

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

CONTROLO ORÇAMENTAL – O CASO
DO GRUPO ZETA

Nadine Iolanda Relvas Cláudio

Versão definitiva

Lisboa, dezembro de 2017

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

CONTROLO ORÇAMENTAL – O CASO DO GRUPO ZETA

Nadine Iolanda Relvas Cláudio

Dissertação provisória submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo e Gestão dos Negócios, realizada sob a orientação científica da Doutora Célia Vicente, Professora Adjunta no ISCAL.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutora Maria do Rosário Justino
Arguente _____ Doutora Marina Antunes
Vogal _____ Doutora Célia Vicente

Lisboa, dezembro de 2017

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Os meus primeiros agradecimentos são dirigidos ao grupo Zeta, por ter possibilitado a realização deste *case study*. Principalmente os meus agradecimentos são para os coordenadores da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão e da Direção de Contabilidade e Consolidação da Informação Financeira, não só pela disponibilidade demonstrada, mas também pela cooperação e incentivo na elaboração desta investigação.

O meu agradecimento vai também para a Professora Doutora Célia Vicente, pela disponibilidade demonstrada em orientar esta investigação, pelas suas sugestões e incentivo na concretização deste trabalho.

Por último, gostaria de agradecer à minha família e amigos por todo o apoio e força incondicional demonstrado e pela sua paciência e compreensão nos momentos em que estive mais ausente.

Resumo

O controlo orçamental consiste em verificar se os resultados previstos estão a ser cumpridos, através da comparação entre o real e o orçamentado. Este instrumento do controlo de gestão tem vindo a assumir um papel de relevo nas organizações e suscitado o interesse de vários investigadores.

Nesta investigação é apresentado um *case study*, que incide no estudo do controlo orçamental de um dos cinco maiores grupos financeiros a operar no mercado português.

Esta dissertação tem como objetivo geral compreender como se efetua o processo de controlo orçamental de grupos financeiros e consequentemente melhorar o conhecimento sobre este tema. Para atingir este objetivo, pretende-se efetuar uma análise da revisão de literatura e das evidências recolhidas. Mais especificamente, o estudo pretende identificar os objetivos/princípios estratégicos do grupo Zeta, descrever o processo de planeamento e orçamento anual consolidado e descrever o processo do controlo orçamental.

Das evidências recolhidas, conclui-se que o processo de controlo orçamental encontra-se implementado de forma sistemática, integrado no plano estratégico do grupo.

Ao longo deste estudo verifica-se que para o grupo Zeta, o processo orçamental e respetivo controlo orçamental representam uma ferramenta indispensável para a organização. Apesar de ser um processo muito complexo e moroso, torna-se essencial para o grupo, visto que permite à empresa planear o ano de exercício, e principalmente que exista uma linha orientadora para a persecução dos objetivos transversais da organização.

Palavras-chave: Controlo orçamental, orçamento consolidado, processo orçamental, plano estratégico.

Abstract

Budgetary control consists of verifying whether the expected results are being met by comparing the actual to the budgeted. This management control instrument has been playing an important role in organizations and has aroused the interest of several researchers.

This research presents a case study, which focuses on the study of budgetary control of one of the five largest financial groups operating in the portuguese market.

The purpose of this dissertation is to understand how the process of budgetary control of financial groups is carried out and consequently to improve knowledge on this subject. To achieve this goal, we intend to carry out an analysis of the literature review and the evidence gathered. More specifically, the study intends to identify the strategic objectives/principles of the Zeta group, to describe the consolidated annual planning and budgeting process, and to describe the budgetary control process.

From the evidence gathered, it is concluded that the budgetary control process is implemented in a systematic way, integrated in the strategic plan of the group.

Throughout this study, it can be seen that for the Zeta group, the budget process and its budgetary control represent an indispensable tool for the organization. Although it is a very complex and time-consuming process, it is essential for the group, since it allows the company to plan the year of exercise, and especially that there is a guideline for the pursuit of the transversal objectives of the organization.

Keywords: Budgetary control, consolidated budget, budget process, strategic plan.

Índice

Agradecimentos	V
Resumo	VII
Abstract.....	VIII
Índice	VIII
Índice de figuras	XI
Índice de quadros.....	XI
Lista de abreviaturas	XII
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento e relevância do tema.....	1
1.2 Objetivos do estudo	2
1.3 Metodologia de investigação	2
1.4 Estrutura do trabalho	3
2. Revisão de literatura	4
2.1 Relevância do controlo de gestão nas organizações.....	4
2.2 Processo orçamental	10
2.3 Orçamento	14
2.3.1 O papel do orçamento.....	16
2.3.2 Tipos de orçamento	18
2.4 Controlo orçamental	23
2.4.1 Desvios orçamentais	28
2.4.2 Limitações do controlo orçamental	33
2.4.3 Relatórios do controlo orçamental.....	36

3.	Metodologia de investigação	39
3.1	Pressupostos ontológicos e epistemológicos	39
3.2	Objetivos e questões de investigação	40
3.3	Método de procedimento	41
3.4	Fases do processo do case study	42
3.4.1	Planeamento do case study	42
3.4.2	Preparação da recolha da evidência	43
3.4.3	Recolha da evidência	43
3.5	Análise da evidência recolhida	46
4.	Estudo de caso – controlo orçamental no grupo Zeta	49
4.1	Apresentação do grupo, setores de atividade e pilares de gestão	49
4.2	Processo de gestão estratégica	51
4.3	Planeamento e orçamento anual	54
4.3.1	Planeamento e orçamento específico da Zeta Portugal	58
4.4	Controlo orçamental	60
4.4.1	Desvios orçamentais	63
4.4.2	Revisões orçamentais	65
4.5	Consolidação e reporting da informação	67
4.6	Limitações do planeamento e orçamento anual	71
5.	Conclusões	74
5.1	Síntese da investigação	74
5.2	Contribuições da investigação	77
5.3	Limitações da investigação	78
5.4	Sugestões para futuras investigações	79

Referências bibliográficas	80
Apêndices	84
Apêndice I – Guião de entrevistas	84
Apêndice II – Plano de entrevistas	88
Apêndice III – Etapas da interação do grupo Zeta com os agregados.....	89
Apêndice IV – Calendário do planeamento e do orçamento consolidado.....	90
Apêndice V – Calendário do planeamento e do orçamento da Zeta Portugal	91
Apêndice VI – Calendário do planeamento comercial.....	92

Índice de figuras

Figura 2.1 Metodologia do controlo de gestão.....	6
Figura 2.2 Ferramentas do controlo de gestão.....	10
Figura 2.3 Fases na elaboração do orçamento.....	12
Figura 2.4 Fases do processo orçamental.....	13
Figura 2.5 Etapas na metodologia do OBZ.....	21
Figura 2.6 Controlo orçamental.....	28
Figura 2.7 Diagnóstico dos desvios no processo de controlo.....	29
Figura 4.1 Organograma do grupo Zeta.....	49
Figura 4.2 Princípios estratégicos do grupo Zeta.....	53
Figura 4.3 Fases do processo orçamental consolidado.....	57
Figura 4.4 Fases do processo orçamental da Zeta Portugal.....	58
Figura 4.5 Fases do planeamento comercial.....	60
Figura 4.6 Fases do controlo orçamental mensal.....	62
Figura 4.7 Fases do controlo orçamental trimestral.....	63
Figura 4.8 Abrangência do COREP e FINREP.....	68
Figura 4.9 Síntese funcional da consolidação.....	71

Índice de quadros

Quadro 2.1 Limitações de análise dos desvios orçamentais.....	35
Quadro 3.1 Lista dos entrevistados por atividade.....	46
Quadro 4.1 Setores de atividade grupo Zeta.....	50

Lista de abreviaturas

ABB – *Activity Based Budgeting*

ABC – *Activity Based Costing*

BCE – Banco Central Europeu

BdP – Banco de Portugal

CCP – *Software* de Consolidação de Contas

CE – Comissão Executiva

CGC – Conselho de Gestão Corporativa

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

COREP – *Common Reporting*

CRD IV – *Capital Requirements Directive IV*

Da – Desvio de atividade

DC – Direção Comercial

DCCIF - Direção de Contabilidade e Consolidação da Informação Financeira

DF – Demonstrações Financeiras

DM - Direção de Mercados

DMC – Direção de Marketing e Comunicação

DNI – Direção de Negócio Internacional

Do – Desvio de orçamento

DPCG – Direção de Planeamento e Controlo de Gestão

DR – Demonstração de Resultados

DRH – Direção de Recursos Humanos

DRI - Direção de Risco

EBA – *European Banking Authority*

EEA – *European Economic Area*

EU – União Europeia

FCP – *Funding & Capital Plan*

FINREP – *Financial Reporting*

FMI – Fundo Monetário Internacional

GGC – Gabinete de Gestão Corporativa

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

KPI – *Key Performance Indicators*

OBZ – Orçamento de Base Zero

OE – Objetivo específico

PAEF – Programa de Assistência Económica e Financeira

PME – Pequena e Média Empresa

QI – Questão de investigação

ZBB – *Zero-base Budgeting*

1. Introdução

1.1 Enquadramento e relevância do tema

Na generalidade das empresas, o controlo de gestão nem sempre é bem interpretado pelos gestores, sendo criadas barreiras e resistências à sua implementação. Ao contrário do que se possa pensar, a forma como é concebido e implementado na empresa é definitivamente o fator decisivo ao seu sucesso.

Um sistema é entendido como “uma forma prescrita e, geralmente repetitiva do exercício de uma atividade ou conjunto de atividades” (Anthony e Govindarajan, 2007: 5). De acordo com os mesmos autores deve ser aplicado de forma coordenada e recorrendo a uma série de etapas pré-definidas, destinadas a um determinado propósito ou finalidade.

Boddy (2008: 600) defende que um sistema de controlo é entendido como “a forma como os elementos são desenhados e combinados numa situação específica”.

O controlo de gestão é uma das três funções do planeamento e controlo utilizadas na grande parte das empresas, sendo este um processo, que pretende assegurar que as principais atividades da empresa sejam realizadas. Assim, podem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos implementados pela empresa, ajudando os gestores a motivarem os principais responsáveis, de modo a que estes tomem as melhores decisões (Anthony e Govindarajan, 2007).

Vários autores como Pereira e Franco (1994), Hope e Fazer (2003), Drury (2004), Anthony e Govindarajan (2007) têm vindo a estudar o papel do orçamento e do controlo orçamental devido à sua importância e relevância no funcionamento das organizações.

Tendo em consideração os estudos já realizados anteriormente, pretende-se ampliar o grau de conhecimento e domínio deste tema, nomeadamente para o conjunto de profissionais que trabalha nesta área. Este trabalho pretende realizar uma análise à literatura existente sobre o tema controlo orçamental e conceitos adjacentes a este.

Apesar deste tema não estar na vanguarda das novidades na área da gestão, não deixa de ser um tema com bastante interesse e relevância devido ao papel fundamental que desempenha nas organizações.

1.2 Objetivos do estudo

O objetivo geral da investigação consiste em compreender como se efetua o processo de controlo orçamental de grupos financeiros e conseqüentemente melhorar o conhecimento sobre este tema. Para atingir este objetivo, elabora-se uma análise da revisão de literatura e das evidências recolhidas.

Numa primeira fase a recolha de dados incide sobre uma vasta revisão de literatura sobre o tema proposto, através de artigos científicos sobre o tema e obras de autores de relevância. Após efetuada a revisão de literatura, emergem os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os objetivos/princípios estratégicos do grupo;
2. Descrever o processo de planeamento e orçamento anual consolidado;
3. Descrever o processo do controlo orçamental.

1.3 Metodologia de investigação

Este estudo tenciona descrever como é assegurado e efetuado o controlo orçamental num grupo financeiro português. Neste propósito, a metodologia escolhida foi um *case study* na condução da investigação.

Segundo Yin (2003), o *case study* é uma das diversas formas de efetuar pesquisas em ciências sociais, que permite compreender o processo de controlo orçamental de grupos empresariais.

Apresentadas as bases teóricas da dissertação, segue-se o *case study*, que centra-se no estudo do controlo orçamental de um dos cinco maiores grupos financeiros a operar no mercado português, que por questões de confidencialidade é designado ao longo desta dissertação por grupo Zeta.

Vários autores, como Ryan, Scapens e Theobald (2002), Yin (2003) e Hoque (2006), sugerem as seguintes etapas na realização do *case study*:

1. Planeamento do *case study*;
2. Preparação da recolha de dados;
3. Recolha de evidência;

4. Avaliação e triangulação da evidência obtida;
5. Identificação e explicação de *patters*;
6. Desenvolvimento da teoria;
7. Redação da dissertação.

Visando as questões de investigação e as etapas da realização de um *case study*, foram utilizadas diversas fontes de evidência, tais como, documentação, entrevistas e observação participante, registo de arquivo e artefactos.

Posteriormente, interligando a revisão de literatura com a evidência obtida e a análise dos *findings*, obteve-se as conclusões da investigação.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. O presente capítulo refere-se à introdução do estudo. O capítulo dois tem como finalidade a revisão de literatura sobre o tema, processo e controlo orçamental. No capítulo seguinte é abordada a metodologia de investigação. No capítulo quatro é apresentado o *case study*, primeiro com a contextualização do grupo financeiro português e posteriormente com a apresentação do processo orçamental e descrição do controlo orçamental exercido na organização. Por fim, o capítulo cinco, expressa as principais conclusões da investigação, as limitações do estudo e sugestões futuras para a elaboração de outros estudos no mesmo âmbito.

2. Revisão de literatura

Este capítulo é dedicado ao enquadramento teórico do tema em estudo nesta dissertação. É estudado a relevância do controlo de gestão nas organizações, conceito de orçamento, tipologia de orçamentos, processo orçamental e, por fim, o controlo orçamental.

2.1 Relevância do controlo de gestão nas organizações

O controlo de gestão tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante nas empresas para o alcance dos objetivos estratégicos implementados, ajudando os gestores a motivarem os principais responsáveis, de modo a que estes tomem as melhores decisões, tendo como base as ideias-chave de estimular, responsabilizar, gerir com rigor, e ter êxito. Assim sendo, o sistema de controlo nas empresas tem uma enorme importância, dado permitir perceber e alertar para eventuais falhas existentes no processo.

Um sistema é entendido como “uma forma prescrita e, geralmente repetitiva do exercício de uma atividade ou conjunto de atividades” (Anthony e Govindarajan, 2007: 5). De acordo com os mesmos autores deve ser aplicado de forma coordenada e recorrendo a uma série de etapas pré-definidas, destinadas a um determinado propósito ou finalidade.

O conceito de controlo pode ser definido de forma distinta. Segundo López (2008: 21), o controlo define-se como “o conjunto de processos de recolha de informação que tem por objetivo supervisionar e dominar a evolução da organização em todos os seus níveis”.

Boddy (2008: 600) defende que um sistema de controlo é entendido como “a forma como os elementos são desenhados e combinados numa situação específica”.

O sistema de controlo é constituído por, pelo menos, quatro elementos, de acordo com Anthony e Govindarajan (2007).

1. Um detetor ou sensor – dispositivo que mede o que está a acontecer atualmente no controlo do processo;

2. Um comparador – dispositivo que determina a significância do que está a acontecer atualmente, comparando com determinado *standard* ou expectativa do que deveria acontecer;
3. Um dispositivo de alerta – dispositivo, normalmente denominado *feedback*, que altera o comportamento se o comparador indicar o que é necessário fazer;
4. Uma rede de comunicação – dispositivos que transmitem informação entre um detetor e um comparador e entre um comparador e um dispositivo de alerta.

Para Anthony e Govindarajan (2007) os sistemas de planeamento e controlo estão divididos em três funções, sendo estas, o planeamento estratégico, o controlo de tarefas e o controlo de gestão. O controlo de gestão é utilizado na grande parte das empresas, sendo este um processo, que pretende assegurar que as principais atividades da empresa sejam realizadas. Assim, estas atividades podem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos implementados pela empresa, ajudando os gestores a motivarem os principais responsáveis, de modo a que estes tomem as melhores decisões.

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2005: 20) o controlo de gestão deve “proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa”.

Um dos principais objetivos do controlo de gestão é envolver todas as áreas da empresa, através de uma gestão participativa, e que todos os objetivos da empresa e os objetivos individuais de cada responsável coincidam qualitativamente e quantitativamente (Jordan *et al.*, 2005:20).

O controlo de gestão tem como principais funções, prevenir ocorrências de situações que possam desviar o foco da empresa, para a obtenção dos objetivos delineados, e por outro lado, promover ações que façam com que a empresa consiga responder o mais rapidamente possível aos seus objetivos.

De acordo com Jordan *et al.* (2005: 19), as principais ideias-chave do controlo de gestão são estimular, responsabilizar, gerir com rigor e êxito. Nas empresas, deve existir uma responsabilidade por parte dos gestores, em estimular e motivar os trabalhadores, de forma a que estes atinjam os objetivos fixados, com o máximo rigor e êxito.

O controlo de gestão encontra-se apoiado por diversos princípios, de forma a estabelecer uma definição de qualidade e tomada de decisão em tempo útil, estabelecendo a autoridade e responsabilização por parte dos responsáveis, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Martins (2001) defende que a metodologia do controlo de gestão está dividida em três fases, como se pode observar na Figura 2.1.

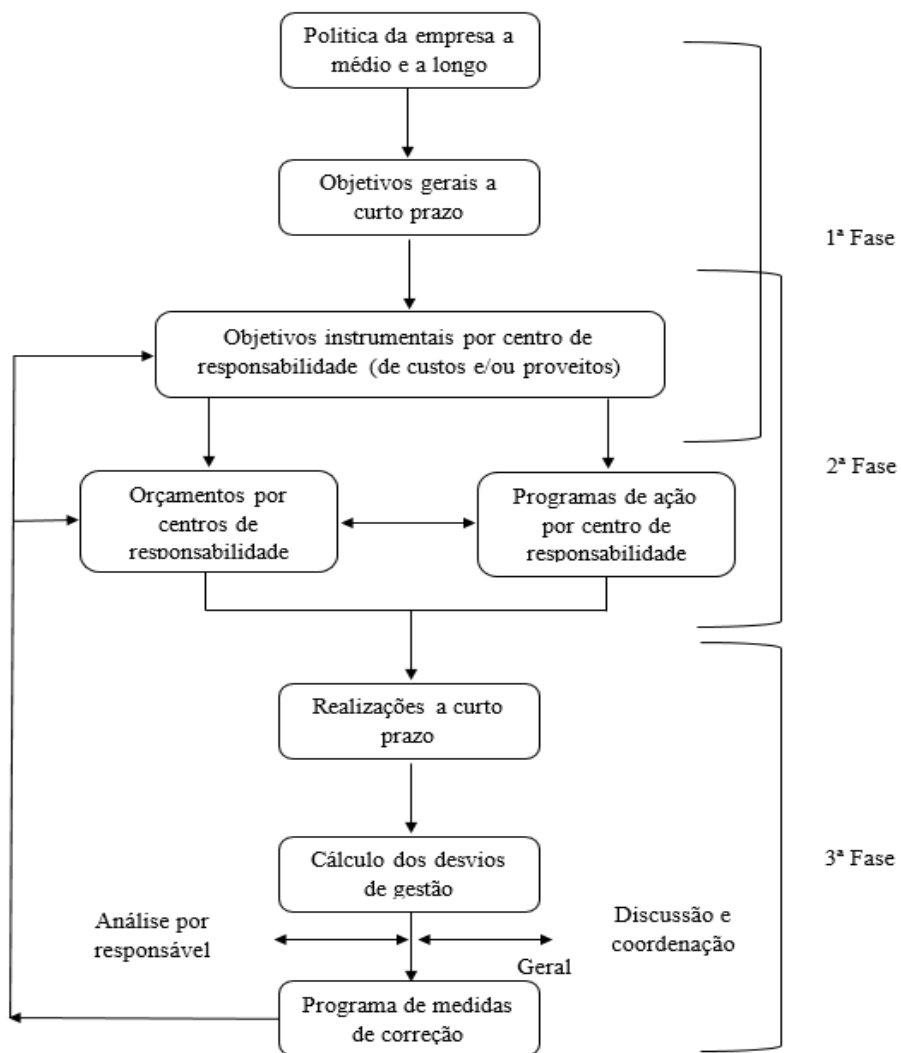


Figura 2.1 Metodologia do controlo de gestão

Fonte: Adaptado de Martins (2001: 106)

A primeira fase consiste na “definição dos objetivos gerais e instrumentos a curto prazo, dentro do quadro da política da empresa a médio e longo prazo e as variáveis-chave correspondentes à

empresa e ao negócio” (Martins, 2001: 105). Na segunda fase pretende-se planejar a gestão de forma a atingir os objetivos a curto prazo. Por fim, a última fase baseia-se no acompanhamento a curto prazo do progresso da gestão.

Jordan *et al.* (2005: 21) defendem os seguintes oito princípios a considerar na definição de controlo de gestão.

1. “Os objetivos da empresa são de natureza diversa, não se referindo os instrumentos de controlo de gestão apenas à dimensão financeira”.

Considerando que o controlo de gestão é a concretização dos objetivos estratégicos da empresa, tal como definidos no plano estratégico, verifica-se a sua diversidade. Muitas vezes, os sistemas de controlo são reduzidos à dimensão financeira, ao nível das contas de exploração e resultados, através do sistema contabilístico. Como tal, a conceção de planos de ação previsionais ou *tableaux de bord* deverá acompanhar e expressar a diversidade de objetivos que possam existir.

2. “A descentralização das decisões e a delegação da autoridade são condições de exercício do controlo de gestão”.
3. “O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou setor, e a empresa no seu todo”.

Os dois pontos anteriormente referidos assentam na descentralização das decisões e delegação da autoridade, essenciais no exercício do controlo de gestão, atendendo a uma empresa onde, na maioria das vezes, as decisões são tomadas de modo centralizado. A descentralização existente pode ser devida a uma falha de coordenação, levando cada área descentralizada a lutar pelos interesses próprios, em detrimento dos interesses globais da organização. Como tal, o controlo de gestão deve organizar a convergência de interesses entre cada setor e a empresa global. Tal pode passar pela definição de critérios de desempenho para cada área, que tenham em atenção os seus próprios resultados, e a sua contribuição para a globalidade da empresa.

4. “Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia”.
5. “O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado”.

O quarto e o quinto ponto, anteriormente referidos, assentam na ação e na tomada de decisão em tempo útil. Analisando o quarto princípio, os instrumentos devem estar concentrados no essencial, subordinando-se o tratamento dos números e a elaboração de planos de ação e tomada de decisão, em vez da construção de uma base estatística. Assim, os instrumentos devem ser concebidos priorizando a ação, sendo este o destino dos documentos, e não o proporcionar documentação e enriquecer o arquivo da empresa. Por outro lado, o quinto princípio foca o horizonte do controlo de gestão no futuro, embora o trabalho de acompanhamento dos resultados deva ter em atenção os resultados mensais ou trimestrais e os desvios relativamente aos objetivos delineados.

6. “O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números”.
7. “O sistema de sanções e recompensas é parte integrante do controlo de gestão”.
8. “Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão”.

Relacionando os últimos três princípios, verificamos que o controlo de gestão atua mais sobre os homens, já que estes são os elementos que desempenham o papel de gestores descentralizados que obtêm resultados. Assim, favorece-se a sua estimulação, enriquecimento de decisões, apoio na análise de resultados e preparação de planos, introduzindo também um sistema de recompensas e sanções, relacionado com a concretização de objetivos e qualidade de decisões. Os gestores, desempenhando o papel de maior envolvimento no controlo de gestão, são os atores de primeira linha, mais do que os controladores, sendo fulcral a distinção do papel desempenhado por ambos, e a descrição do processo de controlo de gestão.

Todos os colaboradores, independentemente da sua categoria hierárquica, são clientes do controlo de gestão, sendo este processo útil para todas as empresas, servindo para toda a sua hierarquia, mas nem todos têm necessidades semelhantes. Segundo Simões (2001), os gestores operacionais dão maior relevância ao acompanhamento das atividades, já os gestores intermédios têm interesse nos indicadores da sua área de negócio e a administração quer a realização dos objetivos globais da empresa, decidir políticas dos recursos humanos, *marketing*, entre outros.

“Dispor de uma função de controlo de gestão significa, para uma empresa, estar dotada de um sistema coerente de objetivos, a longo e médio prazo (estratégias e planos), a curto prazo (orçamentos), e utilizar um processo rápido e sintético de comparação da *performance* real com os objetivos, para que os seus responsáveis tomem as melhores decisões possíveis em tempo oportuno” (Leroy, 1991:53).

O quarto princípio do controlo de gestão refere que os instrumentos do controlo de gestão não podem apenas constituir a burocracia e a documentação, pretendendo este princípio privilegiar a ação e a tomada de decisão em tempo útil (Jordan *et al.*, 2005). Considerando as diferentes necessidades de cada empresa e da sua respetiva hierarquia é essencial que os instrumentos de controlo de gestão consigam dar uma resposta apropriada.

Jordan *et al.* (2005) diferenciam três categorias de instrumentos de controlo de gestão: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo. Todos os instrumentos de controlo de gestão devem ser apresentados de forma simples, clara e concreta, ser regulares e publicados habitualmente, de preferência em tempo real.

As ferramentas do controlo de gestão facultam aos gestores os dados necessários para poder fixar objetivos, planear, acompanhar os resultados e adotar ações corretivas por forma a melhorar o desempenho. Segundo vários autores, como Martins (2001), Jordan *et al.* (2005) e Borges e Rodrigues (2008), os instrumentos de pilotagem são constituídos pelo: plano operacional, orçamento, controlo orçamental, *tableaux de bord* e *balanced scorecard*, como mostra a Figura 2.2.

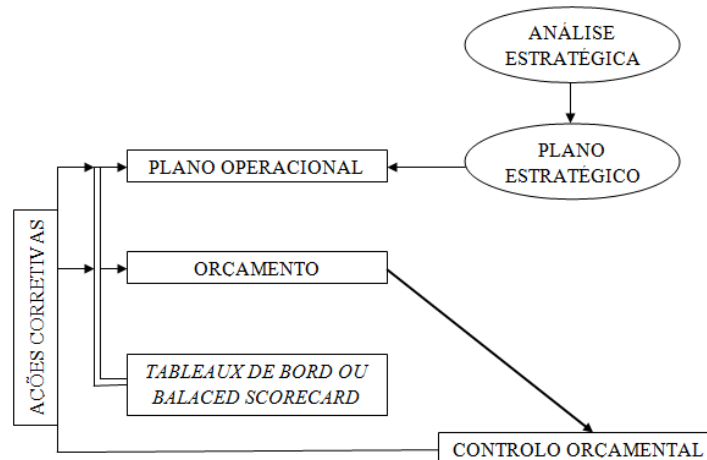


Figura 2.2 Ferramentas do controlo de gestão

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2005: 33)

Assim sendo, nos subpontos seguintes desenvolvem-se os instrumentos que interessam diretamente a este estudo, ou seja, o orçamento e o controlo orçamental e correspondente processo orçamental.

2.2 Processo orçamental

Para uma gestão orçamental eficaz é essencial que a empresa reúna as condições necessárias para facilitar o processo orçamental. De acordo com Needle (2010), a gestão orçamental depende de dois fatores para ter sucesso: a comunicação clara e o apoio da gestão de topo. É necessário que os colaboradores envolvidos no processo orçamental conheçam as funções que devem desempenhar, que os objetivos e expectativas de desempenho sejam comunicados de forma clara e objetiva, e que a administração da organização demonstre total apoio no decorrer do processo orçamental.

Para a elaboração dos orçamentos é necessária uma série de operações que têm de ser efetuadas de determinada ordem. Mas o sistema orçamental deve ser ajustável para que o custo de funcionamento não exceda as vantagens conseguidas no plano de gestão.

O custo de um sistema orçamental traduz-se no tempo que os responsáveis despendem, no número de rubricas e nas hipóteses recalculadas nas seguintes fases: negociação dos objetivos, elaboração de orçamentos e na análise de desvios entre objetivos e realização dos mesmos.

Segundo Borges e Rodrigues (2008: 362), o conceito de processo orçamental consiste na “forma como se elaboram e articulam todos os orçamentos na empresa até à preparação das demonstrações financeiras previsionais”.

De acordo com Pereira e Franco (1994) e Merchant (1997), o período de elaboração orçamental decorre no quarto trimestre, sendo geralmente planeado para doze meses ou trimestralmente, iniciando-se no começo do ano civil e no decorrer do respetivo ano são efetuados controlos e revisões orçamentais.

Para Pillot (1992: 249) “o processo orçamental é um conjunto de instruções específicas, para todos os responsáveis, considerando os seguintes pontos:

- Apresentação dos quadros orçamentais e modalidades de recapitulação ao nível da empresa;
- Natureza das operações a realizar e definição das rubricas orçamentais;
- Calendário das operações e prazos (imperativos).”

O processo orçamental raramente é linear e calmo, ou seja, é difícil minimizar ou evitar desperdícios de tempo, a desmotivação dos responsáveis e os atrasos na elaboração dos orçamentos (Jordan *et. al*, 2005).

A incerteza e a correspondente incapacidade de controlar fatores externos são as maiores dificuldades com que os responsáveis se deparam no processo orçamental. Contudo, Finney (2000) propõe uma técnica de determinação de pressupostos para fazer face à incerteza e fatores incontroláveis, que consiste:

- Na identificação dos fatores externos relevantes que podem afetar o período seguinte;
- Em estabelecer o pressuposto preferível acerca de cada um;
- Com base nestas suposições desenvolver os valores orçamentais;
- Rever periodicamente as suposições ao longo do período e alterar o orçamento quando necessário.

Estes pressupostos devem ser específicos e relacionados com os fatores externos e revistos periodicamente e modificados caso seja necessário, ou seja, atualizar o orçamento.

Para além da incerteza, o processo orçamental é circundado de uma complexidade que altera conforme a dimensão e estrutura organizacional das empresas. Quanto maior for a dimensão da organização, mais complexo o processo orçamental da mesma se torna, devido à possibilidade da existência de informação específica de cada unidade/serviço/atividade (Anthony e Govindarajan, 2007).

No que concerne ao grau de participação dos gestores no processo orçamental, vários autores dedicaram-se ao estudo deste tema, tais como Edwards, Hermanson e Maher (1993), Solomon, Walther, Plunkett e Bargo (1993) e Horngren, Datar e Foster (2004). Consoante os autores referidos, existem dois tipos de orçamento: *top-down budgeting* e o *bottom-up budgeting*. O *top-down budgeting*, consiste num tipo de orçamento elaborado pela gestão de topo, em que tal como o próprio nome refere, é um orçamento imposto aos colaboradores de nível hierárquico inferior. O nível de participação dos gestores no *bottom-up budgeting* é total, ou seja, compreende a participação de todos os colaboradores envolvidos.

De acordo com Jordan *et al.* (2005) e Borges e Rodrigues (2008) o processo orçamental é constituído por três fase (Figura 2.3): estabelecer objetivos; definição de programas/planos de ação e, por último, a tradução financeira, que consiste em avaliar o desempenho da empresa relativamente aos objetivos estipulados que serve também como controlo de desempenho e alerta aos gestores se os resultados não estiverem alinhados.

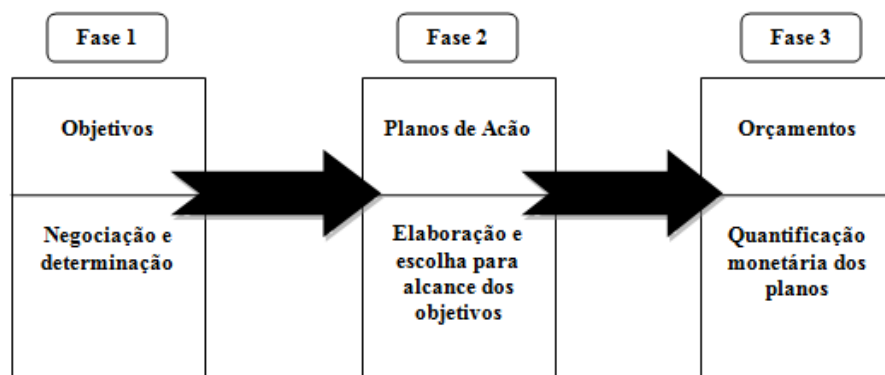


Figura 2.3 Fases na elaboração do orçamento

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2005: 78)

É importante salientar que nem todas as empresas seguem estas fases de elaboração de um orçamento, sendo que muitas delas elaboram o seu orçamento por extrapolação de valores de períodos anteriores, transformando este instrumento de pilotagem num documento meramente administrativo.

Para Caiado (2009: 475) as fases do processo orçamental também se dividem em três:

1. Elaboração dos orçamentos para o período de gestão considerado, os quais constituem a base de atuação ou *standard*;
2. Medição e registo da atividade real e a sua comparação com os respetivos orçamentos;
3. Análise das causas dos desvios apurados e tomada de decisões corretivas com vista a eliminar futuros desvios resultantes do mesmo tipo de causas.

Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Vieira e Vicente (2014) defende que as fases do processo orçamental dividem-se em cinco, conforme podemos verificar na Figura 2.4. Algumas das fases coincidem com as já referidas pelos outros autores.

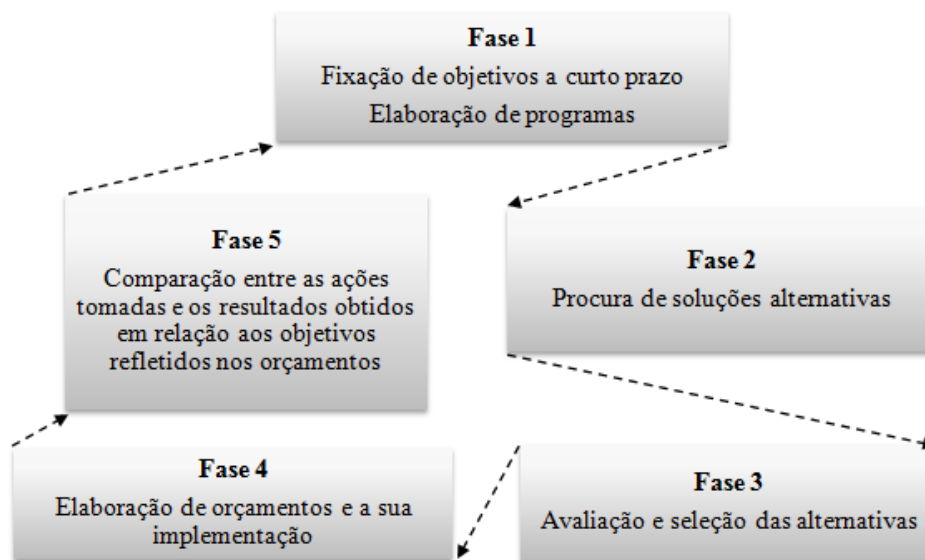


Figura 2.4 Fases do processo orçamental

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2014: 460)

Drury (2004) apresenta o ciclo mais detalhado das fases do processo orçamental. Este autor defende que este processo é constituído por oito etapas.

1. Preparação e comunicação das linhas de orientação;
2. Determinação da variável decisiva para a empresa;
3. Preparação do orçamento de vendas;
4. Preparação inicial dos orçamentos por centro de responsabilidade;
5. Negociação do orçamento com os superiores hierárquicos;
6. Coordenação e revisão dos orçamentos;
7. Aprovação do *master budget*;
8. Revisões orçamentais.

O processo orçamental pode enfrentar vários obstáculos no seu decorrer, para os minimizar e obter-se um ciclo claro, dinâmico e contínuo, todos os colaboradores que desempenham um papel no processo devem estar atentos e preparados para proceder a ajustamentos e revisões ao orçamento sempre que necessário.

2.3 Orçamento

Para a consecução da estratégia das organizações, as empresas sentem necessidade de coordenar o exercício das suas atividades. Para essa coordenação, o processo orçamental é um catalisador para os gestores analisarem formas e as respetivas condições do exercício das suas atividades, tal como das previsões para o futuro.

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: 451).

Para as empresas poderem desenvolver as suas atividades devem deter planos de ação definidos, como plano estratégico, plano a médio e a longo prazo e plano a curto prazo.

O conceito de orçamento pode ser definido de forma distinta. Jordan *et al.* (2005: 77), defendem que “o orçamento é um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de coordenar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e de ação que assume um papel fundamental no planeamento da organização”.

Segundo Borges e Rodrigues (2008) o orçamento, como documento financeiro, corresponde a uma previsão resultante de diversas técnicas para estimar uma variável ou situação. Este instrumento pode ser encarado como um compromisso sobre aquilo que o gestor pensa atingir.

Para Caiado (2009: 470) os orçamentos são compreendidos como sendo “um relatório dos resultados esperados e expressos de maneira quantificada. É a tradução em números de todos os outros tipos de planos.”

De acordo com Ferreira *et al.* (2014: 453) “um orçamento pode ser definido como a expressão quantitativa de um plano de ação [...] neste sentido, o orçamento apresenta-se como um conjunto de quadros que fixam em termos previsionais e quantificados os valores a atingir pelas atividades da empresa, estimando os seus gastos e réditos”.

Tendo em conta a reflexão feita pelos autores referidos, conclui-se que o orçamento não pode traduzir-se apenas em ajustamentos dos números do ano anterior, considerando a inflação ou a variação da atividade. A finalidade do orçamento deve corresponder à tradução financeira de objetivos sérios e atingíveis a curto prazo e do compromisso dos gestores em atingir as metas orçamentais, cumprindo os planos de ação.

O fundamento da orçamentação, para Caiado (2009: 477), consiste em “estabelecer objectivos específicos para as operações futuras e comparar periodicamente os resultados actuais com aqueles objectivos” [sic].

Os orçamentos são previsões efetuadas a curto prazo, até um ano. Para se conseguir manter “um controlo efectivo, os orçamentos anuais devem ser subdivididos em períodos mais pequenos, tais como trimestres, meses e ou semanas” (Caiado, 2009: 477). Devendo ser elaborado anualmente por unidade/serviço/atividade, de forma descentralizada, com a colaboração e responsabilidade dos operacionais, fixando-se os objetivos para as diferentes áreas de uma empresa.

Como referido, existe um conjunto de orçamentos parcelares dentro de uma organização, um para cada centro de responsabilidade, que vão sendo consolidados por agregado/empresa, para que a informação financeira seja consolidada nos documentos sumários da empresa (balanço, demonstração de resultados e orçamento de tesouraria). Estas demonstrações financeiras compreendem os planos e objetivos económico-financeiros da empresa. Quando todos os orçamentos parcelares, *cash-flows* e balanços estão consolidados, obtêm-se o *master budget*.

Segundo Borges e Rodrigues (2008: 355) o orçamento deve ser capaz de quantificar o valor da atividade, por forma a estabelecer objetivos, responsabilizar os gestores face ao seu desempenho e identificar as possíveis necessidades de alteração ao longo do processo para atingir as metas definidas.

Em síntese, o orçamento é um instrumento de gestão que permite elaborar previsões a curto prazo e que traduz financeiramente as expectativas da atividade de um determinado período económico, permitindo aos gestores antecipar o conhecimento aproximado sobre os resultados que se espera obter no futuro próximo e os desvios em relação às previsões efetuadas, fazendo alterações sempre que necessário.

2.3.1 O papel do orçamento

Os orçamentos assumem um papel de relevância no controlo de gestão de uma empresa e de acordo com Horngren *et al.* (2004: 166) quando gerido eficazmente, pode “impulsionar o planeamento e a implementação estratégica de planos, proporcionar uma estrutura para a avaliação do desempenho, motiva administradores e funcionários e promove a coordenação e a comunicação entre subunidades dentro da empresa”. Desta forma, e considerando algumas das vantagens que o processo orçamental acarreta para uma empresa ao ser implementado, o orçamento assume diversos papéis numa organização.

Vários autores como Pereira e Franco (1994), Hope e Fazer (2003), Drury (2004), Jordan *et al.* (2005), Anthony e Govindarajan (2007), Borges e Rodrigues (2008) têm vindo a estudar o papel do orçamento nas organizações.

Tendo em conta a reflexão feita pelos respetivos autores, apresentam-se os principais papéis do orçamento numa organização:

- **Planeamento das operações;**

O orçamento facilita o planeamento anual das diversas áreas de uma organização, sendo o plano operacional a médio prazo o início para a sua elaboração. “O orçamento deve constituir um elo de ligação entre o curto e o médio prazo. Compõe o instrumento de implementação da estratégia e de acompanhamento do grau de realização dessa implementação” (Borges e Rodrigues, 2008: 356).

- **Descentralização e delegação de autoridade;**

Dentro de uma organização existe um conjunto de orçamentos parcelares, um por cada centro de responsabilidade, que vão sendo consolidados por agregado/empresa, originando o orçamento global. O orçamento deve ser acompanhado em constância e periodicamente (sendo ideal o mês) por forma a assegurar rigor no processo de descentralização.

- **Motivar os gestores;**

Nas empresas, o orçamento deve ser útil também para estimular e motivar os gestores, para que estes atinjam os objetivos fixados, com o máximo rigor e êxito. A conjugação da participação dos gestores no processo orçamental a um sistema de sanções e recompensas, face ao grau de cumprimento dos objetivos e dos planos de ação, conduz a gestores motivados na persecução das metas orçamentais e criativos na elaboração de eficazes planos de ação.

- **Coordena as atividades dos gestores;**

No decorrer do processo orçamental é necessária uma coordenação vertical e horizontal. Relativamente à coordenação vertical, “cada gestor deve negociar os objetivos e os meios de ação com a respetiva hierarquia, assumindo a responsabilidade do seu cumprimento. Mas também deve delegar autoridade e responsabilizar os seus subordinados pela execução dos planos de acção” [sic] (Borges e Rodrigues, 2008: 358). De forma a garantir a coesão dos orçamentos parcelares, a coordenação horizontal

consiste no alinhamento dos objetivos e dos planos de ação dos vários centros de responsabilidade.

- **Avaliação da *performance*.**

O orçamento deve ser a base da avaliação da *performance* dos gestores face ao grau de cumprimento dos objetivos globais e individuais. Segundo Borges e Rodrigues (2008), os gestores não devem sentir necessidade apenas de cumprir o seu orçamento, mas sim, ambicionar a melhoria contínua. Os responsáveis devem pretender transcender o orçamento, acompanhando continuamente os seus orçamentos e executando ações corretivas para melhorar os seus objetivos.

Para Hermanson, Edwards e Ivancevich (2006: 190) quanto maior for a volatilidade que envolve a empresa, maior é a necessidade da elaboração de um orçamento.

Failing to budget because of the uncertainty of the future is a poor excuse for not budgeting. In fact, the less stable the conditions, the more necessary and desirable is budgeting, although the process becomes more difficult. Obviously, stable operating conditions permit greater reliance on past experience as basis for budgeting. Remember, however, that budgets involve more than a company's past results. Budgets also consider a company's future plans and express expected activities. As a result, budgeted performance is more useful than past performance as a basic for judging actual results.

Considerando o exposto neste ponto, conclui-se que o orçamento é um veículo que permite a comunicação e coordenação das várias áreas de uma organização e auxilia na conciliação dos diversos objetivos dos centros de responsabilidade. O propósito do orçamento deve traduzir-se em objetivos sérios e exequíveis de forma a encorajar o compromisso dos gestores em atingir as metas globais da empresa.

2.3.2 Tipos de orçamento

Existe sempre uma certa incerteza em relação às variações ocorridas no ambiente interno e externo onde a empresa se encontra. A aceleração da globalização, a competitividade dos setores, a necessidade de crescimento constante e de afirmação do seu posicionamento no

mercado tem originado o aparecimento de novos métodos e técnicas para a elaboração dos orçamentos, com a finalidade de melhorar o sistema orçamental tradicional. O orçamento pode ser elaborado e estruturado de diversas formas, conduzindo a vários tipos de orçamentos, todavia os seus objetivos são semelhantes.

Este ponto realiza uma abordagem aos distintos tipos de orçamentos, defendidos por autores como Edwards *et al.* (1993), Lunkes (2003), Horngren *et al.* (2004), Caiado (2009), Needle (2010), Vanderbeck (2010), Thompson, Crampton e Wood (2013) e Ferreira *et al.* (2014).

- **Orçamento anual tradicional**

O orçamento anual tradicional consiste num conjunto de quadros em que as projeções são determinadas consoante os orçamentos dos anos anteriores. Segundo Vanderbeck (2010) o orçamento anual tradicional é preparado com um ano de antecedência face ao ano fiscal da organização e é dividido em quadrimestres e pormenorizado por meses. A finalidade deste tipo de orçamento é determinar o que a organização gasta e não o seu rédito e objetivos atingidos.

Devido a este orçamento ser a recondução do orçamento do ano anterior, mas com alguns ajustamentos apenas, acarreta resultados com as mesmas falhas e erros cometidos nos anos anteriores.

Em síntese, este tipo de orçamento baseia-se em tendências, ou seja, utiliza dados do passado para prever situações futuras.

- **Orçamento incremental**

O orçamento incremental é suportado pelo orçamento do ano anterior acrescido da percentagem relativa à inflação e à variação da atividade. Thompson *et al.* (2013: 151) afirmam que:

[i]ncremental budgeting historically has been the most common way to build budgets. Incremental budgeting is a simplistic model that assumes that the prior year's expenditures are an adequate base for creating the next budget. Incremental budgeting takes its name from the assumption that each budget line should receive the same increment (usually a percentage) increase or decrease during the next budget cycle.

As principais vantagens deste tipo de orçamento são: ser um processo simples, rápido e os recursos necessários para a sua elaboração serem poucos. Em contrapartida é pouco elucidativo quando se pretende uma análise mais pormenorizada das variações ocorridas.

▪ **Orçamento base zero (OBZ)**

O orçamento de base zero (OBZ), tradução de *zero-base budgeting* (ZBB) foi desenvolvido por Peter A. Pyhrr no século XX.

Tal como refere o nome, o OBZ parte do zero, ou seja, é elaborado de raiz. Traduzindo-se num processo de planeamento e orçamentação que impele os gestores a fundamentar detalhadamente a gestão dos recursos necessários e a justificar todas as despesas que se prevêem realizar, sempre que elaboram um novo orçamento (Edwards *et al.* 1993, Needle (2010) e Ferreira *et al.* 2014).

Segundo Ferreira *et al.* (2014) a elaboração deste tipo de orçamento é um exercício de planeamento independente que identifica as atividades indispensáveis numa organização, possibilitando aos responsáveis a gestão de recursos de forma mais eficaz e eficiente, reduzindo custos.

Para Lunkes (2003) as principais vantagens do OBZ é centrar-se nas necessidades reais e facilitar aos gestores o acompanhamento do que foi planeado em relação ao realizado.

De acordo com Caiado (2009: 483) as etapas que integram os procedimentos do OBZ 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;
6. Controlo dos resultados.

Para Ferreira *et al.* (2014: 536) as etapas da metodologia do OBZ dividem-se em três grandes processos, conforme se verifica na Figura 2.5. Segundo os mesmos autores, este tipo de orçamento é difícil de implementar, devido a diversas razões, como, ser muito moroso e burocrático, colocar em causa o prosseguimento de eventuais projetos e os *decision packages* podem induzir os gestores a decisões erradas.

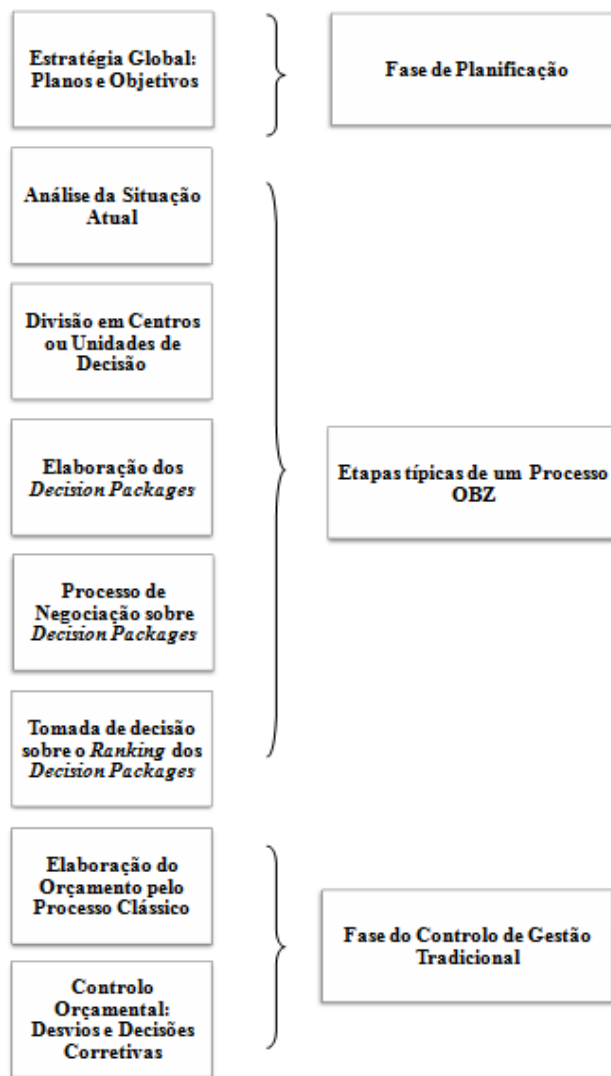


Figura 2.5 Etapas na metodologia do OBZ

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2014: 536)

- **Orçamento contínuo**

Em oposição ao orçamento incremental ou ao anual tradicional, o orçamento contínuo baseia-se em atualizações constantes, em que é acrescido um novo período no decorrer da linha temporal. Este tipo de orçamento também se evidencia dos restantes devido a não ser elaborado apenas uma vez por ano, conferindo a perspetiva de longo prazo devido a centrar-se nas previsões do próximo mês ou trimestre (Ferreira *et al.*, 2014).

De acordo com Horngren *et al.* (2004), o orçamento devido às contínuas atualizações garante que o planeamento seja mais objetivo, flexível e realista. Porém, o orçamento contínuo exige que a empresa despenda mais recursos e tempo na sua elaboração.

- ***Activity based budgeting (ABB)***

O *activity based costing* (ABC) é um método de custeio que foi desenvolvido por Robert Kaplan e Robin Cooper em meados dos anos 80. Este método pretende analisar os custos indiretos, através da análise das atividades, dos geradores de custos e dos utilizadores. Devido à crescente adesão ao método ABC, as empresas incorporaram os critérios de custo por atividade nos orçamentos, dando origem ao ABB, que utiliza o ABC para estimar os custos e as necessidades de recursos (Horngren *et al.*, 2004).

O ABB compreende o “conceito de nível de atividades fundamentais em cada função da empresa e estima os recursos que lhes devem ser atribuídos no período orçamentado. Este modelo concentra-se nas relações causa-efeito entre a procura de bens e serviços e as actividades e os recursos requeridos” [sic] (Ferreira *et. al.*, 2014: 455).

Para Lunkes (2003), o ABB é o tipo de orçamento mais vasto, que fornece uma base sólida para as análises operacionais e agrega outras funções da gestão. O ABB integra o sistema de custos, o processo de planeamento estratégico global e o sistema de controlo que supervisiona as operações de um período específico.

- **Orçamento rígido ou estático**

O orçamento rígido ou estático não permite alterações aos valores orçamentados. Durante o período orçamental os valores permanecem inalterados e retratam os gastos previstos para um dado volume de atividade. Neste modelo as variações são determinadas no fim de cada período,

e não são efetuados ajustes às previsões para o nível real de produção no período do orçamento (Hornngren *et al.*, 2004).

Este orçamento caracteriza-se pela sua inflexibilidade, mas apesar desta desvantagem é utilizado, segundo Caiado (2009), como modelo na elaboração do orçamento de Estado.

- **Orçamento flexível**

O orçamento flexível surgiu para fazer face à problemática do orçamento rígido. Em oposição a este tipo de orçamento que é elaborado para um nível de atividade, o orçamento flexível consiste numa “série de orçamentos para vários níveis de actividade” [sic] (Caiado, 2009: 481).

Segundo Caiado (2009) e Vanderbeck (2010), a primeira fase para a elaboração de um orçamento flexível é a distinção entre custos fixos e variáveis. Contudo as principais variáveis do nível de atividade não são fixadas desde o início, logo este modelo de orçamento dificulta o processo orçamental. A utilização do orçamento flexível é fundamental quando uma organização não consegue elaborar previsões devido à sua envolvente interna e externa. Este modelo torna-se relevante em ambientes de grande volatilidade.

2.4 Controlo orçamental

Quando se fala em controlo de gestão, depreendemos que o conceito de controlo está interligado com o conceito de planeamento. A função de planeamento e controlo são “na realidade, indissociáveis” (Margerin, 1991: 168). Segundo Drury (2004:643) controlar “*is the process ensuring that a firm’s activities conform to its plan and that its objective are achieved*”.

O controlo orçamental representa um papel de relevo no processo orçamental, visto que sem controlo o processo de planeamento e orçamentação seria restrito e pouco influente.

Vários autores como Margerin (1991), Pereira e Franco (1994), Hope e Fazer (2003), Drury (2004), Jordan *et al.* (2005), Anthony e Govindarajan (2007), Borges e Rodrigues (2008) Ferreira *et al.* (2014), têm vindo a estudar o papel do controlo orçamental devido à sua importância e relevância no funcionamento das organizações.

O controlo orçamental é a ferramenta utilizada pelas organizações para poderem analisar ao longo de uma linha temporal a evolução do orçamento anual e como este está a ser implementado/executado.

Após a elaboração do orçamento anual, a empresa deve proceder à análise da sua execução por forma a garantir o seu controlo. Para esse fim, a organização deve efetuar periodicamente e invariavelmente comparações entre o real e o orçamentado. Os gestores afetos a essa função devem transmitir toda a informação recolhida nos relatórios de controlo orçamental a serem entregues à gestão, para esta poder tomar decisões corretivas.

Margerin (1991: 168) defende que para além do orçamento ter a função de planear, outra das funções de destaque é a função de controlo e regulação. Esta função permite “verificar, ao longo do período orçamentado, se os objetivos são cumpridos. Se não for o caso, a função de controlo desdobra-se numa função de regulação”, que consiste na tomada de decisões de recuperação destinadas a recolocar a empresa na trajetória dos objetivos definidos.

O controlo orçamental é a comparação do orçamentado com os resultados obtidos, sendo a essência do processo orçamental, pois permite o cálculo dos desvios, a sua interpretação e a tomada de medidas corretivas (Pereira e Franco, 1994).

Segundo Jordan *et al.* (2005: 183) o controlo orçamental constitui “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 e do controlo de gestão.” Segundo os mesmos autores, o controlo orçamental assume o papel de:

- Coagir o gestor a estabelecer objetivos sérios e atingíveis a curto prazo e a assumir o compromisso em alcançar as metas orçamentais, elaborando planos de ação viáveis que envolvam o ambiente macroeconómico onde a organização está inserida;
- Coagir o gestor a um constante acompanhamento das atividades, comparando periodicamente o atingido/real com as previsões, promovendo a comunicação interna. De outro modo, pretende diagnosticar se as previsões foram otimistas ou pessimistas, e se as realizações estão acima ou abaixo do que se esperava, identificando as suas causas;

- Coagir o gestor a projetar ações corretivas e a adotar planos contingentes utilizando novas ideias, métodos e recursos alternativos.

O controlo orçamental não deve ser considerado um instrumento que serve apenas para sancionar ou recompensar os gestores que cumprem ou não os orçamentos, deve ser encarado como uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão e orienta as empresas no percurso para alcançar os seus objetivos (Borges e Rodrigues, 2008: 392). Os mesmos autores referem ainda que o controlo orçamental constitui um elo de ligação entre o presente e o futuro, “proporcionando informação aos gestores que lhes permita conduzir com maior segurança as suas áreas de responsabilidade”, conduzindo a empresa a melhores *performances*. Por outro lado, segundo Jordan *et al.* (2005) este elo de ligação entre o presente e o futuro, conduz o gestor a preocupar-se mais com o futuro do que com o passado, e como consequência os colaboradores são influenciados a assumir comportamentos para o aumento da produtividade por forma a atingir as metas definidas pela empresa.

Os gestores devem comparar as previsões que constam no orçamento anual (numa base mensal) com os dados reais fornecidos pelos registos do departamento de contabilidade, obtendo os desvios mensais.

Os pilares do controlo orçamental assentam em três princípios, comparação do real com o orçamentado, análise e controlo dos desvios orçamentais e proposta de ações corretivas (Martins, 2001).

Pillot (1992) distingue três etapas do controlo orçamental:

1ª Fase – O controlo antes dos planos de ação que pretende antecipar os planos e aprimorar a preparação da ação;

2ª Fase – O controlo durante os planos de ação, que consiste no controlo operacional que permite alertar os gestores, possibilitando adotar ações corretivas durante o período temporal;

3ª Fase – O controlo depois dos planos de ação, que pretende avaliar os resultados e as *performances* nas diferentes áreas da gestão.

O controlo orçamental pode ser condicionado por alguns fatores como o prognóstico, objetivos e programas, visto que não deve apenas avaliar o que “vai ou irá acontecer (prognóstico), mas

também os resultados que se irão realizar (objetivos), da forma e quais os meios com que serão realizados (programas)” (Jordan *et al.*, 2005: 184).

O prognóstico consiste em analisar criticamente a gestão anterior considerando os fatores que afetam a atividade da organização, identificar o comportamento dos distintos tipos de custo para melhorar o processo de previsão e controlo e com base na experiência do gestor ou nas estatísticas da empresa estimar os elementos com maior grau de incerteza. Visto que o controlo orçamental é um instrumento de acompanhamento dos objetivos, “existe necessidade da sua fixação, ou seja, do estabelecimento de resultados quantificados no tempo, por forma a que possam vir a ser avaliados, sem isso o processo perde a sua razão de ser” (Jordan *et al.*, 2005: 186). Quanto à definição dos programas, estes presumem a identificação e quantificação dos recursos necessários, prevendo as necessidades financeiras que advenham dos mesmos, assim como o aproveitamento máximo dos meios e recursos com intuito de melhoria contínua dos processos.

Segundo Margerin (1991: 173) para o controlo orçamental ser eficaz é necessário reunir quatro condições essenciais. A continuidade do controlo é um dos fatores essenciais, visto que segundo este autor “a função de controlo exerce-se de forma contínua. É, portanto, necessário que o sistema de controlo esteja em alerta constante.” A periodicidade dos controlos pode variar consoante a complexidade dos sistemas e segundo a intensidade do meio envolvente interno e externo. É também importante que o período que decorre entre data da mediação e a sua respetiva leitura seja curto, permitindo ao gestor apurar a causa do desvio e adotar medidas corretivas, tornando a rapidez na obtenção dos resultados a segunda condição essencial da eficácia do processo de controlo orçamental. É também essencial, que o registo das informações seja contabilizado por centro de responsabilidade e não por produto, permitindo responsabilizar e avaliar os responsáveis pelos desvios nos planos de ação. “A coerência é uma condição indispensável para permitir a comparação entre os valores orçamentados e as realizações” (Margerin, 1991: 174), ou seja, as rubricas orçamentadas devem corresponder às rubricas contabilísticas de forma a verificar o cumprimento das mesmas.

A comparação do orçamentado com os resultados obtidos, evidenciando os desvios não é a finalidade do controlo orçamental, é um meio para avaliar *performances* e fundamentar tomadas de decisão de medidas corretivas. Estas exigências depreendem que o controlo orçamental seja

um processo rápido e imparcial, mas em contrapartida deve apresentar um conjunto de características como, possibilitar o apuramento dos desvios por causas, a reavaliação anual, a explicação dos desvios e ações corretivas (Jordan *et al.*, 2005). Para que o controlo orçamental seja um processo imparcial, cada gestor só deve ser responsabilizado somente pelos resultados que este influencia diretamente.

“Um bom sistema de controlo orçamental deve isolar o montante dos desvios por cada uma das suas causas, incluir uma reavaliação anual e explicar as razões dos desvios” (Jordan *et al.*, 2005: 188). Para além de pretender elucidar a razão, é essencial identificar as causas\fatores que originaram os desvios e a sua relevância para orientar os gestores nos planos de ação, mas também na sua responsabilização. Deve ser também efetuada uma reavaliação anual, que consiste na necessidade do gestor conhecer o significado e impacto das variações no resultado final. O gestor deve ter conhecimento do impacto dos desvios no seu programa anual para planear alternativas ou refazer os seus objetivos. A elaboração das análises pretende conduzir a medidas corretivas para suplantarem os desvios. É necessário prever o tempo que se espera que as ações corretivas surtam efeito, por forma a coagir o gestor a uma reflexão mais detalhada das medidas, mas também para o responsabilizar.

Jordan *et al.* (2005: 191) enumeram as seguintes características do controlo orçamental:

- Identificação entre previsão e controlo: tudo o que foi objeto de uma previsão deve ser objeto de controlo;
- Responsabilidade pessoal: a análise dos desvios deve permitir identificar o gestor responsável que errou nos prognósticos, que não cumpriu objetivos e que elaborou incorretamente planos de ação;
- Ação: procura de ações corretivas para ultrapassar os desvios.

Em síntese, as características do controlo orçamental devem estar estritamente relacionadas com as condições e a finalidade com que o processo se desenrola, como se pode verificar na Figura 2.6.

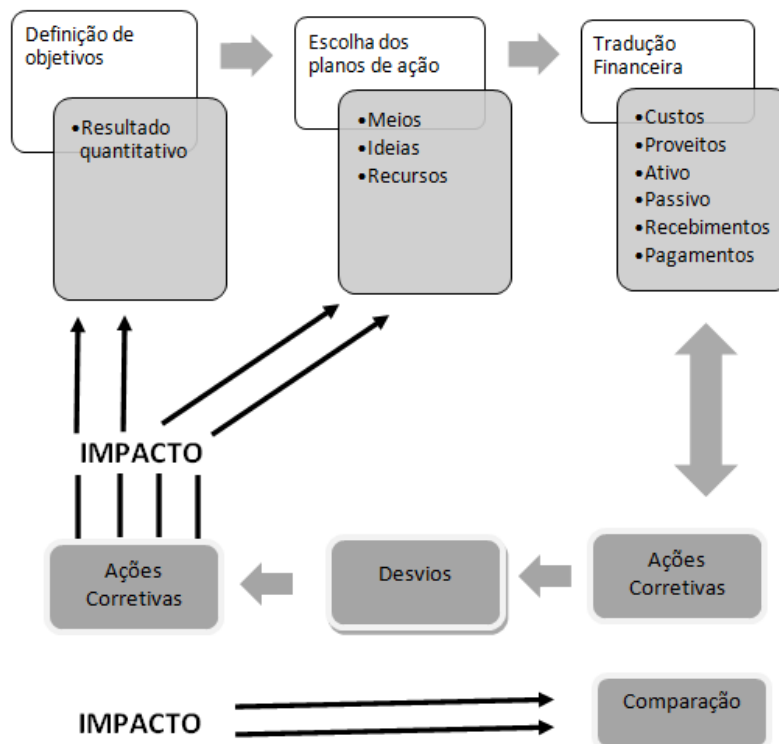


Figura 2.6 Controlo orçamental

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2005: 192)

2.4.1 Desvios orçamentais

Para autores como Pereira e Franco (1994), Drury (2004), Jordan *et al.* (2005), Anthony e Govindarajan (2007), Borges e Rodrigues (2008), Caiado (2009) e Ferreira *et al.* (2014) o apuramento dos desvios orçamentais não é a etapa final do processo orçamental, mas um meio para avaliar recursos utilizados, *performances* dos gestores e dos respetivos centros de responsabilidade, de analisar as causas que conduziram aos desvios orçamentais e adoção de medidas corretivas.

Existe consenso entre os autores mencionados, que é mais proeminente explicar um desvio, isolando a sua causa, do que somente determiná-lo, traduzindo-o meramente num custo, para permitir à gestão a tomada de decisões corretivas rápidas e eficazes. A Figura 2.7 resume a natureza dos elementos que podem originar os desvios orçamentais.

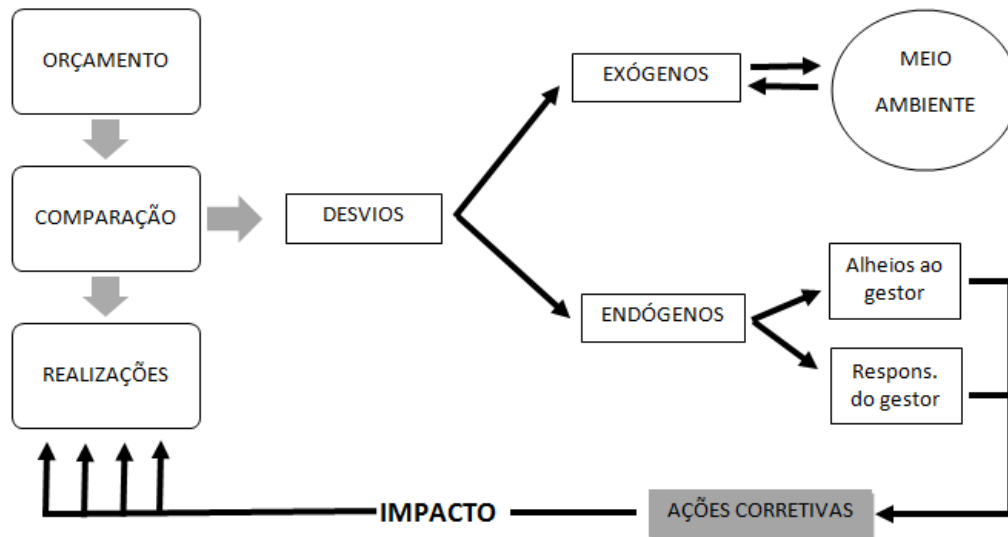


Figura 2.7 Diagnóstico dos desvios no processo de controlo

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2005: 193)

Os desvios orçamentais surgem quando são comparados os valores reais apurados pelo departamento da contabilidade com as previsões que constam no orçamento. Os denominados desvios orçamentais podem ser favoráveis ou desfavoráveis, consoante a diferença obtida pela comparação dos valores reais e orçamentados.

Pereira e Franco (1994) referem que os desvios orçamentais são fixados em intervalos de controlo, para que os gestores só analisem os maiores desvios. Esta abordagem é designada por gestão por exceção. Nesta, sempre que um desvio se mostre significativo, fora do intervalo de controlo, o gestor deve desencadear medidas corretivas, para que os objetivos previamente fixados não sejam postos em risco.

Não existe unanimidade na definição e determinação do desvio, existindo duas abordagens na forma de cálculo. Segundo Jordan *et al.* (2005), Caiado (2009) e Ferreira *et al.* (2014) determinadas empresas definem e calculam os desvios do seguinte modo:

$$\text{Desvios} = \text{valores reais} - \text{valores orçamentados} \quad (2.1)$$

Segundo Tavares (2014), existem outros autores e empresas que determinam os desvios alterando a posição dos valores reais e orçamentados.

$$\text{Desvios} = \text{valores orçamentados} - \text{valores reais} \quad (2.2)$$

Independentemente da forma de cálculo, o mais relevante é a sua natureza, o seu significado e que medidas adotar nos planos de ação, responsabilizando os responsáveis. Deve considerar-se, todo o contexto que originou esse desvio, por exemplo um desvio negativo nos réditos terá significado inverso nos gastos, ou seja, quanto menor for o desvio mais a previsão efetuada no orçamento foi correta.

Como referido, o papel do desvio não deve ser meramente uma tradução numérica, torna-se necessário identificar as causas. Os desvios principais a analisar, segundo Martins (2001: 113) são os seguintes:

- Desvio no volume – refere-se às quantidades vendidas;
- Desvio nos preços – refere-se ao meio envolvente da empresa, como preços de vendas, preços de transferências, entre outros;
- Desvio no *mix* de vendas – está relacionado com o *mix* estabelecido no orçamento e o efetivamente realizado;
- Desvios na utilização da capacidade instalada – taxa de emprego dos meios produtivos (fatores internos ou externos);
- Desvios nos custos dos fatores – preço das matérias-primas e subsidiárias, energia, mão-de-obra, entre outros;
- Desvio nos custos administrativos – despesas e consumos realizados a todos os níveis da administração, incluindo os custos do sistema de informação;
- Desvios nos custos e proveitos financeiros – gestão dos meios financeiros disponíveis e/ou contratação dos meios necessários;
- Desvios nos impostos – diretos e indiretos;
- Desvios nos resultados líquidos – resultado final.

Os desvios referidos devem ser identificados e tratados de forma isolada em cada centro de responsabilidade, possibilitando a adoção e implementação de medidas corretivas. “O somatório dos desvios de gestão com os resultados previstos no orçamento será, necessariamente, igual ao resultado efetivo do período” (Martins, 2001:114).

Sempre que possível, a análise dos desvios deve ser subjacente ao sistema de custeio orçamentado. O sistema de custeio real não possibilita o isolamento das responsabilidades entre os diversos gestores da organização e não permite avaliar com objetividade o seu desempenho e garantir a sua adequada responsabilização.

“O desvio total dum dada rubrica resulta da diferença entre os valores reais e orçamentados (Desvio = Real – Previsto), mas é necessário identificar as respetivas causas. Na maior parte dos casos, quer os valores reais quer os valores previstos decorrem do produto de uma quantidade por um preço ou custo unitário, pelo que o desvio total se decompõe em desvio de quantidade e desvio de preço. É o caso do desvio nas vendas e nas compras” (Ferreira *et al.*, 2014: 499).

De acordo com Jordan *et al.* (2005), o mapa de controlo orçamental consiste na comparação entre as rubricas da demonstração de resultados por funções real (utilizando o sistema de custeio orçamentado) para um dado mês e a demonstração de resultados por funções previsionais enquadrada no orçamento anual, para o mesmo período. A análise resultante do mapa de controlo orçamental compreende dois grupos de desvios, os desvios contabilísticos (que inclui os desvios de compras, de seções e de produção) e os desvios extracontabilístico (de vendas, de custos de vendas, de custos comerciais variáveis, de custos administrativos, de custos financeiros e de margem de contribuição).

O desvio de compras é um desvio de preços e deve-se à diferença entre os custos de compras ao exterior e de custos internos imputados. Se a empresa não possuir um centro de custos específico para as matérias, a causa do desvio de compras deve-se exclusivamente ao desvio de compras aos fornecedores. Porém, se existir na empresa um centro de custo específico para as matérias cujos custos sejam imputados em função do valor das compras, o desvio deve ser analisado tendo em consideração as parcelas dos custos externos e internos (Martins, 2001).

Os desvios de seções podem decompor-se em desvio de orçamento (Do) e desvio de atividade (Da). De acordo com Borges e Rodrigues (2008), devido à composição do custo de uma seção (custos variáveis e custos fixos), deve-se proceder ao ajustamento destes dois custos de forma distinta. Os custos variáveis orçamentados são ajustados em função do volume de atividade real, e os custos fixos variam com o tempo e não com o volume de atividade. De salientar que quando

as rubricas de custos que estão a ser analisadas estejam expressas em unidades físicas, o desvio de orçamento ainda pode ser subdividido em desvio de quantidade e desvio de preço.

O desvio de atividade pondera exclusivamente os custos fixos, considerando que os custos variáveis da seção são proporcionais ao volume de atividade. Este desvio é consequência do facto da atividade real do mês não coincidir com o duodécimo da atividade orçamentada para o ano. Quando a seção em análise não tiver atividade definida e só existir custos fixos, pode-se concluir que o desvio de atividade é nulo (Borges e Rodrigues, 2008).

O desvio de produção é um desvio de quantidades, ou seja, verifica-se quando os consumos unitários reais diferem dos consumos previstos no orçamento. Este tipo de desvio pode subdividir-se em desvio de rendimento (consiste na diferença entre os consumos unitários de matérias, orçamentados e reais) e no desvio de eficiência (quando ocorre diferença entre os consumos unitários de atividade das seções, orçamentados e reais).

Os desvios extracontabilísticos são analisados através da demonstração de resultados ajustada (consiste no ajustamento dos volumes reais das previsões de preços, custos e resultados) e da sua comparação com a demonstração de resultados real e da demonstração de resultados previsional de determinado período. O desvio total é determinado pela diferença entre os valores registados na demonstração de resultados real e os da demonstração de resultados previsional.

Segundo Ferreira *et al.* (2014) o desvio de custo das vendas é resultado da comparação entre o custo das vendas mensal (constante na demonstração de resultados previsional) e o custo das vendas apurado pelo departamento de contabilidade do mês (baseado no sistema de custeio orçamentado).

Os desvios orçamentais são uma importante análise disponibilizada à gestão, visto que fornece um conjunto de informação rigorosa da *performance* das atividades. Analisar um desvio desfavorável ou favorável consiste em apurar as causas que o originaram, e para isso, deve-se determinar desvios parciais, visto que os desvios globais raramente permitem identificar as suas causas. Após conhecidas as causas dos desvios, existe a necessidade de identificar os centros de responsabilidade, e os respetivos responsáveis como forma de tomar medidas corretivas rápidas e eficazes. Toda a informação disponibilizada pelo controlo orçamental deve ser analisada tanto pelos gestores como pelos responsáveis operacionais, envolvendo desta forma os vários níveis

hierárquicos de uma organização. Os gestores devem analisar a informação fornecida centrando-se na visão estratégica da organização, já os responsáveis operacionais devem, considerando os objetivos operacionais, proceder a uma análise mais detalhada.

A análise dos desvios também é uma forma de compreensão de outras funções do orçamento, nomeadamente a motivação. De acordo com o estudo de Hirst e Yetton (1999), a análise dos desvios é essencial como medida de desempenho. Os autores defendem que a fixação de metas orçamentais mais exigentes tem um efeito positivo no aumento da sua *performance*, tornando-se num processo motivacional.

Em síntese, segundo Jordan *et al.* (2005: 215) a análise de desvios baseia-se em dois pilares:

- “Manter cada gestor informado daquilo que se passa no seu departamento ou área de responsabilidade, comparando as realizações com as previsões, identificando as causas das diferenças e explicando as necessidades de ações corretivas”;
- Avaliação da *performance* de cada gestor, apresentando-se como um fator motivacional, de avaliação e de incentivo para os colaboradores atingirem as metas anuais.

2.4.2 Limitações do controlo orçamental

Neste trabalho foram já referidos os principais objetivos e características do controlo orçamental, demonstrada a sua relevância e as vantagens que podem acarretar no funcionamento de uma organização, interessa agora alertar para algumas limitações inerentes a este instrumento do controlo.

Segundo Jordan *et al.* (2005) e Borges e Rodrigues (2008) as limitações do controlo de gestão dividem-se em instrumento de informação e em instrumento de avaliação de desempenho. Uma das principais limitações, como instrumento de informação, é a apresentação de uma linguagem demasiado financeira, que não abrange toda a envolvente que possa afetar os resultados da empresa ou o centro de responsabilidade. Devido a esta limitação, o gestor não está seguro que todos os aspetos relevantes estejam apresentados no controlo orçamental. Para colmatar esta lacuna, surgiram instrumentos complementares de informação e de apoio aos gestores, como o *tableaux de bord* e o *balanced scorecard*, direcionados para os planos de ação a curto prazo.

De acordo com os mesmos autores, Jordan *et al.* (2005) e Borges e Rodrigues (2008), outra limitação, advém da grande dependência de informação da contabilidade, particularmente da contabilidade analítica. Os atrasos na contabilidade analítica originam demoras na determinação dos desvios orçamentais e conseqüente demora na disponibilização de informação aos gestores para suporte na tomada de decisão. Para além desta limitação, a inconstância e inadequação da estrutura de informação contabilística, nomeadamente “o uso de sistemas de custeio completo, de custeio real histórico, a inexistência de custeio *standard* ou de preços de transferência interna (PTI) entre outros, podendo limitar o interesse das informações contabilísticas para o controlo de gestão” (Jordan *et al.*, 2005:216). Ainda de referir que um sistema de análise de desvios onde não exista um adequado apuramento e decomposição por causas, pode conduzir a crises na gestão.

Relativamente às limitações como instrumento de avaliação de desempenho, de acordo com Jordan *et al.* (2005) e Borges e Rodrigues (2008) apresentam-se as seguintes:

- Os resultados são afetados por diversas variáveis, que o gestor não controla nem pode prever, como taxas de câmbio, taxas de juros, procura, ambiente económico, social, financeiro e concorrencial, entre outros;
- A análise de desvios orçamentais está centrada numa gestão a curto prazo, podendo conduzir a que os gestores tomem determinadas decisões para afetarem a sua avaliação de desempenho, acarretando prejuízos e condicionando os interesses da organização a médio e longo prazo;
- “Não reflete o desempenho em todos os objetivos e meios, mas apenas naqueles que têm tradução financeira, sabendo que a maioria dos objetivos e meios é de natureza não financeira” (Borges e Rodrigues, 2008: 400);
- Os desvios orçamentais podem contemplar mais uma habilidade dos gestores em elaborar orçamentos do que na gestão das suas tarefas, ou seja, a avaliação do desempenho e o sistema remuneratório está interligado com o cumprimento das metas orçamentais.

Em síntese, os indicadores utilizados na análise de desvios e na avaliação de desempenho são apresentados tardiamente, ou seja, não conseguem antecipar os erros, estão particularmente numa ótica financeira e é dada pouca relevância a fatores críticos de sucesso tais como, satisfação do cliente, inovação, qualidade dos bens e serviços prestados, competência dos colaboradores, entre outros.

Como já referido, por forma a colmatar as lacunas no controlo orçamental, foram desenvolvidas novas ferramentas complementares de informação, como o *tableaux de bord* e o *balanced scorecard* para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. O Quadro 2.8 sintetiza algumas ações que podem ser tomadas para ultrapassar as limitações anteriormente referidas.

Quadro 2.1 Limitações de análise dos desvios orçamentais

Limitações da análise de desvios	Como minimizá-las?
<ul style="list-style-type: none"> • Informação demasiado financeira; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceção de <i>tableaux de bord</i> de gestão;
<ul style="list-style-type: none"> • Desvios divulgados com atraso; 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias do sistema contabilístico; • Seleção das causas mais relevantes; • Utilização de preços <i>standards</i>;
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na avaliação de desempenhos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção das causas face ao poder de decisão; • Sistemas baseados no custeio direto; • Escolha de indicadores complementares e/ou de ajuda à interpretação dos desvios;
<ul style="list-style-type: none"> • Desvios apresentados apenas em termos globais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Decomposição por causas ou fatores perturbadores; • Analisar o segmento e o responsável;

Limitações da análise de desvios	Como minimizá-las?
<ul style="list-style-type: none"> • Dependência da contabilidade que poderá originar: <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura inadequada; - Princípios desarticulados; - Erros e omissões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema independente da contabilidade; • Utilizar como base outros subsistemas de informação (pessoal, <i>stocks</i>, etc.)

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2005: 219)

Em suma, apesar das limitações já referidas, a elaboração de orçamentos, o controlo orçamental e a análise de desvios orçamentais em articulação com instrumentos de avaliação de desempenho, como o *tableaux de bord* e o *balanced scorecard* são importantes ferramentas de apoio à gestão, que devem ser utilizadas em todas as organizações com cuidado e com melhorias contínuas ao nível da qualidade e adequação das informações disponibilizadas, visto que sem estas ferramentas, o processo de planeamento seria limitado, tal como a atuação dos gestores para atingirem os objetivos da organização.

2.4.3 Relatórios do controlo orçamental

O controlo orçamental, como já referido ao longo deste estudo, não se limita à determinação e justificação dos desvios orçamentais. É necessário a elaboração de relatórios sobre os desvios, para informar os gestores e administração, com intuito de adotar medidas corretivas.

De acordo com Jordan *et al.* (2005), os gestores utilizam dois tipos de relatórios:

- Relatórios de informação, com o objetivo de informar os gestores do ponto de situação dos seus centros de responsabilidade;
- Relatórios de avaliação de desempenho, por forma a demonstrar como os centros de responsabilidade estão a ser geridos. Comparam resultados reais com os orçamentados, evidenciando o desvio e explicando a origem das suas causas.

Os mesmos autores, Jordan *et al.* (2005), defendem que num dado momento quando se pretende comparar o real com o orçamentado, estes relatórios devem contemplar as seguintes características:

- Personalização: identificar um determinado gestor evidenciando a sua responsabilidade;
- Comparação: estabelecer uma relação entre o real e o que foi previsto;
- Ação: análise das causas dos desvios e as respetivas medidas corretivas a adotar ou que já foram colocadas em prática.

“A utilização eficiente dos relatórios sobre desvios compreende um conjunto de regras, das quais se destaca a prévia definição do nível de desvio que se considera significativo, pois apenas estes, deverão ser objeto de análise e preocupação dos responsáveis quanto à adoção de medidas corretivas (gestão por exceção)” (Ferreira *et al.*, 2014: 493).

Quanto à frequência de elaboração dos relatórios, esta depende essencialmente do período de referência do orçamento. Quando o período de orçamentação é mensal, elabora-se relatórios mensais, quando é trimestral os relatórios são elaborados ao trimestre. Para além do período de orçamentação, a frequência dos relatórios, segundo os autores Jordan *et al.* (2005) depende fundamentalmente da oportunidade da informação para o gestor (quanto mais rápido o conhecimento do gestor, mais rápida é a sua intervenção e possível tomada de medidas corretivas) e o custo da informação (quanto mais frequentes forem os relatórios maior é o custo do seu processamento).

Relativamente ao tratamento dos custos incontrolláveis, por norma, segundo os mesmos autores, Jordan *et al.* (2005), não devem ser englobados no relatório de controlo orçamental de determinado centro de responsabilidade, devido a diversas razões, tais como: o gestor só deve responder pelos desvios que tem controlo e pode influenciar, porque reduz a dimensão do relatório, diminui o número de discussões entre os centros de responsabilidade e concentra o gestor no que pode gerir.

Quanto ao grau de detalhe dos relatórios de controlo orçamental, depende essencialmente do nível de detalhe utilizado no orçamento. A informação deverá ser sintetizada, por forma, a que “cada gestor deverá receber o relatório pormenorizado dos desvios da sua área de

responsabilidade, mas a informação para o diretor geral (CEO) ou para a administração deverá sintetizar a eficiência global da empresa comparativamente à orçamentada, identificando as áreas que contribuíram de forma favorável e desfavorável para o cumprimento dos objetivos” (Ferreira *et al.*, 2014: 493).

Em suma, todo o processo de controlo orçamental deve ser resumido numa demonstração de resultados que, a partir da “margem bruta prevista, explicita a margem bruta real, mas evidenciando todos os desvios que conduziram a que a margem real se situasse aquém ou além da margem prevista (objetivos)” (Ferreira *et al.*, 2014: 501).

3. Metodologia de investigação

O objetivo geral desta investigação consiste na compreensão e aumento de conhecimento sobre como se efetua o processo de controlo orçamental de grupos financeiros. Neste capítulo descreve-se a metodologia, as questões de investigação, o método e as técnicas que suportam os resultados da investigação empírica.

3.1 Pressupostos ontológicos e epistemológicos

Os pressupostos que o investigador tem sobre a natureza de um fenómeno, pode afetar a forma como o conhecimento é adquirido, afetando a condução do processo de pesquisa.

Segundo Lye, Perera e Rahman (2006), o investigador deve efetuar escolhas sobre o que pesquisar, que amostra deve ser recolhida e como deve ser analisada, sendo que todos estes aspetos são afetados pelo julgamento do investigador. Os mesmos autores referem também que a abordagem naturalística/interpretativa propõe melhorar o conhecimento e compreensão sobre o fenómeno em investigação, e explica como a realidade é complexa e multifacetada.

De acordo com Ryan *et al.* (2002: 36) os pressupostos ontológicos de Tomkins e Groves consistem na existência de pólos, em que coloca de um lado a realidade como uma estrutura concreta/objetiva e no pólo oposto a realidade como uma projeção da imaginação humana/subjetiva, e no intermédio situa-se o denominado de “*objective-subjective continuum*”.

A visão da investigadora tem em conta o fundamentado por Ryan *et al.* (2002), que vê o mundo e a realidade como um processo social de interação e negociação, que é possível e atrai as pessoas através de normas, regulamentos e senso comum. A convicção ontológica da investigadora encontra-se no “*objective-subjective continuum*” visto que acredita que “*social world is re-created by the actors with every encounter, and reality is the accomplishment of individual sense-making*” (Ryan *et al.* 2002: 38).

A investigadora tenciona compreender a construção da realidade e a sua dimensão, através de uma visão holística, abarcando as práticas, procedimentos e os processos nos grupos financeiros. Segundo Ryan *et al.* (2002) e Major e Vieira (2009) a admissão do conhecimento alcança-se através da interpretação, e é necessário a adoção de métodos hermenêuticos. A adoção deste

tipo de métodos permite que a investigadora possa recorrer a diversas fontes de dados para poder compreender melhor o objeto em estudo.

Devido às diversas fontes de dados e métodos necessários para o estudo, principalmente o método de investigação no terreno, a investigadora adota uma perspetiva naturalística. Segundo Carnegie e Napier (1996), Ryan *et al.* (2002) e Baxter e Chua (2006) um dos métodos utilizados na perspetiva naturalista é a investigação no terreno, visto permitir uma maior aproximação e colaboração da investigadora com os colaboradores que desempenham as tarefas a observar, permitindo “*generate understandable and empirically credible results and theories, both for the people being studied and for others*” (Maxwell, 1996:20).

“By being located in situ, the researcher is able to observe organizational processes as they emerge (e.g. by attending meetings), consult with various proprietary forms of organizational documentation (manuals, staff intranet, reports, files, etc), and speak to organizational participants, either informally (a.g. during meal breaks) or formally (in pre-arranged interviews of which some record is made, such as typed transcript from an audio recording) (Baxter e Chua, 2006: 48).

3.2 Objetivos e questões de investigação

O objetivo geral da investigação consiste em compreender como se efetua o processo de controlo orçamental de grupos financeiros e consequentemente melhorar o conhecimento sobre este tema.

Após efetuada a revisão de literatura sobre o tema controlo orçamental, emergiram os objetivos específicos do estudo, algumas questões e a necessidade de analisá-las mais profundamente.

Com o intuito de compreender os procedimentos e normativos envolventes no controlo orçamental de um grupo financeiro de grande dimensão, procedeu-se à identificação dos objetivos específicos (OE) e à formulação das seguintes questões de investigação (QI):

- OE 1. Identificar os objetivos/princípios estratégicos do grupo;
- OE 2. Descrever o processo de planeamento e orçamento anual consolidado;

QI 2.1 Quais as fases do processo orçamental?

QI 2.2 Como funciona o processo orçamental de agregados/áreas específicas do grupo?

- OE 3. Descrever o processo do controlo orçamental.

QI 3.1 Quais são as fases do controlo orçamental?

QI 3.2 Que importância é atribuída ao controlo orçamental pelos colaboradores do grupo?

QI 3.3 Como se processa as revisões orçamentais?

QI 3.4 Como se processa o *reporting* e a consolidação da informação?

QI 3.5 Quais as limitações do processo de controlo orçamental?

3.3 Método de procedimento

Este estudo tenciona descrever como é assegurado e efetuado o controlo orçamental num grupo financeiro português. Face ao tipo de questões de investigação e à diversidade de evidência, o método de procedimento escolhido foi o *case study*.

Segundo Yin (2003), o *case study* é uma das diversas formas de efetuar pesquisas em ciências sociais, que permite compreender o processo de controlo orçamental de grupos empresariais. De acordo com as condições deste autor, o *case study* é o método mais indicado para realização desta investigação, visto que permite “*investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events – such as individual life cycles, organizational and managerial processes, neighborhood change, international relations, and maturation of industries*” (Yin, 2003:2).

Numa primeira fase foi efetuada uma recolha de dados através de uma vasta revisão de literatura sobre o tema em estudo, através de artigos científicos publicados em revistas de referência da especialidade, obras de autores de relevância, congressos e endereços eletrónicos. Com base na revisão de literatura efetuada, foi utilizado um *case study* explanatório para compreender o processo de controlo orçamental de um grupo empresarial específico. “*Theory is used in order to understand and explain the specific, rather than to produce generalizations. If available*

theories do not provide convincing explanations, it may be necessary to modify them. [Case studies can be useful in explaining the specific practices].” (Scapens, 1990:265).

Após a escolha do método de procedimento, foi preparada a proposta para aprovação do grupo Zeta para *case study* da investigação. A escolha do grupo empresarial para estudo, recaiu sobre o grupo Zeta devido à sua grande dimensão, à sua posição de relevo no mercado português e à experiência profissional da investigadora no setor da banca portuguesa.

3.4 Fases do processo do *case study*

Vários autores, como Scapens (1990), Ryan *et al.* (2002), Yin (2003) e Hoque (2006), sugerem as seguintes etapas na realização do *case study*:

1. Planeamento do *case study*;
2. Preparação da recolha de dados;
3. Recolha de evidência;
4. Avaliação e triangulação da evidência obtida;
5. Identificação e explicação de *patters*;
6. Desenvolvimento da teoria;
7. Redação da dissertação.

Visando as questões de investigação e as etapas da realização de um *case study*, foram utilizadas diversas fontes de evidência, tais como, documentação, entrevistas, observação-participação, registos de arquivo e artefactos, que nos subpontos seguintes serão aprofundados.

3.4.1 Planeamento do *case study*

Segundo Yin (2003: 20) para manter a congruência e lógica no desenrolar da investigação é necessário proceder à definição da “*logical sequence that connects the empirical data to a study’s initial research questions and, ultimately, to its conclusions*”.

Inicialmente, a investigadora ao frequentar o mestrado de controlo e gestão dos negócios, teve formação teórica sobre métodos e técnicas de investigação, inserida na disciplina de

metodologias de investigação, onde o *case study* foi um dos métodos estudados. A investigadora para além da formação teórica obtida na disciplina de planeamento e controlo de gestão (licenciatura de gestão), aprofundou os seus conhecimentos sobre o tema controlo orçamental na disciplina de controlo de gestão (mestrado de controlo e gestão dos negócios). Após o ano lectivo curricular do mestrado, a investigadora elaborou a proposta de dissertação sobre o tema em estudo, onde visou a relevância do tema proposto, quer em termos científicos, quer para a prática empresarial, objetivos e objeto da investigação, metodologia da investigação, calendarização e alguma revisão de literatura e referências bibliográficas a incluir no estudo. Esta proposta serviu de ponto de partida para a realização desta investigação, apesar de ter sido necessário efetuar algumas alterações, principalmente ao nível da calendarização.

3.4.2 Preparação da recolha da evidência

A segunda fase do processo teve início em outubro de 2016, com a autorização do grupo Zeta para a realização do *case study*.

A escolha do grupo Zeta deve-se à sua dimensão a nível empresarial e pelo conhecimento da investigadora sobre o setor de atividade em que o grupo se insere. Contudo, antes da investigadora proceder à recolha da evidência, debruçou-se inicialmente, entre agosto e dezembro de 2016, numa profunda revisão da literatura sobre o tema controlo orçamental e conceitos adjacentes a este.

Para proceder à etapa seguinte, recolha da evidência, foi elaborada uma breve apresentação da empresa, quanto à sua missão e estratégia como aos setores de atividade em que o grupo atua.

3.4.3 Recolha da evidência

Segundo Yin (2003) para a recolha de evidência de um *case study* é necessário recorrer a múltiplas fontes de informação, por forma a obter resultados transparentes, equitativos e consistentes. Deste modo, recorreu-se à recolha de documentos diversos, participação-observação, procedeu-se à realização de entrevistas, consulta de registos de arquivo e artefactos. Na seção seguinte, as fontes de evidência utilizadas no *case study* serão analisadas com maior detalhe.

Documentação

Segundo Yin (2003), a documentação deve ser escolhida como fonte de evidência por forma a poder validar a informação obtida através de outras fontes, como a entrevista no *case study*. Foram recolhidos dois tipos de documentos, de origem externa e interna. Foram analisados documentos de origem externa cuja atividade e natureza jurídica fossem análogas ao do grupo Zeta, como informação residente nos *websites*, relatórios de contas, organogramas, planos de atividades. Foram também consultados jornais, revistas, *websites* e relatórios e contas do grupo Zeta.

Internamente, foi analisada uma vasta panóplia de documentos, entre os quais:

- Relatórios de gestão e contas;
- *Intranet* do grupo;
- Planos de atividade e orçamento;
- Procedimentos e normativos internos;
- *Outputs* do sistema de consolidação de contas;
- Documentação de suporte a conceção do orçamento por agregado;
- Revistas de publicação interna;
- Planos e calendarização do processo orçamental;
- Atas de reuniões e memorandos;
- *E-mails* no período de elaboração e execução do processo e controlo orçamental;
- Diversas apresentações internas em *powerpoint*.

Este tipo de fonte de evidência permitiu compreender a estrutura do processo orçamental e respetivo controlo do grupo e dos agregados, conhecer os intervenientes e que papéis desempenham neste processo, selecionar os possíveis entrevistados e redigir o guia de entrevistas.

Observação-participação

Segundo Yin (2003) a observação participante é um dos métodos mais privilegiados, devido à facilidade de acesso a informação, para além da investigadora estar presente no local da investigação. Apesar da sua participação não ser direta no processo de controlo orçamental, a participação numa das entidades do grupo, permitiu à investigadora ter maior disponibilidade

para observar os métodos e procedimentos do grupo, conhecer o processo de controlo orçamental, as ferramentas utilizadas ou aceder à documentação interna.

Para Yin (2003:94) este tipo de fonte apresenta vantagens e desvantagens. Como principal vantagem é referida a “*ability to gain access to events or groups that are otherwise inaccessible to scientific investigation*”. A vasta experiência profissional da investigadora do negócio do grupo e na sua cultura permitiu um melhor enquadramento das questões de investigação.

A desvantagem apresentada por Yin (2003:94) de participante num estudo de caso relaciona-se com o facto do “*investigator has less ability to work as an external observer and may, at times, have to assume positions or advocacy roles contrary to the interests of good scientific practice*”.

Entrevistas

As entrevistas realizadas revelaram-se a fonte de evidência mais importante para o desenvolvimento desta investigação, permitindo uma visão holística dos factos. Para além de ter permitido uma melhor compreensão do processo e controlo orçamental, permitiu também ter a perceção das diferentes visões dos entrevistados.

A primeira etapa consistiu na seleção dos possíveis entrevistados, seguindo-se a estruturação da entrevista, escolha da tipologia de perguntas e redação do guia de entrevistas. O guia de questões foi enviado para aprovação de cada direção ou agregado (Apêndice I). As entrevistas foram semiestruturadas com questões abertas para melhor compreender todo o processo orçamental e poder esclarecer as questões de investigação, permitindo um tipo de entrevista mais dinâmico e facilitando a interação com os entrevistados.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, individuais ou em grupo e sem registo de suporte áudio. Contudo, foram efetuados registos, apontadas as respostas de cada entrevistado, e retiradas notas pessoais. No final de cada entrevista foram organizados os dados recolhidos por forma a não se extraviar nenhuma informação.

Na seleção dos entrevistados, a investigadora procurou obter diversas perspetivas, tanto das direções do grupo Zeta, nos vários níveis hierárquicos, como dos diferentes departamentos das empresas do grupo. O Quadro 3.1 apresenta os entrevistados por áreas de atividade e nível hierárquico.

Quadro 3.1 Lista dos entrevistados por atividade

Grupo de atividade	Área de atividade	Nível hierárquico
Zeta CI	Dir. Controlo de Gestão	Diretor
Zeta GA	Dir. Controlo de Gestão	Diretor
Zeta FC	Dir. Controlo de Gestão e Marketing	Diretor
Grupo Zeta	DCCIF	Coordenador
	DPCG	Coordenador
		Diretor Adjunto

As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2016 e abril de 2017 (Apêndice II). As questões incidiram sobre a caracterização dos entrevistados, participação no processo orçamental e controlo orçamental, organização dos centros de responsabilidade, tipo de informação necessária para a elaboração do orçamento consolidado do grupo, identificação do grau de envolvimento e intervenientes no processo orçamental, tal como no controlo orçamental. A utilização desta fonte de evidência permitiu evitar o enviesamento provocado possivelmente pela observação participante.

Registo de arquivo

Os registos de arquivo consultados foram relativos ao organograma do grupo Zeta e dos seus agregados e à recolha de dados quantitativos referente a orçamentos e previsões de anos anteriores.

Artefactos

Os artefactos recolhidos resumem-se aos ficheiros do orçamento e do controlo orçamental do grupo, ficheiros de análise dos desvios orçamentais e aos *outputs* do programa de consolidação de contas.

3.5 Análise da evidência recolhida

Segundo Ryan *et al.* (2002) para o desenvolvimento de um *case study* é necessário recorrer a métodos apropriados e credíveis para poder fundamentar a investigação.

A investigadora elaborou um plano de investigação minucioso, tendo por base as questões de investigação e considerando os princípios defendidos por Yin (2003) de utilizar “*multiple*

sources of evidence” na construção do estudo de caso. Foi recolhida informação através de várias fontes de evidência, como diversos tipos de documentos, artefactos, registos de arquivo, realizadas várias entrevistas e observação participante. Toda a informação recolhida foi devidamente organizada, catalogada e arquivada.

“Data triangulation involves using a variety of data sources within a single study. The strategy mixes both qualitative and quantitative methods including interviews, detailed observations and shadowing, documentary evidence and questionnaires to help the researcher to generate a rich source of field data with internal checks on its validity” (Hoque, 2006:482).

Por forma a validar a evidência recolhida nas diversas fontes, a investigadora recorreu ao método da triangulação, defendido por autores como Scapens (1990), Ryan *et al.* (2002) e Yin (2003), como forma de analisar e confrontar a informação de forma integrada. *“Data-triangulation can assist a researcher to take advantage of the strong points of each type of data, cross-check data collected by each method, and collect information that is available only through particular techniques”* (Hoque, 2006:482).

Após a recolha de evidência, a investigadora procedeu ao seu estudo, identificando padrões e procedimentos no grupo Zeta, de forma a avançar com a redação das respostas às questões de investigação formuladas no início da investigação.

3.6 Desenvolvimento e redação do *case study*

Como referido na seção anterior, este *case study* é explanatório, logo interligando a revisão de literatura, apresentada no capítulo dois, com a evidência obtida e a análise, interpretação e explicação dos *findings*, obteve-se as conclusões da investigação.

Como já referido no capítulo um, devido a questões de confidencialidade, o nome do grupo empresarial, o nome das empresas agregadas, o nome dos departamentos, o nome dos *softwares*, e nome dos entrevistados foi substituído por designações fictícias.

Para a redação do *case study*, a investigadora seguiu o tipo de estrutura de redação defendida por Yin (2003), que resume-se às seguintes etapas:

1. Formulação da questão ou problema a ser estudado;

2. Efetuar uma revisão da literatura relevante sobre o tema em estudo;
3. Escolher os métodos a utilizar na recolha da evidência;
4. Analisar e interpretar a evidência recolhida;
5. Conclusões e implicações dos resultados obtidos.

Relativamente ao período de redação do *case study*, a investigadora redigiu o relatório ao longo de todo o processo de investigação.

4. Estudo de caso – controlo orçamental no grupo Zeta

O *case study* apresentado foca-se no estudo do processo e controlo orçamental de um grupo financeiro português. Por razões de confidencialidade, o grupo será designado por grupo Zeta. Devido ao mesmo motivo, as reais designações das empresas do grupo, direções, respetivos responsáveis e do processo em estudo também não serão citadas.

Neste capítulo será efetuada uma breve apresentação do grupo, setores de atividade, pilares de gestão e plano estratégico e mais detalhadamente é abordado o processo orçamental e controlo orçamental do grupo Zeta.

4.1 Apresentação do grupo, setores de atividade e pilares de gestão

O grupo Zeta está entre os cinco maiores grupos financeiros a operar no mercado português. É um grupo financeiro que atua sobretudo nas atividades da banca de retalho e de empresas, na prestação de serviços de banca de investimento, corretagem e capital de risco, gestão de ativos, crédito especializado e outros produtos que nos subpontos seguintes vão ser desenvolvidos.

O grupo Zeta é uma marca reconhecida internacionalmente, e a sua presença no mercado português é representada por cerca de 600 canais presenciais. O grupo tem presença também a nível internacional. O grupo Zeta é constituído por cerca de setenta empresas/sucursais. Devido a questões de confidencialidade, são apenas apresentadas na Figura 4.1, as empresas com maior representatividade do ativo líquido consolidado.



Figura 4.1 Organograma do grupo Zeta

Fonte: Organograma do grupo Zeta

No Quadro 4.1 são tipificados os produtos/serviços oferecidos pelas diversas empresas do grupo:

Quadro 4.1 Setores de atividade grupo Zeta

Setor de atividade	Produtos/Serviços
Banca comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De captação de recursos (depósitos à ordem, depósitos a prazo, poupanças); ▪ De colocação e de extrapatrimoniais (cartão de crédito, crédito pessoal à habitação, contas correntes e crédito imobiliário); ▪ Serviços prestados (depósitos, levantamentos, cartão de débito, cheques, terminais de pagamento automáticos (TPA) e sistemas de debito direto (SDD));
Banca de investimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obrigações; ▪ Papel Comercial; ▪ Titularização de ativos; ▪ Intermediação financeira; ▪ Assessoria e gestão de risco; ▪ Fundos de capital de risco;
Crédito especializado e outros serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Factoring e confirming;</i> ▪ <i>Leasing e renting;</i> ▪ Aquisição e venda de imóveis; ▪ Seguro vida e não-vida;

Setor de atividade	Produtos/Serviços
Gestão de ativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de fundos de investimento mobiliário e imobiliário; ▪ Gestão de fundos de pensões.

Fonte: Website do grupo Zeta

Segundo normativos internos, o grupo Zeta desenvolve anualmente o macroprocesso de gestão da *performance* que baseia-se em três pilares: processo de gestão estratégica, processo de planeamento e orçamento anual e sistema de incentivos e de pontos, com o intuito de solidificar o ciclo de planeamento, acompanhamento e reconhecimento.

Todo o processo é reconhecido pelo grupo Zeta “como um efetivo instrumento de gestão e orientador de comportamentos, na prossecução das diretrizes estratégicas e das prioridades da gestão da organização” (documentos internos da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG)).

No decorrer das entrevistas realizadas, os diretores e coordenadores, defendem a importância do orçamento para o funcionamento da empresa, afirmando que “é um instrumento de gestão indispensável em termos económicos e financeiros e também no alinhamento de cada entidade com as diretrizes do grupo, sendo uma ferramenta indispensável para o controlo da atividade de cada agregado” (Dr. A, fevereiro 2017).

Para além de toda a importância atribuída ao processo pela organização, é acentuado que “cada vez mais toda esta importância do controlo, não só orçamental, mas também dos planos estratégicos a longo prazo, tem visibilidade e tem uma exigência, até regulamentar e de supervisão” (Dr. B, fevereiro 2017).

4.2 Processo de gestão estratégica

O grupo Zeta, sendo um dos maiores grupos financeiros portugueses, tem como objetivos a consolidação da sua posição concorrencial e a prestação de um serviço de excelência. Para a concretização destes objetivos, o grupo pretende através das suas atividades conseguir criar valor para os clientes, colaboradores, acionistas e para a comunidade em geral. A longo prazo,

a realização sustentada destes objetivos, passa pela contribuição para o desenvolvimento económico, social e cultural, o apoio às empresas portuguesas, sobretudo às pequenas e médias empresas (PME's), no empreendedorismo e principalmente na estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional.

Os principais objetivos estratégicos da organização assentam principalmente no crescimento sustentado, assegurando a competitividade, a proteção e o reforço da solidez financeira do grupo.

Em 2011, o enquadramento macroeconómico da economia portuguesa foi condicionado pela conjuntura dos seus principais parceiros comerciais, tal como as medidas de austeridade que o país teve de enfrentar. Portugal viu-se confrontado com uma das piores crises que tinha enfrentado até ao momento, resultante sobretudo das políticas de austeridade, que condicionaram a economia, advindas do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), acordado em maio de 2011 com o Banco Central Europeu (BCE), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Comissão Europeia (*troika*). Estas políticas de austeridade afetaram vários setores, mas principalmente o setor bancário e financeiro, devido ao impacto na capacidade financeira dos clientes, mas também na imposição de limites e restrições à atividade das oito maiores instituições de crédito do país naquele período.

“Entre os fatores de dificuldade merecem destaque o aumento do incumprimento de crédito e dos níveis de risco subjacentes à procura de crédito em geral, os quais, associados aos objetivos de desalavancagem impostos pelo PAEF, retraíram significativamente a atividade creditícia, mas também a forte competição entre as instituições por depósitos de clientes, resultando da retração dos mercados financeiros, que pressionaram as taxas de juro passivas e conduziram ao aumento das exigências específicas, de capital e prudenciais, pelas autoridades” (Banco de Portugal, 2012).

O processo orçamental insere-se num plano estratégico, onde estão definidas as metas a atingir pelo grupo Zeta. Estes objetivos têm vindo a ser negociados devido às ajudas europeias que a banca nacional recebeu. Todo o processo, nos últimos anos, tem sido desenvolvido a partir do estipulado com a *troika*. Alguns exemplos destes objetivos estabelecidos para a organização,

passam por atingir determinados *Key Performance Indicators* (KPI's) quanto à eficiência, rentabilidade, quotas de mercado, entre outros.

Para além das metas impostas, o grupo tem em consideração todo o ambiente macroeconómico e ainda a sua envolvente interna e externa.

O plano estratégico no grupo Zeta tem a duração de três anos, ou seja, no período em análise do estudo, o plano estratégico foi desenvolvido para o horizonte temporal de 2014 a 2017. Os princípios estratégicos do grupo para este período assentam em cinco vértices, como pode ser verificado na Figura 4.2.

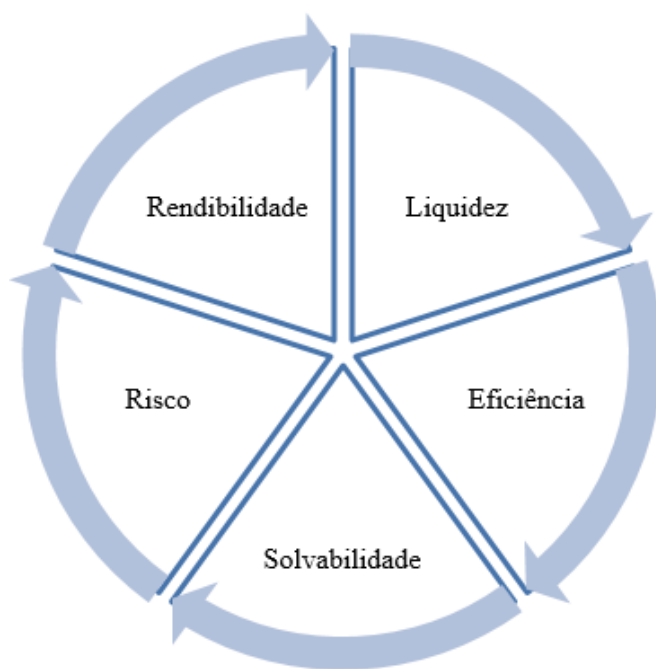


Figura 4.2 Princípios estratégicos do grupo Zeta

Fonte: Documentos internos grupo Zeta

O processo de gestão estratégica visa dar coerência e consistência aos instrumentos desenvolvidos nos pilares do processo de planeamento e orçamento anual e no sistema de incentivos e sistema de pontos, através da seguinte estrutura (documentos internos do grupo Zeta):

- Tradução numa visão e num conjunto de diretrizes e prioridades de gestão da estratégia formulada pela administração;

- Participação na operacionalização da estratégia e visão clara da mesma por todos os órgãos de estrutura da organização;
- Integração com o plano e orçamento global da organização dos objetivos comerciais e dos orçamentos de despesa;
- Integração das diversas componentes do processo orçamental (planeamento comercial, planeamento de custos e de investimento, planeamento de tesouraria e planeamento de capital);
- Alinhamento de todos os colaboradores e equipas com a estratégia definida, através dos instrumentos de avaliação e de recompensa (sistemas de incentivos, de pontos e de gestão de desempenho).

As linhas gerais de orientação são preparadas pela DPCG, considerando os compromissos assumidos com a comissão europeia, as orientações da administração Zeta e a análise da envolvente macroeconómica e das tendências de evolução do setor em que se inserem.

Com base nos princípios estratégicos estabelecidos para o triénio, são definidas iniciativas para os atingir, e para cada iniciativa são identificadas metas para cada agregado (empresa do grupo).

4.3 Planeamento e orçamento anual

O sistema orçamental do grupo Zeta é complexo devido ao considerável número de entidades que acompanha e supervisiona e aos vários níveis de elaboração e decisão. O grupo define as linhas orientadoras e regras específicas que devem ser seguidas na elaboração, apresentação e execução do orçamento dos agregados, de forma a garantir a coerência na consolidação da informação financeira.

O processo de planeamento e orçamento anual para as entidades do grupo decorre ao longo do 2º semestre do exercício anterior, iniciando-se com a elaboração e proposta, pela DPCG, das linhas gerais de orientação anuais para enquadramento do plano e orçamento para o ano seguinte, e termina em dezembro com a apresentação, para aprovação, à administração, da proposta de orçamento consolidado para o ano civil seguinte. A proposta é extremamente detalhada, incluindo informações como, análise da envolvente macroeconómica, posição do

grupo, análise da concorrência, síntese dos elementos resultantes do processo de gestão estratégica, fecho do exercício anterior, tendências da evolução da atividade bancária, orientações para o orçamento consolidado, pressupostos, entre outros. Para a elaboração desta proposta a DPCG conta com a colaboração de outros órgãos de estrutura do grupo Zeta, tais como, Direção de Contabilidade e Consolidação da Informação Financeira (DCCIF), Direção de Risco (DRI), Direção de Mercados (DM), Direção de *Marketing* e Comunicação (DMC), Direção de Negócio Internacional (DNI), entre outros.

O processo orçamental inicia-se no princípio do mês de setembro com a definição e consecutiva aprovação das linhas gerais de orientação para o orçamento consolidado. O processo é lançado às entidades do grupo no início do mês de outubro, sendo o objetivo primordial que o orçamento consolidado esteja aprovado pela administração até meio do mês de dezembro para que no início do ano civil já esteja em vigor.

O orçamento de cada agregado vai permitir estabelecer objetivos a nível micro em cada um deles, de forma a estarem definidos e difundidos no início do exercício.

Os orçamentos são efetuados anualmente, numa base mensal, ou seja, é efetuada uma previsão dos resultados mês a mês por todos os agregados, dando origem ao *master budget*.

Para a preparação do plano orçamental, a DPCG envia um *pack* orçamental (através de um *email*) para todos os agregados, incluindo as suas linhas orientadoras anuais para enquadrarem os seus orçamentos. Todas as entidades do grupo têm que estar alinhadas com os objetivos do grupo para existir coerência da informação financeira consolidada. O *pack* orçamental inclui, o envio das linhas orientadoras anuais para a sua empresa, *templates* para preenchimento do plano de atividades e orçamento e dos ficheiros de recolha (balanço e demonstração de resultados (DR)) e pressupostos a ter em consideração, indicação dos *deadlines* de envio e receção de informação, prazos de entrega e apresentação do orçamento. Estas informações são facilitadas para todos os agregados pela DPCG, de igual forma, com vista a assegurar a sua congruência. Normalmente, os agregados dispõem de um mês para elaborarem o orçamento e fornecerem todas as informações solicitadas pela DPCG.

A DPCG durante todo o processo orçamental assegura um acompanhamento a cada entidade do grupo ao longo das diversas fases do processo, nomeadamente através de (documentos internos da DPCG):

- Orientações específicas ajustadas à atividade e ao mercado;
- *Country reports* com as perspetivas de evolução para os respetivos mercados de atuação;
- Acesso a *research* ou modelos existentes no grupo Zeta;
- Curvas de taxa de juro esperadas para o exercício em causa e outros pressupostos base;
- Acompanhamento e suporte de uma equipa técnica da DPCG.

O Apêndice III apresenta a calendarização detalhada da interação e etapas do processo com as entidades do grupo.

Com a participação e articulação com os diversos órgãos de estrutura e com as entidades do grupo, são elaborados e apresentados, sempre que seja necessário, vários subprocessos integrantes, nomeadamente:

- Elaboração e o *challenging* dos planos estratégicos e de atividade e dos orçamentos individuais de cada entidade do grupo;
- Elaboração do orçamento da Zeta Portugal;
- Elaboração e discussão com a Direção Comercial (DC), do planeamento comercial, visando a fixação dos objetivos;
- Recolha e elaboração do orçamento de gastos gerais administrativos e de investimento informático.

Para além, da informação contabilística, as entidades do grupo têm que preencher os *templates* com os racionais, ou seja, como prevêem alcançar determinadas metas, se pretendem desenvolver novos produtos e serviços, aumentar o número de colaboradores dos quadros, entre outros. Devem ser explicadas todas as principais variações e tendências que se encontram espelhadas. Toda esta informação está incluída num documento qualitativo de suporte ao orçamento. A DPCG, em conjunto com a DNI e o Gabinete de Gestão Corporativa (GGC), promovem reuniões ou *conference-calls* com cada agregado (*challenging* dos planos e

pressupostos estratégicos e dos orçamentos), de forma a analisar e alinhar em conjunto os pressupostos e objetivos estratégicos, e também sempre que necessário, debater informação que não esteja clara ou devidamente fundamentada. Este *challenging* pode dar origem a revisões e ajustamentos no documento qualitativo de suporte e no orçamento individual e consolidado, visando a que o orçamento esteja o mais alinhado possível com a estratégia do grupo e as metas anuais que foram estabelecidas e aprovadas pela administração.

Em suma, como se pode verificar na Figura 4.3, as várias fases do processo orçamental do grupo Zeta, com início em setembro, integra inicialmente a recolha e alinhamento dos pressupostos individuais de cada entidade do grupo, tendo por base as linhas gerais de orientação. Já os meses de outubro e novembro, são destinados à realização dos orçamentos detalhados e à respetiva consolidação, para que em dezembro esteja o orçamento consolidado aprovado. Os Apêndices IV e V destinam-se a apresentar a calendarização das etapas do processo, os intervenientes e os *timings* para a elaboração do planeamento e do orçamento consolidado e da Zeta Portugal, respetivamente.

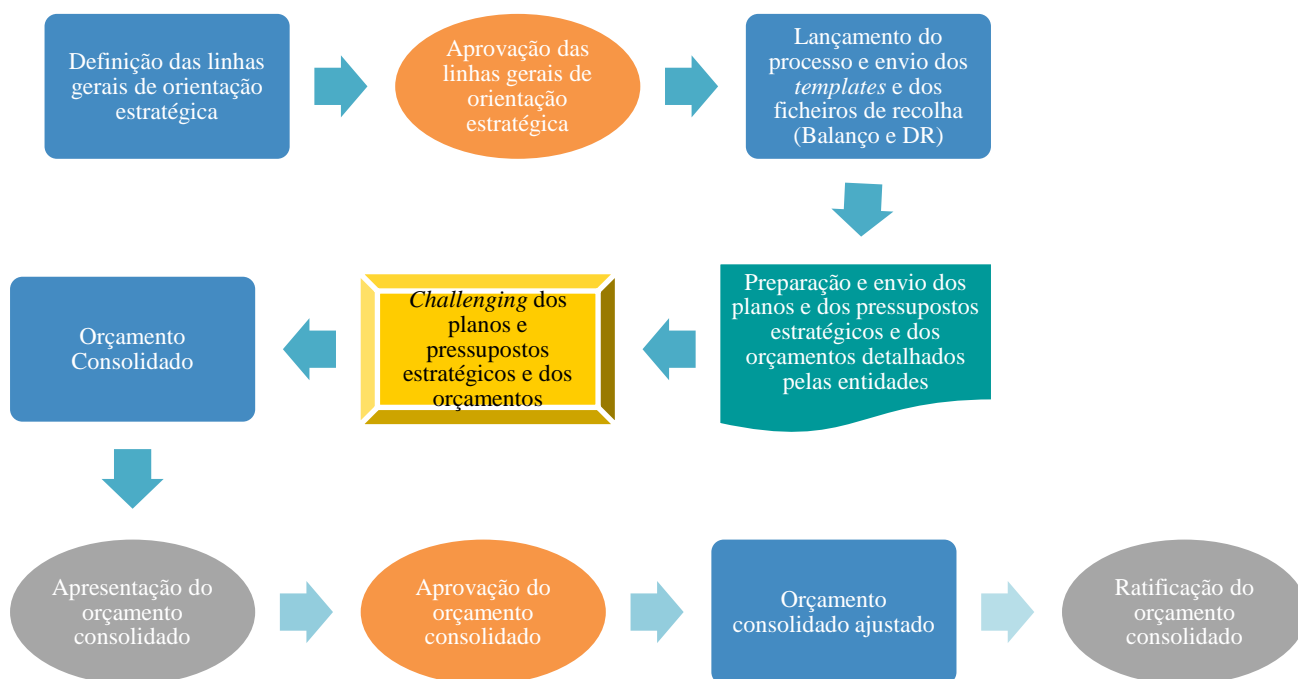


Figura 4.3 Fases do processo orçamental consolidado

Fonte: Adaptado dos documentos internos da DPCG

No decorrer das entrevistas é defendido que “tudo o que a organização solicita/elabora, é passível de ser exigido pelo supervisor (Banco de Portugal (BdP) e BCE), sendo uma exigência formal (interna e externa) mas também um requisito que é imposto à organização” (Dr. B, fevereiro 2017).

4.3.1 Planeamento e orçamento específico da Zeta Portugal

Nesta subsecção será apresentado o processo de planeamento comercial e orçamento anual da Zeta Portugal, empresa que representa a atividade da banca comercial doméstica do grupo. Esta empresa tem um processo orçamental específico, diferente dos restantes agregados, em que o tratamento e gestão de todo o processo é efetuado pela unidade UNI 2.2 – DPCG Zeta Portugal. Esta unidade dentro da DPCG dedica-se somente ao acompanhamento da Zeta Portugal.

O processo orçamental da Zeta Portugal inicia-se com a definição e apresentação de uma proposta, elaborada pela DPCG, para aprovação da Comissão Executiva (CE), das linhas de orientação para o orçamento da Zeta Portugal. Neste documento consta a definição dos objetivos de curto prazo e a quantificação dos diversos modelos de planeamento, nomeadamente uma primeira proposta de macro objetivos comerciais e um primeiro orçamento de custos e de investimento.

Para a elaboração desta proposta, a DPCG conta com a colaboração de todos os órgãos de estrutura da Zeta intervenientes no processo, os quais disponibilizam e suportam os necessários e respetivos *inputs*.

A Figura 4.4 sistematiza as etapas do processo orçamental da Zeta Portugal.



Figura 4.4 Fases do processo orçamental da Zeta Portugal

Fonte: Adaptado dos documentos internos da DPCG

O processo de planeamento comercial inicia-se com a realização de reuniões com as diversas direções e com as empresas do grupo, responsáveis pela gestão de produtos, visando a definição dos objetivos comerciais para o exercício em causa.

À semelhança dos subpontos anteriores, a DPCG prepara uma proposta de linhas de orientação para o orçamento da Zeta Portugal, com um cenário em termos de objetivos comerciais, resultante do modelo de planeamento global e com a repartição dos objetivos por segmento de negócio/direção comercial. A proposta é submetida à aprovação da CE e a fase seguinte caracteriza-se pela discussão da proposta dos objetivos comerciais por direção com a rede comercial. Segue-se a aprovação das regras do modelo de objetivos comerciais e sistema de incentivos e a preparação do processo *bottom-up* assistido para os objetivos comerciais, que consiste na:

- Definição das variáveis e respetivas métricas;
- Definição das unidades de negócio (hierarquia comercial);
- Definição de uma proposta de objetivos por produto e por carteira com base em critérios de potencial;
- Obtenção de valores históricos;
- Preparação da ferramenta para recolha de objetivos;
- Preparação das orientações para a recolha a partir do documento com as linhas de orientação.

A Figura 4.5 esquematiza as diversas etapas do processo de planeamento comercial. Sendo que no Apêndice VI podemos verificar em detalhe o calendário destas etapas.

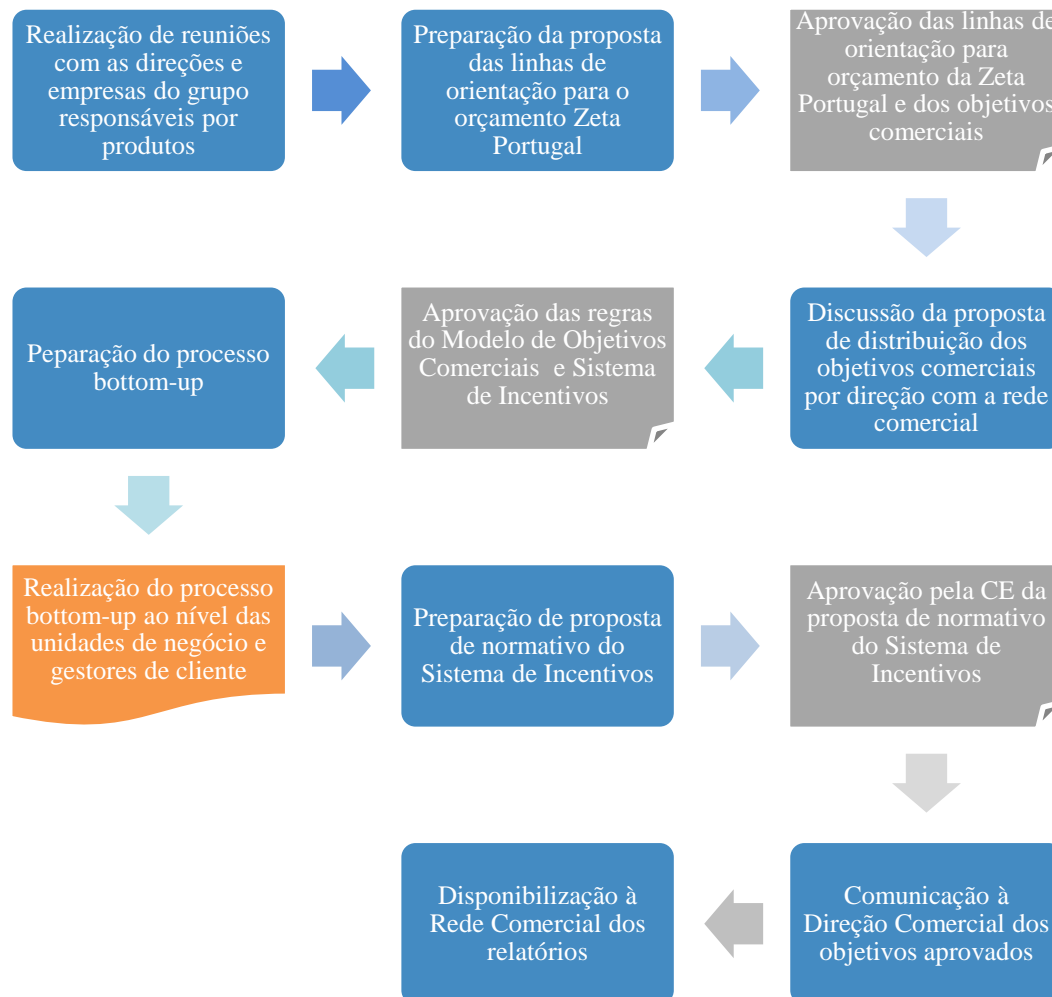


Figura 4.5 Fases do planeamento comercial

Fonte: Adaptado dos documentos internos da DPCG

Todas as etapas referidas na Figura 4.6 devem ser coerentes com a estratégia definida para o sistema de pontos definido pelo grupo Zeta.

4.4 Controlo orçamental

Após a última fase do processo orçamental (aprovação do orçamento consolidado ajustado) estar encerrada, inicia-se o ano civil e o controlo orçamental do grupo.

O controlo orçamental assume um papel fundamental neste grupo financeiro, principalmente devido à sua grandeza. Por esse motivo, o controlo orçamental no grupo Zeta é efetuado em duas etapas, mensalmente e trimestralmente.

Mensalmente, é solicitado um *reporting* das atividades mais simplificado a cada agregado. Até dia 7 de cada mês, a DCCIF disponibiliza os balancetes (*cargabais*) dos agregados, referentes ao mês anterior. *Cargabais* são balancetes gerados pelo *software* de consolidação de contas (*CCP*) do grupo, transformados ao nível das rubricas contabilísticas, já preparados para a consolidação de contas de todos os agregados.

A DPCG efetua o carregamento do *cargabal* em *template (excel)* de suporte à análise de apenas vinte e duas entidades do grupo (as entidades com maior relevância no ativo), para comparar os resultados face ao orçamento, mas também face à evolução do histórico, de forma a analisar dinamicamente a posição de cada entidade.

Normalmente até dia 15 de cada mês deve ser enviado para a DPCG os elementos financeiros, de gestão e o documento qualitativo das entidades. Após receção, a DPCG analisa toda a informação e solicita esclarecimentos adicionais aos agregados, caso seja necessário. Considerando a informação disponibilizada, a DPCG elabora um *reporting* mensal de apreciação e análise das atividades de cada entidade do grupo. Nestes documentos consta a evolução das demonstrações financeiras (DF), quer a nível de DR, quer de balanço, detalhando rubrica a rubrica, a evolução da atividade desenvolvida, a evolução homóloga e mensal dos principais indicadores, desvios orçamentais, aspetos críticos e principais riscos, e ainda a apreciação sumária da gestão de cada agregado e da DPCG. Estes documentos são apresentados ao Conselho de Gestão Corporativa (CGC) para serem debatidos e analisados. *A posteriori* é distribuído os documentos à CE e direções corporativas do grupo Zeta e disponibilizada toda a informação na *intranet* do grupo. O CGC é um órgão colegial, onde participam a CE e todas as direções de gestão corporativa do grupo Zeta. Mensalmente é realizado o conselho, para analisar a evolução do grupo e a informação que consta nos relatórios mensais e trimestrais de controlo orçamental. Em síntese, a Figura 4.6 esquematiza as fases do controlo orçamental mensal do grupo.

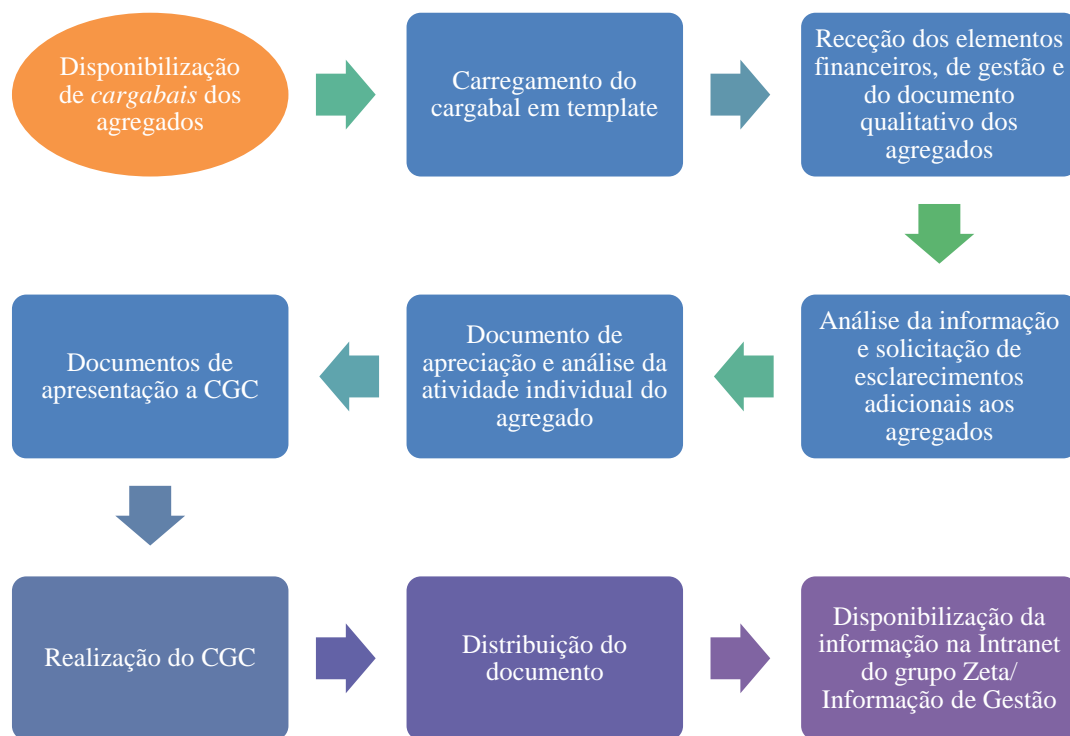


Figura 4.6 Fases do controlo orçamental mensal

Fonte: Adaptado dos documentos internos da DPCG

Ao longo das entrevistas é reforçada a importância do controlo orçamental e dos relatórios elaborados pela DPCG, uma vez que “o controlo orçamental para além do papel de relevância que desempenha numa organização como o grupo Zeta, é uma exigência regulamentar e de supervisão” (Dr. B, fevereiro 2017). Os relatórios de controlo orçamental mensais são regularmente solicitados pelos auditores internos e externos, tal como pelas entidades de supervisão (BdP).

O controlo orçamental trimestral estrutura-se da seguinte forma, até dia 22 de cada mês, os agregados devem enviar para a DPCG toda a informação complementar para a elaboração do relatório trimestral de acompanhamento das entidades do grupo. Neste relatório consta, a apreciação da gestão de cada entidade e da DPCG, um sumário executivo, análise macroeconómica e setorial, análise das DF e dos indicadores das atividades dos agregados, o grau de execução das iniciativas estratégicas e planos de investimento e pontos críticos e principais riscos. Estes relatórios são disponibilizados trimestralmente aos administradores da CE com o pelouro das entidades do grupo. A Figura 4.7 esquematiza as fases no controlo

orçamental trimestral. O *template* utilizado para o controlo orçamental mensal e trimestral é o mesmo.

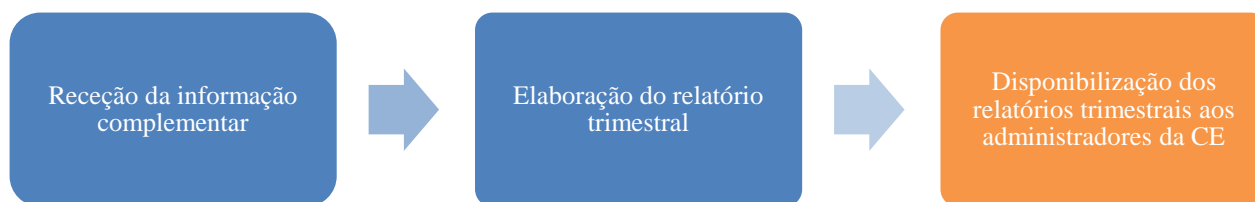


Figura 4.7 Fases do controlo orçamental trimestral

Fonte: Adaptado dos documentos internos da DPCG

Foi consensual no decorrer das entrevistas que o processo orçamental e respetivo controlo orçamental representam uma importante ferramenta de gestão para todas as organizações. “Permite que a empresa planifique um ano de exercício, que os agregados tenham uma linha orientadora para a persecução dos objetivos da organização e permite que o grupo Zeta tenha controlo e perceção sobre os seus indicadores financeiros e da sua posição” (Dr. A, fevereiro 2017).

4.4.1 Desvios orçamentais

A comparação do real com o orçamentado, assume um papel fundamental no grupo, como foi referido no subponto anterior. O grupo Zeta subtrai aos valores reais os valores orçamentados, como fórmula de cálculo dos desvios orçamentais.

É unanime nas entrevistas realizadas, que os desvios existem, “mas a capacidade previsional das entidades é considerável. Devido às especificidades de algumas entidades, é muito complicado cumprir o orçamento, devido principalmente à dimensão reduzida destas. Existem entidades que basta ocorrer uma transferência de carteira, que não estava prevista, para comprometer todo o orçamento desse agregado” (Dr. A, fevereiro 2007).

O grupo Zeta não adota a abordagem de gestão por exceção, que consiste na análise apenas dos desvios que se encontram dentro de um intervalo fixado. A DPCG analisa e solicita às entidades as justificações para todos os desvios orçamentais, procedendo assim a uma análise completa, “visto que alguns desvios justificam outros. Por exemplo, posso ter um desvio nas comissões de

manutenção resultante da criação de uma outra comissão, e se não for efetuada uma análise detalhada das origens e causas de todos os desvios, independentemente do valor que assuma, a organização não iria ter essa perceção” (Dr. B, fevereiro 2017).

Os desvios orçamentais são uma importante ferramenta disponibilizada à gestão, visto que fornece um conjunto de informação rigorosa da *performance* das atividades. Mas mais importante do que uma organização identificar os desvios orçamentais, é a análise das suas causas e origens, e para isso, deve-se determinar desvios parciais, visto que os desvios globais raramente permitem identificar as suas causas. No *template* enviado para a DPCG (preenchido por cada agregado), constam os desvios orçamentais quase rubrica a rubrica contabilística, e para além de toda a informação qualitativa, os agregados enviam também os comentários e justificações da evolução dos valores face ao orçamento, variações no ano, desvios orçamentais e os valores que se destacam no mês. No apuramento dos desvios, a DPCG tenta efetuar a separação das causas em fatores exógenos e endógenos. Alguns dos fatores exógenos apontados pelos entrevistados, foram o grau de dificuldade em prever como vai evoluir o mercado (principalmente para entidades com carteiras de títulos), alguns agregados terem a cobertura dos seus ativos noutras entidades do grupo e “para além disso, uma instituição que utilize como indexante as taxas variáveis, que é o caso de Portugal e Espanha, basta não acertar na previsão do nível da *Euribor* minimamente, para existir logo um diferencial muito grande, e conseqüentemente desvios orçamentais à cabeça” (Dr. B, fevereiro 2017). Relativamente aos desvios causados por fatores endógenos, são analisadas as *performances* das atividades de cada entidade em reuniões mensais pelos membros do CGC.

Toda a informação disponibilizada pelo controlo orçamental deve ser analisada tanto pelos membros do CGC mas também pelos gestores e responsáveis operacionais de cada agregado, envolvendo desta forma os vários níveis hierárquicos do grupo Zeta, com a finalidade de implementar medidas corretivas rápidas e eficazes. Os gestores devem analisar a informação fornecida centrando-se na visão estratégica e linhas orientadoras da organização, já os responsáveis operacionais devem, considerando os objetivos operacionais, proceder a uma análise mais detalhada.

4.4.2 Revisões orçamentais

O processo orçamental é um processo contínuo, como já referido nos subpontos anteriores, não pode ser estático e ter o seu término após aprovação da CE e administração. Devido ao papel de relevância que assume nesta organização, o grupo Zeta encara o processo orçamental de forma dinâmica, visando a continuidade do processo ao longo do ano de exercício.

O PAEF foi estabelecido em maio de 2011, tendo como objetivo principal o retorno da economia portuguesa a uma trajetória de crescimento sustentado. O PAEF centrava a sua intervenção em três grandes áreas: “i) um conjunto de medidas de significativas reformas estruturais, de forma a aumentar o crescimento potencial, criar empregos e melhorar a competitividade da economia; ii) uma estratégia para uma consolidação orçamental credível, baseada em medidas de carácter estrutural e de maior controlo orçamental credível sobre o conjunto das obrigações do Estado; iii) garantir um processo de desalavancagem ordenada do setor financeiro, através de mecanismos de mercado e suportado por um fundo de apoio à recapitalização dos bancos” (CMVM, 2013:29).

Para materializar os objetivos referidos no ponto iii) do memorando do PAEF, foi exigida a elaboração de um *Funding & Capital Plan* (FCP) aos oito maiores grupos bancários portugueses. Os objetivos impostos eram a “redução do rácio de crédito sobre os depósitos (rácio de alavancagem) para cento e vinte por cento, a obtenção de um rácio de fundos estáveis sobre o ativo de cem por cento, ambos a concretizar até final de 2014, a redução do recurso ao refinanciamento junto do Banco Central Europeu e o aumento do rácio de solvabilidade *core tier 1*¹ para um mínimo de nove por cento até final de 2011, e de dez por cento até final de 2012 e anos seguintes, conforme disposição publicada no Aviso do Banco de Portugal nº 3/2011, conforme alterado pelos Avisos do Banco de Portugal nº 8/2011 e nº 4/2012” (CMVM, 2013:30).

Um dos vetores chave do BdP no âmbito da estabilização do sistema financeiro foi o reforço da ação supervisora, em que o objetivo passava por confirmar a avaliação que os bancos faziam

¹ *Core tier 1* – Indicador utilizado na análise da solvabilidade das empresas do setor bancário. Corresponde aos fundos próprios de base, isto é, ao capital social e às reservas acumuladas.

dos seus ativos numa perspetiva estática e numa visão prospetiva em cenário de base ou *stress*. As principais ações que o supervisor português tomou para atingir estes objetivos foram: programas de inspeção *on-site* (*special on-site inspections programme* e *on-site inspections programme*), acompanhamento trimestral através do FCP e a elaboração regular de *stress tests* (Banco de Portugal).

Com o término do PAEF em 2014, Portugal encontra-se numa fase de monitorização *post-programme surveillance*, no âmbito da supervisão das instituições europeias e *post-program monitoring*, no âmbito da supervisão do FMI. Nesta fase de monitorização a realização de missões, dos técnicos da Comissão Europeia, BCE, Mecanismo Europeu de Estabilidade e do FMI passou a ter uma periodicidade semestral.

O FCP consiste num *template* (*excel*) onde os bancos projetam os seus planos para o futuro consoante pressupostos macroeconómicos e financeiros, nomeadamente relativos à “evolução previsional da atividade económica, da taxa de desemprego e das taxas de juro de referência e onde são apurados os desvios de execução, a partir dos quais são introduzidas correções aos objetivos para os períodos seguintes” (CMVM, 2013:44).

A elaboração do orçamento e do FCP no grupo Zeta era efetuada em momentos diferentes e em *templates* distintos. Devido às exigências das entidades reguladoras, e do grupo pretender manter a consonância, e sempre que necessário o reforço, do processo orçamental com o exercício do FCP, foi decidido que a partir de 2016 seria adotado o mesmo *template* para a elaboração dos mesmos.

O orçamento no grupo Zeta é encarado como um documento intocável de linhas orientadoras para todo o exercício. As revisões orçamentais elaboradas ao longo do ano são os momentos de elaboração do FCP. Até 30 de junho de 2014 o FCP era elaborado trimestralmente, sendo elaboradas durante o ano, quatro revisões orçamentais pelo grupo. Após esta data, o acompanhamento pelo BdP passou a ser semestral, sendo que só existe duas revisões orçamentais neste momento no grupo Zeta, em março e em setembro.

As revisões orçamentais são encaradas também como um exercício importante, principalmente para antever, controlar e minimizar o impacto da empresa no mercado. Os vários instrumentos

de controlo de gestão (orçamento, FCP e *profitability reports*) efetuados ao longo do ano em sucessão, têm como objetivo comum, versar o futuro da organização.

4.5 Consolidação e *reporting* da informação

Em 2006, o *Committee of Banking Supervision* (CEBS) estabeleceu uma estrutura de diretrizes de *reporting* comum com o propósito de alcançar os quatro objetivos seguintes:

- Aumentar o grau de comparação da informação financeira reportada aos diferentes supervisores dentro da União Europeia (UE);
- Aumentar a relação custo-eficácia da supervisão na EU;
- Reduzir o peso do *reporting* nas instituições de crédito transfronteiriças;
- Eliminar potenciais obstáculos na integração do mercado financeiro.

Neste contexto, e com objetivo de assegurar a transparência financeira na *European Economic Area* (EEA), o *European Banking Authority* (EBA) criou o *Capital Requirements Directive IV* (CRD IV). Esta diretriz abrange bancos, instituições de crédito e empresas de investimentos em trinta e um países na Europa. A maior parte dos regulamentos entraram em vigor a 1 de janeiro de 2014. A CRD IV compreende dois *reports*, o *Common Reporting* (COREP) e o *Financial Reporting* (FINREP).

O COREP visa aumentar a transparência nos *reports* regulatórios através da crescente importância dos requisitos dos dados. Aplica-se a instituições de crédito e empresas de investimentos. Segundo o *website* do EBA, o regulamento exige às entidades abrangidas que sigam os seguintes modelos de relatório:

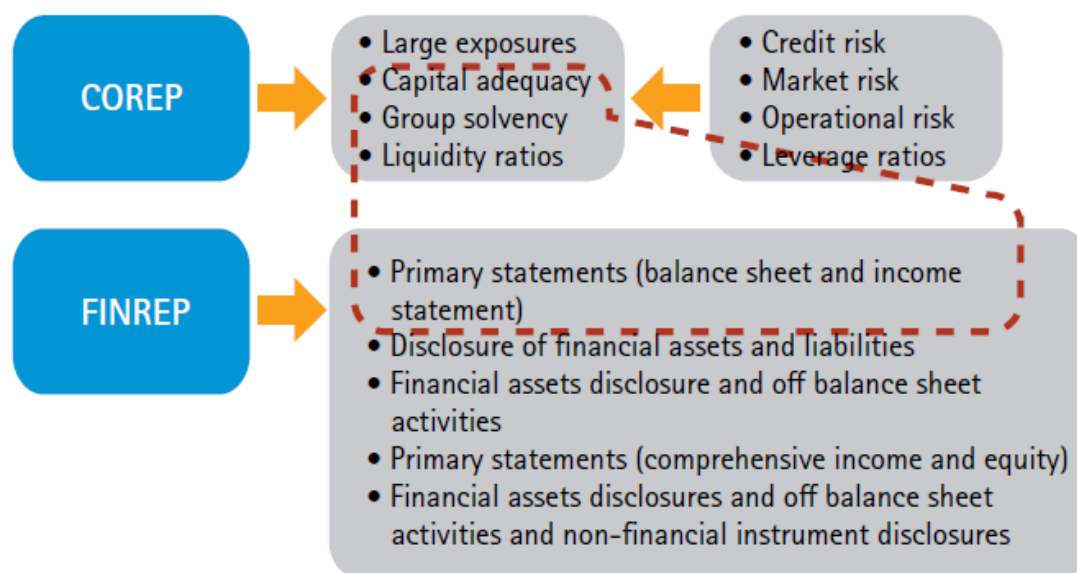
- *Capital adequacy*;
- *Credit and counterparty credit risk*;
- *Group solvency*;
- *Market risk*;
- *Operational risk*.

Estes *reports* têm que ser enviados mensalmente e trimestralmente para a autoridade nacional de supervisão, que no caso de Portugal é o BdP.

O FINREP pretende harmonizar e convergir os requisitos dos *reports* de supervisão. Aplica-se a todas as instituições de crédito que consolidem a sua informação financeira com base na *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Estes *reports* têm que ser enviados anualmente para o BdP. Segundo o *website* do EBA, o FINREP inclui os seguintes modelos de relatório:

- *Primary statements (balance sheet and income statement);*
- *Primary statements (comprehensive income and equity);*
- *Disclosure of financial assets and liabilities;*
- *Financial asset disclosures and off balance sheet activities;*
- *Financial asset disclosures and off balance sheet activities and non-financial instrument disclosures.*

Conforme podemos verificar na Figura 4.8, o COREP e o FINREP pode abranger vários modelos de relatórios sobre capital, risco e informação financeira.



Red dotted line indicates overlap between COREP and FINREP

Figura 4.8 Abrangência do COREP e FINREP

Fonte: *Website* da Accenture

O domínio da supervisão financeira do BdP é muito extensa, tanto nas vertentes macroprudencial, prudencial e comportamental, tal como nos instrumentos utilizados.

Segundo o artigo 17º da Lei Orgânica compete ao BdP “exercer a supervisão das instituições de crédito, sociedades financeiras e outras entidades que lhe estejam legalmente sujeitas, nomeadamente estabelecendo diretivas para a sua atuação e para assegurar os serviços de centralização de riscos de crédito, bem como aplicando-lhes medidas de intervenção preventivas e corretiva, nos termos da legislação que rege a supervisão financeira”.

De acordo com o Decreto-Lei nº. 298/92 (artigos 91º-93ºA), a supervisão prudencial tem como objetivo avaliar a idoneidade dos gestores de sociedades financeiras e por assegurar a resiliência, estabilidade, solvabilidade e liquidez das mesmas, contribuindo de modo geral para a estabilidade global do sistema financeiro. Este tipo de supervisão centra-se no funcionamento interno das organizações quer a nível macro como micro.

O grupo Zeta está dividido em três perímetros:

- Global ou individual (representado pela Zeta Portugal e sucursais);
- Publicação (empresas do grupo e fundos);
- Prudencial (modelos de *reporting* regulatório).

O perímetro global ou individual é constituído pela Zeta Portugal (atividade da banca de retalho doméstica) e as sucursais. Como as sucursais não têm personalidade jurídica são consideradas uma extensão da Zeta Portugal.

O perímetro de publicação é constituído por todas as empresas do grupo e os fundos (imobiliários e mobiliários). Como os fundos não estão sobre a supervisão do BdP, logo estão excluídos do perímetro de consolidação.

O perímetro prudencial baseia-se na supervisão prudencial referida anteriormente. Todas as entidades, à exceção dos fundos, enquadram-se no perímetro prudencial.

“Para além do orçamento, um dos grandes exercícios perspetivos que o grupo Zeta elabora é o FCP” (Dr. C, março 2017). Com base no peso do FCP e os crescentes *reports* regulatórios exigidos à organização, o grupo Zeta decidiu alterar o *layout* e orientação do perímetro do orçamento. Até 2016 o grupo tinha *layouts* próprios para elaboração do orçamento e a orientação deste estava dirigida para o perímetro de publicação. Neste momento, em vez do orçamento no perímetro de publicação, o grupo redirecionou o seu perímetro para o prudencial, adotando os

layouts dos *reports* dos modelos regulatórios. Foi também adotado o *layout* do FCP para a elaboração do orçamento. “Com a adoção destes *layouts*, o grau de detalhe aumentou substancialmente nos *reports* do grupo” (Dr. C, março 2017). O *layout* do FCP confronta a informação contabilística em detalhe com a informação operacional.

A DCCIF é a direção que define e coordena, em termos operacionais, os *layouts* dos *templates* e os ficheiros de captura para a elaboração do orçamento e da base de dados. A DCCIF dispõe de técnicos especializados para a criação e desenvolvimento destes ficheiros.

O orçamento consolidado é constituído por cerca de setenta orçamentos dos agregados do grupo Zeta. Como referido anteriormente, a DPCG envia os orçamentos dos cerca de setenta agregados para a DCCIF em *templates excel* e a DCCIF efetua a consolidação desta informação também através de ficheiro em *excel*.

Os cerca de setenta agregados utilizam *softwares* e aplicações de gestão totalmente diferentes. A título de exemplo, a utilização de programas contabilísticos diferentes por cada agregado, para além de tornar moroso o processo de consolidação de contas, aumenta o risco de perda de informação, tal como exige um grande dispêndio de disponibilidade dos técnicos para fazer face às contabilizações intra-grupo (interesses entre entidades do grupo que devem ser contabilizados devidamente em cada agregado) que têm que ser efetuadas manualmente visto não ser possível efetuar os lançamentos contabilísticos automaticamente devido aos diferentes *softwares* utilizados nas entidades.

Numa primeira abordagem a DCCIF (re)imputa todos os ajustamentos de consolidação, às entidades do grupo que os geraram. De forma a compreender as variações apuradas, a DCCIF analisa com maior detalhe os ajustamentos de consolidação imputados a cada empresa e separa os ajustamentos de consolidação, em função do seu impacto nos resultados líquidos dos agregados/consolidados.

Na Figura 4.8 podemos verificar a síntese do esquema funcional da consolidação, que consiste no: agregado (somatório linha a linha de todas as empresas incluídas no perímetro de consolidação, pelo método integral), os ajustamentos (identificação e reimputação dos ajustamentos de consolidação) e no consolidado (somatório do agregado e dos ajustamentos).

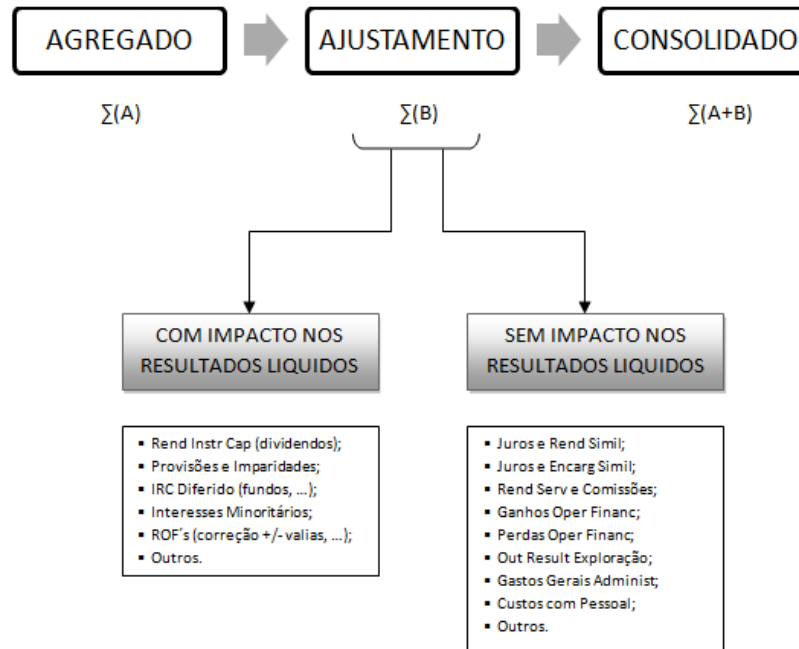


Figura 4.9 Síntese funcional da consolidação

Fonte: Adaptado dos documentos internos da DCCIF

A DCCIF disponibiliza a base de dados real à DPCG, que compara com o previsto e que tem o mesmo alinhamento em termos de imputações.

Relativamente a Zeta Portugal, a DPCG dispõe de *softwares* específicos para consolidar a informação financeira por direção.

Após o fecho de contas e emissão do relatório de contas consolidado, a DCCIF elabora de imediato (*on time*) um relatório contendo uma primeira visão sobre a posição do grupo, principais variações, por agregado e regiões geográficas, entre outros. Estes relatórios são disponibilizados à DPCG, CE e administração, e só após aprovação é que a DPCG pode elaborar e apresentar os relatórios de controlo orçamental.

4.6 Limitações do planeamento e orçamento anual

O sistema orçamental no grupo Zeta é complexo e extenso, e durante a sua realização e implementação são encontradas algumas contrariedades que limitam o processo.

O principal obstáculo apresentado a nível processual durante o desenrolar das entrevistas, está relacionado com a dificuldade nos prazos de entrega da informação, por parte dos agregados. As entidades do grupo têm dificuldade na compilação da informação solicitada pela DPCG, dificultando e por vezes atrasando a consolidação da informação. Estes atrasos, devem-se ao número reduzido de colaboradores e à pluralidade de qualificações destes. As características e realidades de cada agregado serem muito distintas, também é um fator que dificulta todo o processo.

“O exercício do orçamento anual é lançado ao mesmo tempo que está a decorrer os questionários de risco operacional. Dificultando o desempenho de ambas às funções para o técnico, e atrasando a resposta a DPCG” (Dr. K, fevereiro 2017). Acresce ainda a problemática da polivalência dos técnicos e cruzamento com a elaboração de outros *reportings*, ou seja, por exemplo, o mesmo técnico está a preparar o plano de atividades e orçamento da sua entidade, a elaborar o *reporting* mensal de controlo orçamental e inserido em projetos de risco operacional, o que resulta na carga excessiva de trabalho.

O cumprimento dos prazos de entrega assume um papel bastante relevante, visto que o atraso no envio das informações, coloca em causa todo o processo, dada a existência de muitos níveis de elaboração e decisão. “Temos consciência das consequências do atraso no envio da informação, mas visto que o nosso departamento é constituído só por três colaboradores, e que não atuamos só no controlo de gestão da empresa, torna-se por vezes complicado dar resposta a tempo” (Dr. D, janeiro 2017).

Outro obstáculo apontado, foi relativamente aos instrumentos de controlo de gestão utilizados na extração de informação de gestão. O grupo utiliza folhas de cálculo (*excel*) como ferramenta de recolha de informação de gestão dos agregados, não existindo um sistema integrado de informação transversal a todo o grupo. A utilização desta ferramenta de apoio à gestão dificulta o processo orçamental, e torna-o moroso e desgastante, principalmente na consolidação da informação. A consolidação de contas é efetuada através do *software* específico (CCP) do grupo, dificultando a comparação com o orçamentado que é efetuada em *template excel* que apresenta um grau de detalhe mais elevado que o da consolidação (que é efetuado só por agregado contabilístico).

Relativamente à Zeta Portugal, são utilizados *softwares* de informação de apoio à gestão. Estes sistemas permitem criar orçamentos por centro de responsabilidade, podendo ser alterados quando necessário. Possibilita também a extração de toda a informação necessária à gestão, e consolida a informação automaticamente. Após a introdução dos dados, estes sistemas geram relatórios de apoio à gestão, permitindo analisar o orçamento por atividade e orçamento consolidado das diversas áreas.

Para ultrapassar esta limitação, o grupo prevê implementar um sistema de informação de gestão corporativa, transversal a todas as entidades do grupo.

Nas entrevistas foi ainda referido, que ao nível da comunicação entre direções/áreas/agregados do grupo Zeta, não existem dificuldades, e o processo tem vindo a ser otimizado de ano para ano. Relativamente ao preenchimento dos *templates*, as entidades do grupo já se encontram rotinadas no seu preenchimento, apesar de no ano em estudo, ter sido alterado o *template* de preenchimento do orçamento, adaptando o ficheiro do FCP.

5. Conclusões

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões da investigação e as respostas às questões de investigação definidas neste estudo. São também enunciadas as contribuições da investigação, tal como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

5.1 Síntese da investigação

Nesta dissertação é apresentado um *case study* que tem como objetivo a compreensão do processo de controlo orçamental de um grupo financeiro de grande dimensão. O objetivo geral consiste em melhorar o conhecimento sobre o tema proposto e compreender a sua aplicação no contexto empresarial.

Este estudo baseou-se em três objetivos específicos. O primeiro consistiu em identificar os objetivos/princípios estratégicos do grupo. O segundo centrou-se em descrever o processo de planeamento e orçamento anual consolidado, sendo que este objetivo originou duas questões de investigação (quais as fases do processo orçamental e como funciona o processo orçamental de agregados/áreas específicas do grupo). O último objetivo pretendeu descrever o processo de controlo orçamental, que abarca as restantes cinco questões de investigação (quais são as fases do controlo orçamental, que importância é atribuída ao controlo orçamental pelos colaboradores do grupo, como se processa as revisões orçamentais, como se processa o *reporting* e a consolidação da informação e quais as limitações do processo de controlo orçamental).

Da investigação efetuada ao processo orçamental do grupo Zeta, conclui-se que o processo encontra-se implementado de forma sistemática, integrado no plano estratégico do grupo. Anualmente é desenvolvido um macroprocesso de gestão da *performance* baseado em três pilares (processo de gestão estratégica, processo de planeamento e orçamento anual e sistema de incentivos e de pontos), com o intuito de solidificar o ciclo de planeamento, acompanhamento e reconhecimento. Os principais objetivos estratégicos da organização assentam principalmente no crescimento sustentado, assegurando a competitividade, a proteção e o reforço da solidez financeira do grupo.

Todo o processo orçamental é reconhecido pelo grupo Zeta como orientador de comportamentos, na prossecução das diretrizes estratégicas e das prioridades da gestão da organização.

O orçamento é considerado indispensável ao exercício das suas funções, seja em termos económicos e financeiros mas principalmente como um guia de persecução da visão do grupo para as empresas agregadas. Embora exista algumas dificuldades nas empresas agregadas, relativamente a *timings* de entregas e a escassez de recursos humanos necessários para a elaboração das peças orçamentais, o orçamento assume um processo devidamente estruturado e claro, estando implementado nos agregados de forma sistemática.

O sistema orçamental do grupo Zeta é complexo devido ao elevado número de entidades que o grupo constitui e também aos vários níveis de elaboração e decisão necessários ao seu funcionamento. O grupo define as linhas orientadoras e regras específicas que devem ser seguidas na elaboração, apresentação e execução do orçamento dos agregados, de forma a garantir a coerência na consolidação da informação financeira.

Um dos aspetos relevantes deste estudo centra-se no facto do grupo Zeta definir/impor as linhas orientadoras e estratégicas para a elaboração dos orçamentos dos agregados, limitando a sua autonomia na elaboração deste. Apesar das reuniões ou *conference-calls* com cada agregado (*challenging* dos planos e pressupostos estratégicos e dos orçamentos) de forma a analisar e alinhar em conjunto os pressupostos e objetivos estratégicos, e também sempre que necessário, debater informação que não esteja clara ou devidamente fundamentada, o orçamento ainda não é negociado, ou seja, devido também aos constantes *reports* às entidades reguladoras, o orçamento é cada vez menos participativo para as empresas agregadas do grupo Zeta.

O processo orçamental da Zeta Portugal inicia-se com a definição e apresentação de uma proposta, elaborada pela DPCG, para aprovação da CE, das linhas de orientação para o orçamento da Zeta Portugal. Neste documento consta a definição dos objetivos de curto prazo e a quantificação dos diversos modelos de planeamento, nomeadamente uma primeira proposta de macro objetivos comerciais e um primeiro orçamento de custos e de investimento.

O orçamento no grupo Zeta é encarado como um documento intocável de linhas orientadoras para todo o exercício.

O controlo orçamental assume um papel fundamental neste grupo financeiro, principalmente devido a sua grandeza. Por esse motivo, o controlo orçamental no grupo Zeta é efetuado em duas etapas, mensalmente e trimestralmente. Mensalmente é solicitado um *reporting* das atividades mais simplificado a cada agregado. Estes documentos são apresentados ao CGC para serem debatidos e analisados. Trimestral é efetuado um *reporting* mais detalhado de toda a atividade dos agregados. Para além destas duas fases do controlo orçamental, mensalmente é realizado o conselho com a CGC, para analisar a evolução do grupo e a informação que consta nos relatórios mensais e trimestrais, resultante num constante e restrito controlo orçamental. O controlo orçamental no grupo Zeta apresenta um papel de elevada importância devido principalmente à exigência regulamentar e de supervisão (BdP, BCE, FMI).

As revisões orçamentais são encaradas também como um exercício importante, principalmente para antever, controlar e minimizar o impacto da empresa no mercado. O FCP assume o papel das revisões orçamentais no grupo. O FCP é efetuado semestral, ou seja, só existe duas revisões orçamentais neste momento no grupo Zeta, em março e em setembro.

O orçamento consolidado é constituído por cerca de setenta orçamentos dos agregados do grupo Zeta. A DPCG envia os orçamentos dos cerca de setenta agregados para a DCCIF em *templates excel* e este departamento efetua a consolidação desta informação também através de ficheiro em *excel*. Numa primeira abordagem a DCCIF (re)imputa todos os ajustamentos de consolidação, às entidades do grupo que os geraram. De forma a compreender as variações apuradas, a DCCIF analisa com maior detalhe os ajustamentos de consolidação imputados a cada empresa e separa os ajustamentos de consolidação, em função do seu impacto nos resultados líquidos dos agregados/consolidados.

Após o fecho de contas e emissão do relatório de contas consolidado, a DCCIF elabora de imediato (*on time*) um relatório contendo uma primeira visão sobre a posição do grupo, principais variações, por agregado e regiões geográficas, entre outros. Estes relatórios são disponibilizados à DPCG, CE e administração, e só após aprovação é que a DPCG pode elaborar e apresentar os relatórios de controlo orçamental.

Pode-se concluir que o facto dos objetivos e linhas orientadoras serem definidos para os agregados, não permitindo autonomia na estipulação das metas a atingir por parte dos agregados,

pode conduzir a um distanciamento entre os objetivos do grupo Zeta e os objetivos dos departamentos/áreas das empresas agregadas. Este distanciamento conseqüentemente pode levar à desmotivação dos gestores/diretores das empresas agregadas.

