**Índice**

Introdução páginas 2 e 3

Orçamento Tradicional página 3

Características página 4

Críticas página 5

Sugestões página 5

Orçamento Moderno página 6

Características página 6

Críticas página 7

Sugestões página 8

Comparações entre os modelos orçamentais páginas 8 a 11

Caso prático – Toyota páginas 11 e 12

Conclusão página 13

Bibliografia e Sitografia página 14

**Introdução**

Pretende-se com este relatório analisar as “dificuldades associadas ao processo tradicional de orçamentação no âmbito da função planeamento, bem como críticas que lhe têm vindo a ser colocadas e alternativas propostas para ultrapassar as deficiências do processo de orçamentação tradicional.”.

Dividimos assim este relatório em várias partes para tornar mais perceptíveis todas as nossas análises, observações e conclusões. Assim sendo, numa primeira parte, procedemos à apresentação do conceito base – o orçamento – comentando brevemente sobre o orçamento tradicional e o orçamento flexível/moderno.

Seguidamente será feita a análise separada dos orçamentos tradicional e flexível/moderno - as suas características (onde englobaremos o comportamento organizacional e a performance das empresas), as suas críticas e sugestões apresentadas.

Procederemos a uma comparação em termos gerais entre as empresas consideradas conservadoras e as radicais, tendo por base um estudo, ainda a uma referência a casos reais de empresas que adoptaram os diferentes tipos de orçamentos.

Por fim, iremos apresentar todas as conclusões a que chegámos ao longo do trabalho.

Segundo Gowthorpe, "Um orçamento é um plano, expresso em termos financeiros e/ou em termos quantitativos gerais, que se estende para a frente por um período no futuro.”, Partindo desta citação é possível definir orçamento como um plano financeiro estratégico para um certo exercício, aplicando-se tanto ao sector governamental como ao sector privado.

O estudo do orçamento, começou a ser feito por volta do ano de 1920, sendo que ao longo dos anos, a gestão organizacional tem vindo a sofrer várias transformações desde a Revolução Industrial, no século XIX. Transformações essas que permitiram uma evolução na gestão, proporcionando variadas técnicas relativamente à elaboração dos orçamentos, começando pelo do orçamento tradicional. Seguidamente, surgiram outros, como o Orçamento de Desempenho, o *Beyond Budgeting* (flexível/moderno*),* entre vários.

O orçamento, que deriva da função de planeamento da gestão, é um processo colectivo em que as unidades operacionais de uma empresa, preparam os seus planos em conformidade com as metas a cumprir, previamente estabelecidas que serão materializados num plano financeiro, ou seja, contendo valores em moeda para que haja o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

Nele vigoram as projecções acerca dos custos operacionais, necessidades de capital, despesas/gastos gerais, etc., de forma a conseguir gerir uma empresa de forma eficiente e eficaz.

No fim do ano, pode-se avaliar a performance da empresa (se esta atingiu os objectivos estipulados ou não) através da análise do orçamento, pela forma em como ele foi ou não cumprido.

É de salientar que, uma vez que a performance é medida com base no facto de se ir “ao encontro” ou exceder as projecções positivas (de vendas, devoluções e lucros) e no facto de se minimizar as projecções negativas (custos fixos e variáveis), os gestores têm fortes incentivos para projectarem o mínimo possível positivo e o máximo possível negativo em resultados.

Por conseguinte, quanto mais acertadas forem as previsões quer relacionadas com as vendas e lucros quer relacionadas com a minimização dos custos, maior a probabilidade de “cumprir” o orçamento.

Contrariamente, os incentivos à gestão de topo, prendem-se precisamente em fazer o oposto, concluindo-se que o processo orçamental é inevitavelmente marcado por “conflito”.

Podemos ainda também definir o propósito do orçamento:

* Informar se as receitas arrecadas pela empresa num ano, são suficiente para pagar todas as despesas realizadas;
* Determinar se todos os recursos estão a ser utilizados de acordo com o orçamento estipulado;
* Fornecer informações aos gestores para que estes possam avaliar se os objectivos propostos foram ou não atingidos.

Podemos distinguir dois importantes tipos de orçamentos. São eles: o tradicional e o *“zero-based” ou “beyond budgeting”* (flexível/moderno).

O orçamento tradicional contém apenas projecções ao nível das receitas e das despesas a serem realizadas no exercício, com a aquisição de bens e serviços públicos. Não existe qualquer tipo de ligação ao planeamento de acções que visavam minimizar os custos e maximizar os recursos.

Contrariamente, surge o orçamento “zero-based” que, como o conceito indica, é a criação de um orçamento a partir do zero, a qualquer altura, devendo justificar e documentar todas as despesas e receitas, novamente.

Estes dois tipos de orçamentos serão explicados mais detalhadamente ao longo do trabalho, referindo todas os aspectos supra mencionados (características, críticas, sugestões e comparações).

**Orçamento Tradicional** (Por Joana Abreu)

*“The annual budget is still the most widely used performance management process and the primary tool for controlling expenditure and setting performance targets." (Richard Barrett, VP of International Marketing at ALG Software).*

O orçamento tradicional constituiu, por diversos anos, um dos mais influentes instrumentos de planeamento financeiro. Não obstante, a diversificação dos sectores e mercados impulsionada, maioritariamente, pela inovação tecnológica e, consequentemente a modernização das organizações provocaram, deste modo, uma redução da eficiência deste tipo de orçamento, possibilitando o desenvolvimento de orçamentos mais flexíveis e dinâmicos.

Assim sendo, ao longo desta discussão serão mencionadas características, críticas e sugestões de aperfeiçoamento relativamente a uