número total aproximado de trabalhadores? \*

- Menos de 100
- 100 a 499
- 500 a 999
- 1 000 a 2 500
- Mais de 2 500
- Não sei
- Outra: \_\_\_\_\_

9. Qual o volume de negócio da empresa no ano de 2021? \*

- Menos de 1 milhão
- 1 milhão - 9 milhão
- 10 milhões - 49 milhões
- 50 milhões - 99 milhões
- 100 milhões - 499 milhões
- Mais de 500 milhões

10. Como caracteriza o ambiente externo, quanto à competitividade? \*

- Nada competitivo
- Pouco competitivo
- Muito competitivo
- Extremamente competitivo

11. De 1 a 5, como é que a empresa caracteriza o nível de incerteza da sua envolvente externa? \*

- 1      2      3      4      5
- Muito baixa                        Muito elevada

#### Secção B: Uso e utilidade do orçamento tradicional

12. A sua empresa utiliza o orçamento tradicional como ferramenta de planeamento? \*

- Sim
- Não

13. Motivo(s) para a sua empresa elaborar o orçamento tradicional: \*

- Definição de metas
- Alinhar incentivos
- Desenvolver planos de ação
- Alocar recursos
- Monitorizar e controlar a performance financeira
- Coordenar funções
- Outra: \_\_\_\_\_

14. Em média, quantas semanas necessita para a elaboração do orçamento tradicional? \*

- Menos de 1
- 1 a 2
- 2 a 3
- 3 a 4
- Mais de 5

15. A sua empresa pretende abandonar o uso do orçamento tradicional? \*

- Sim
- Não
- Talvez

16. Se não, a empresa pretende utilizar alguma ferramenta complementar ao orçamento tradicional? \*

- Sim
- Não
- Talvez

17. Se a empresa pretende abandonar o uso do orçamento tradicional, por favor, seleccione os motivos:

- Processo moroso
- Difícil de construir
- Não considera as mudanças na envolvente
- Foco no resultado
- Outra: \_\_\_\_\_

18. Qual das seguintes ferramentas de planeamento, gestão e controlo a empresa utiliza ou pretende utilizar, no sentido de substituir ou complementar o orçamento tradicional?

- Rolling forecasts
- Activity-based budgeting (ABB)
- Balanced scorecard
- Medidas não financeiras
- Benchmarking
- Zero base budgeting
- Value based management
- Outra: \_\_\_\_\_

### Secção C: Rolling forecasts

Os rolling forecasts podem ser definidos como uma previsão que mantém uma visão constante do horizonte temporal para o futuro, sendo, por isso, uma atualização do orçamento, que prevê o que poderá acontecer (Hope e Fraser, 2003; Morlidge e Player, 2010).

19. A empresa elabora revisões ao orçamento anual, isto é, rolling forecasts? \*

- Sim
- Não
- Talvez

20. Se respondeu sim, em média, com que frequência? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Outra:

21. Motivos para elaborar rolling forecast: \*

- Prever e estimar
- Reduzir incerteza
- Elaborar estimativas mais precisas
- Alinhar o processo de orçamentação com os objetivos estratégicos
- Melhorar o desempenho
- Outra:

22. Com que periodicidade elabora o rolling forecast? \*

- Quinzenal
- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Outra: \_\_\_\_\_

23. Tempo dispensado, em média (em semanas), na elaboração de forecast: \*

- Menos de 1
- 1 - 2
- 3 - 4
- 5 - 6
- Mais de 6

24. Na sua opinião, a elaboração de rolling forecasts melhorou o desempenho da sua empresa? (Considere, por favor, o EBITDA como indicador de desempenho). \*

- Sim
- Não
- Talvez

25. Numa escala de 1 a 5, qual o impacto da elaboração de rolling forecasts no desempenho da sua empresa? (Considere, por favor, o EBITDA como indicador de desempenho). \*

- Muito negativo      1      2      3      4      5      Muito positivo
- 

## Os rolling forecasts como alternativa ao orçamento tradicional

 ds.diana95@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#) 

Os rolling forecasts como alternativa ao orçamento tradicional

Fim!

Obrigada pela sua colaboração.

[Anterior](#)

[Enviar](#)

 Página 5 de 5

[Limpar formulário](#)