Conclui-se ainda que, apesar da intenção do grupo Zeta ser transmitir a visão estratégia e as linhas orientadoras de maneira transversal e difusa a todo o grupo, acarreta como consequência a pouca participação das empresas agregadas no estabelecimento das metas a atingir, criando barreiras à sua persecução. Este estudo permitiu ainda concluir, que o plano estratégico delineado pelo grupo Zeta influencia a totalidade do processo e controlo orçamental de todas as empresas agregadas, visto que as metas orçamentais a atingir são fixadas, tendo por base sempre o plano estratégico do triénio.

Em suma, a utilização de *softwares* e aplicações de gestão totalmente díspares entre os agregados, representa um risco operacional para o grupo. A existência de empresas agregadas não é definitiva, podendo evoluir para a integração destes agregados como direções do grupo Zeta, levando ao desaparecimento destas empresas e da sua estrutura organizacional, permitindo ultrapassar as limitações e barreiras encontradas no processo e controlo orçamental. Como consequência, esta alteração também permitirá transparência e congruência na consolidação da informação, que os gestores e técnicos revejam-se nos objetivos fixados e o crescimento motivacional na organização.

5.2 Contribuições da investigação

Este estudo permitiu compreender as vantagens do controlo orçamental e do seu processo como ferramenta indispensável de gestão e de apoio à tomada de decisão. Permitiu ainda descrever todo o processo orçamental, tal como o seu controlo, identificando as suas valências e as limitações e barreiras que as empresas agregadas enfrentam diariamente.

Outro contributo deste estudo, reside na compreensão do processo de controlo orçamental no contexto prático de um grupo empresarial de grande dimensão e conseqüentemente melhorar o conhecimento dos profissionais sobre este tema.

Foram ainda identificados limitações e barreiras no processo e controlo orçamental, de modo a poder ajudar a organização a ultrapassá-los.

5.3 Limitações da investigação

Na presente investigação podem ser apontadas algumas limitações, principalmente, o facto da dimensão do grupo empresarial Zeta, impossibilita a investigadora a auscultar todas as empresas agregadas.

Segundo Yin (2003) o método de investigação *case study* é um dos mais exigentes e intensos, necessitando de uma total dedicação e grande dispêndio de tempo para o elaborar. A reduzida experiência em estudos empíricos, acompanhado com a escassez de disponibilidade da investigadora apresentou-se como outra limitação a este estudo.

Como referido no capítulo três, a fonte de evidência com maior relevância na obtenção dos *findings* foi as entrevistas. Por motivos de confidencialidade, não foram efetuadas gravações áudio das entrevistas, o que pode ter conduzido a perda de informação durante o desenvolvimento desse processo. Outra fonte de evidência utilizada foi a observação participante, apesar da investigadora não desempenhar papel de participante direta no processo de controlo orçamental, esta situação poderá ter influenciado a condução do estudo. Com o objetivo de minimizar esta limitação, a investigadora recorreu ao método da triangulação para poder validar a informação obtida na observação participante com as outras fontes de evidência.

Outra limitação neste estudo, respeita à possibilidade de outro investigador refazer este *case study*. Como referido nesta seção devido a motivos de confidencialidade o nome do grupo empresarial, o nome das empresas agregadas, o nome dos departamentos, o nome dos *softwares*, e nome dos entrevistados foi substituído por designações fictícias e alguns dados utilizados como evidência do estudo foram ocultados.

De acordo com Scapens (1990), Ryan *et al.* (2002), e Yin (2003), para ser possível generalizar os resultados obtidos num *case study* é necessário confirmar e validar as conclusões dessa investigação com outros *case studies* sobre organizações que exerçam atividade semelhante. As conclusões obtidas não foram confirmadas nem validadas com outros *case studies*, verificando-se a impossibilidade de generalização das mesmas.

5.4 Sugestões para futuras investigações

Este estudo origina várias orientações para futuras investigações. Para além de ser interessante possíveis extensões do tema abordado, incluído a auscultação de todas as empresas agregadas do grupo Zeta.

Outra sugestão, prende-se ao facto de ser interessante ultrapassar a limitação da impossibilidade de generalização do *case study*, podendo ser replicado a grupo empresariais com atividade semelhante.

A terceira sugestão, consiste em reanalisar novamente o processo de controlo orçamental do grupo Zeta após a integração de algumas empresas agregadas e verificar, em termos organizacionais, que impacto estrutural teve esta mudança nas peças orçamentais.

Referências bibliográficas

- ACCENTURE. **COREP and FINREP: Implementation Challenges in Business and IT.** [Consult. 08 Jun. 2017]. Disponível em: https://www.accenture.com/t20150714T065457__w__/ae-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_3/Accenture-COREP-FINREP-Implementation-Challenges-Business-IT.pdf.
- ANTHONY, Robert Newton; GOVINDARAJAN, Vijay - **Management Control Systems.** New York: McGraw Hill, 2007. ISBN: 0071254102.
- BANCO DE PORTUGAL - **A supervisão do sistema bancário português: evolução recente e tendências futuras.** (Nov. 2012). [Consult. 24 Marc. 2017]. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentosrelacionados/intervpub20121106.pdf>.
- BANCO DE PORTUGAL. **Programa de assistência económica e financeira.** [Consult. 24 Marc. 2017]. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/programa-de-assistencia-economica-e-financeira>.
- BANCO DE PORTUGAL. **Relatório de Contas Anuais.** [Consult. 24 Marc. 2017]. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentosrelacionados/ft0036_d130627_h102330-0036-cam-201212-cac_1.pdf.
- BAXTER, J.; CHUA, W. (2006). Reframing management accounting practice: a diversity of perspectives, In Bhimani, A. (Ed.), **Contemporary Issues in Management Accounting**, Oxford: Oxford University Press, 2006. pp.42-68.
- BODDY, David - **Management: an introduction.** England: Prentice Hall, 2008. ISBN: 9780273711063.
- BORGES, António; RODRIGUES, José - **Contabilidade e Finanças para a Gestão.** 4ª Ed. Lisboa: Área Editora, 2008. ISBN: 9789898058362

- CAIADO, António C. Pires - **Contabilidade Analítica e de Gestão**. 5ª Ed. Lisboa: Áreas Editora, SA, 2009. ISBN: 9789898058508.
- CARNEGIE, Garry; NAPIER, Christopher - **Critical and Interpretive Histories: insights into accounting's present and future through its past**. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.9. Nº3. pp. 7-39.
- CMVM - **Prospeto de oferta pública de subscrição e admissão à negociação**. [Consult. 26 Marc. 2017]. Disponível em: <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/fsd29007.pdf>.
- DECRETO-LEI nº. 298/92, (31-12-1992). **Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras**. [Consult. 09 Jun. 2017]. Disponível em https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/legislacoes/regimegeral_0.pdf.
- DRURY, Colin – The budgeting process. In **Management and Cost Accounting**. 6th Ed. London: Thomson Business Press, 2004. pp. 580-625. ISBN: 1844800288.
- EDWARDS, James Don, HERMANSON, Roger; MAHER, Michael - **Principles of Financial & Managerial Accounting**. Revised Edition. Boston: Richard D. Irwin, Inc, 1993. ISBN: 9780256130003.
- EUROPEAN Banking Authority. [Consult. 08 Jun. 2017]. Disponível em: <https://www.eba.europa.eu/>.
- FERREIRA, Domingos; CALDEIRA, Carlos; ASSEICEIRO, João; VIEIRA, João; VICENTE, Célia; - **Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados**. Lisboa: Rei dos Livros, 2004. ISBN: 9789898305602.
- FINNEY, Robert G. – **Como elaborar e administrar orçamentos**. Lisboa: Dinalivro, 2000. ISBN: 9788535206197.
- HERMANSON, Roger; EDWARDS, James; IVANCEVICH, S. - **Managerial Accounting: A Decision Focus**. 8th Ed. Saint Paul: Freeload Press, 2006. ISBN: 1930789750.
- HIRST, Mark; YETTON, Phillip - The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note. In **Accounting, Organizations and Society**. Vol. 24(3). St. Louis: Elsevier, Abril 1999. pp 205-216. Doi: 10.1016/S0361-3682(98)00037-3.

- HOPE, Jeremy; FRASER, Robin - **Who Needs Budgets?** Harvard Business Review. 81, nº2. February, 2003. pp 108-115.
- HOQUE, Zahirul - **Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues.** London: Spiramus, 2006. ISBN: 1904905129.
- HORNGREN, Charles; DATAR, Srikant; FOSTER, George - **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Pearson Education, 2004. ISBN: 8587918400.
- JORDAN, Hugues; NEVES, João Carvalho; RODRIGUES, José Azevedo - **O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores.** Lisboa: Áreas Editora, 2005. ISBN: 9728472889
- LEI nº. 5/98, de 31 de Janeiro. **Lei Orgânica do Banco de Portugal.** [Consult. 09 Jun. 2017]. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/legislacoes/251272412_1.doc.pdf.
- LEROY, Michel - **Iniciação ao Controlo de Gestão.** Caderno de empresa. Lisboa: Ediprisma, 1991. ISBN: 9729436037.
- LÓPEZ, Carlos Navaza - **Controlo: uma função directiva.** Porto: Vida Económica – Editorial, SA, 2008. ISBN: 9789727882458.
- LUNKES, Rogério J. - **Manual de Orçamento.** (1ª ed). São Paulo: Atlas, 2003. ISBN: 9788522433872.
- LYE, Joanne; PERERA, Hector; RAHMAN, Asheq - Grounded Theory: A Theory Discovery Method for Accounting Research, In Hoque, Zahirul (Ed.), **Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods.** London: Spiramus, 2006. pp 129-159. ISBN: 1904905137.
- MAJOR, Maria João; VIEIRA, Rui - **Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática.** Lisboa: Escolar Editora, 2009. ISBN: 9785922415.
- MARGERIN, Jacques - **A Gestão Orçamental – como torná-la um utensílio de gestão.** Lisboa: Ediprisma – Edições em Gestão, Lda, 1991. ISBN: 9729436053.
- MARTINS, César - **O Controlo de Gestão e a Contabilidade.** Lisboa: Vislis Editores, Lda, 2001. ISBN: 9725201183

- MAXWELL, Joseph A. - **Qualitative Research Design: an interactive approach.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996. ISBN: 9781412981194.
- Merchant, K. - **Modern Management Control Systems: Text and Cases.** New Jersey: Prentice-Hall, 1997. ISBN: 9780135541555.
- NEEDLE, Belverd; CROSSON, Susan V. - **Managerial Accounting.** 9th Ed. South Western: Cengage Learning Inc, 2010. ISBN: 9781285441979.
- PEREIRA, Carlos Alberto Caiano; FRANCO, Victor Domingos Seabra - **Contabilidade Analítica.** Lisboa: Rei dos Livros, 1994. ISBN: 9725109929.
- PILLOT, Gilbert - **O Controlo de Gestão.** Lisboa: Ediprisma, 1992. ISBN: 9729436061.
- RYAN, Bob; SCAPENS, Robert; THEOBALD, Michael - **Research Method and Methodology in Finance and Accounting.** 2nd Ed. London: Thomson, 2002. ISBN: 9781861528810.
- SIMÕES, Ana Maria - **Um Sistema Integrado de Avaliação de Performance por Segmentos: Aplicação a uma Empresa do Sector de Construção e Obras Públicas.** Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. 2001. Tese de Mestrado.
- Solomon, Lanny; Walther, Larry; Plunkett, Linda; Vargo, Richard - **Accounting Principles.** 4th Ed. Minneapolis: West Publishing Company, 1993. ISBN: 9780314011916.
- TAVARES, Catarina - **A gestão orçamental como instrumento de avaliação do desempenho organizacional e apoio à decisão – o caso da associação Wavec.** Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. 2014. Tese de mestrado.
- THOMPSON, David; CRAMPTON, Faith; WOOD, Craig - **Money and Schools.** New York: Routledge. 2013. ISBN: 9781596672178.
- VANDERBECK, Edward J. - **Principles of Cost Accounting.** 15th Ed. South Western: Cengage Learning, 2010. ISBN: 0840037031.
- YIN, Robert K. - **Case Study Research: Design and Methods.** 3^a Ed. California: Sage Publications, 2003. ISBN: 0761925538.

Apêndices

Apêndice I – Guião de entrevistas

Caracterização do entrevistado

Idade?

Há quanto tempo trabalha no grupo Zeta? Em que áreas?

Trabalhou noutras áreas dentro do grupo?

Quais são as principais atividades e objetivos da sua área?

A - Questões para os participantes das empresa agregadas do grupo Zeta

Interligação dos agregados com o grupo Zeta

Como funciona a comunicação e o recebimento de pressupostos do grupo Zeta para a sua empresa?

Qual o nível de interligação com o grupo Zeta?

Qual o nível de integração do orçamento no planeamento e estratégia da empresa?

Que interligação existe com as restantes empresas do grupo?

Como caracteriza a troca de informação com o grupo Zeta?

Qual o grau de autonomia que a empresa tem relativamente ao grupo Zeta?

Como define o plano estratégico da empresa? Existe influência do grupo Zeta?

Existe autonomia na definição de objetivos na empresa?

A empresa agregada revê-se nos objetivos fixados pelo grupo Zeta?

Quais os níveis de decisão da empresa?

Como se definem os objetivos nos departamentos da empresa?

Considera os objetivos fixados motivadores?

Processo orçamental

Como se organiza o orçamento na empresa?

Que etapas têm a elaboração do orçamento na empresa?

Qual a importância do orçamento para a empresa?

Qual o aspecto mais relevante que destacaria no orçamento?

Qual o nível de envolvimento da empresa na definição do orçamento?

O processo orçamental é constituído por que etapas na empresa?

Quais são as principais dificuldades na elaboração e na execução do processo orçamental?

Que tipos de *softwares* são utilizados em todo o processo orçamental?

Controlo Orçamental

Como se realiza o controlo orçamental na empresa?

Que vantagens e desvantagens aponta no controlo orçamental?

Como são calculados os desvios orçamentais?

Os desvios orçamentais são constantes? Se sim, existe alguma razão explícita?

Existe algum limite para análise dos desvios orçamentais?

Como são realizadas as revisões orçamentais? E qual a sua importância?

Com que frequência são elaborados os relatórios sobre o controlo orçamental? Que área elabora estes relatórios?

Que tipos de *softwares* são utilizados em todo no controlo orçamental?

B - Questões para os participantes da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão do grupo Zeta

Interligação do grupo Zeta com os agregados

Como funciona a comunicação e o envio de pressupostos para as empresas agregadas?

Qual o nível de interligação com os agregados?

Qual o nível de integração do orçamento no planeamento e estratégia do grupo?

Como caracteriza a troca de informação com os agregados?

Qual o grau de autonomia que os agregados têm relativamente ao grupo Zeta?

Como define o plano estratégico do grupo?

Existe autonomia na fixação de objetivos nos agregados?

Quais os níveis de decisão no grupo?

Como se definem os objetivos no grupo?

Considera os objetivos fixados motivadores para as empresas agregadas e Grupo?

Processo orçamental

Como se organiza o orçamento no grupo?

Que informação necessita para a elaboração do orçamento?

Como se organiza o plano anual e o orçamento das várias empresas do grupo Zeta? Como se processa e que etapas existem?

Qual a importância do orçamento para o grupo Zeta?

Qual o aspeto mais relevante que destacaria no orçamento?

Qual o nível de envolvimento dos agregados na definição do orçamento?

Quais são as principais dificuldades na elaboração e na execução do processo orçamental?

O processo orçamental é constituído por que etapas na empresa?

Que tipos de *softwares* são utilizados em todo o processo orçamental?

Controlo Orçamental

Como se realiza o controlo orçamental no grupo?

Que vantagens e desvantagens aponta no controlo orçamental?

Como são calculados os desvios orçamentais?

Os desvios orçamentais são constantes? Se sim, existe alguma razão explícita?

Existem empresas agregadas que apresentam sempre desvios orçamentais?

Existe algum limite para análise dos desvios orçamentais?

Como são realizadas as revisões orçamentais? E qual a sua importância?

Com que frequência são elaborados os relatórios sobre o controlo orçamental? Que área elabora estes relatórios?

Que tipos de *softwares* são utilizados em todo no controlo orçamental?

C - Questões para os participantes da Direção de Contabilidade e Consolidação e Informação Financeira do grupo Zeta

Interligação do grupo Zeta com os agregados

Como funciona a comunicação e o envio/recepção de informação financeira entre as empresas agregadas e a DCCIF?

Qual o nível de interligação com os agregados?

Qual o nível de integração do orçamento no planeamento e estratégia do Grupo?

Como caracteriza a troca de informação com os agregados?

Considera os objetivos fixados motivadores para as empresas agregadas e Grupo?

Processo Orçamental

Como funciona a comunicação e o envio/recebimento de informações dos outros agregados?

Que informação necessita para a elaboração do orçamento consolidado? Quem fornece essa informação?

Como é recolhida a informação para a agregação dos orçamentos das empresas do grupo?

Como é efetuado o tratamento e agregação dos orçamentos das empresas do grupo?

Como é efetuado a definição e coordenação de *layouts* para o Grupo? Quem elabora esses *layouts*?

Qual a importância do orçamento consolidado para o grupo Zeta?

Qual o aspeto mais relevante que destacaria no orçamento consolidado?

Quais são as principais dificuldades na elaboração e na execução do processo orçamental?

O processo orçamental é constituído por que etapas na empresa?

Que tipos de *softwares* são utilizados para a consolidação da informação financeira?

Controlo Orçamental

Como é assegurado o suporte ao processo de controlo orçamental consolidado?

Que vantagens e desvantagens aponta no controlo orçamental consolidado?

Como é calculado os desvios orçamentais? (base consolidada e por agregado/empresa)

Existe algum limite para análise dos desvios orçamentais?

Existem empresas agregadas que apresentam sempre desvios orçamentais?

Como são realizadas as revisões orçamentais? E qual a sua importância?

Com que frequência são elaborados os relatórios sobre o controlo orçamental? Que área elabora estes relatórios?

Que tipos de *softwares* são utilizados no controlo orçamental consolidado?

Apêndice II – Plano de entrevistas

Data	Duração	Dr./Dra.	Nível hierárquico	Área de atividade	Grupo de atividade
16/01/2017	01:22:00	D	Diretor	Dir. Controlo de Gestão	Zeta CI
24/01/2017	00:33:00	G	Diretor	Dir. Controlo de Gestão	Zeta GA
13/02/2017	01:14:00	K	Diretor	Dir. Controlo de Gestão e Marketing	Zeta FC
17/10/2016	00:28:00	C	Coordenador	DCCIF	Grupo Zeta
24/11/2016	01:09:00	C	Coordenador		
30/03/2017	01:12:00	C	Coordenador		
01/10/2016	00:32:00	A	Coordenador	DPCG	
23/02/2017	01:58:00	A	Coordenador		
23/02/2017	01:58:00	B	Diretor Adjunto		

Apêndice III – Etapas da interação do grupo Zeta com os agregados

<i>Timing</i>	Etapa	Descrição
Até fim de outubro	Plano estratégico e orçamento detalhado do agregado	Preparação e envio pelo agregado dos planos estratégicos e de atividades e dos ficheiros de recolha do orçamento detalhado (balanço e DR).
Até fim de novembro	<i>Challenging</i> dos pressupostos estratégicos e do orçamento detalhado	A DCPG, GGC e a DNI, irá promover reuniões ou <i>conference-calls</i> com cada agregado para análise e alinhamento conjunto dos pressupostos e dos objetivos estratégicos, assim como para avaliar eventuais esclarecimentos e/ou ajustamentos que sejam necessários no quadro de orçamento individual e consolidado.
Até início de dezembro	Orçamento consolidado final	Elaboração do orçamento consolidado para submissão a aprovação.

Apêndice IV – Calendário do planejamento e do orçamento consolidado

Timing	Área	Descrição
Até fim de setembro	DCPG	Definição das linhas gerais de orientação para o orçamento de n+1.
Até fim de setembro	Administração	Aprovação das linhas gerais de orientação para o orçamento consolidado.
Até início de outubro	DPCG e GGC	Comunicação aos agregados do Grupo, nacional e internacional, das linhas gerais de orientação e os objetivos que devem ser cumpridos pelos respectivos planos e orçamentos para ano n+1. Envio de arquivos de recolha dos orçamentos detalhados para n+1.
Até fim de outubro	Agregados do Grupo	Envio à DCPG dos planos estratégicos e dos pressupostos e dos orçamentos para n+1 (incluem balança e DR).
Até fim de novembro	DCPG, GGC e DNI	Discussão e reforço do alinhamento dos planos e dos orçamentos com as linhas gerais de orientação para o orçamento consolidado.
Até início de dezembro	DCCIF	Consolidação dos orçamentos dos vários agregados.
Até início de dezembro	DCPG, DCCIF, GGC	Apresentação do orçamento consolidado para n+1 à CE.
Até meio de dezembro	Administração	Aprovação do orçamento consolidado final.

Apêndice V – Calendário do planeamento e do orçamento da Zeta Portugal

<i>Timing</i>	<i>Área</i>	<i>Descrição</i>
Até fim de outubro	DPCG	Proposta à CE das linhas de orientação para o orçamento da Zeta Portugal par n+1, com a definição dos objetivos de curto prazo e com a quantificação dos diversos modelos de planeamento nomeadamente uma primeira proposta de macro objetivos comerciais e um primeiro orçamento de custos e investimento.
Até início de novembro	CE	Aprovação da proposta das linhas de orientação para o orçamento da Zeta Portugal.
Até fim de novembro	DPCG	Apresentação à CE do plano de atividades e orçamento de exploração e de investimento da Zeta Portugal para n+1.
Até fim de novembro	CE	Aprovação da proposta de orçamento de exploração e de investimento da Zeta Portugal para n+1.

Apêndice VI – Calendário do planeamento comercial

Timing	Área	Descrição
Até meio de outubro	DPCG e DM	Realização de reuniões com direções e agregados, com intuito de definir objetivos comerciais globais para n+1.
Até fim de outubro	DPCG	Preparação de proposta das linhas de orientação para orçamento da Zeta Portugal inserido no modelo de planeamento global. Repartição de objetivos por segmento de negócio e direções comerciais.
Até início de novembro	CE	Aprovação das linhas de orientação para orçamento da Zeta Portugal e objetivos comerciais.
Até início de novembro	DPCG, DM, DC	Discussão da proposta de distribuição de objetivos.
Até meio de novembro	CE	Aprovação das regras do modelo de objetivos comerciais e sistemas de incentivos de n+1.
Até meio de novembro	DPCG e DM	Preparação do processo <i>bottom-up</i> .
De fim de novembro a início de dezembro	DC	Realização do processo <i>bottom-up</i> nas unidades de negócio e gestores de clientes.
Até início de dezembro	DPCG e DRH	Preparação de proposta do normativo do sistema de incentivos para n+1.
Até meio de dezembro	CE	Aprovação da proposta do normativo do sistema de incentivos para n+1.
Até fim de dezembro	DPCG	Comunicação à DC dos objetivos aprovados resultantes do processo <i>bottom-up</i> .
De início de fevereiro a meio de fevereiro de n+1	DPCG	Disponibilização à rede comercial dos relatórios de janeiro de n+1.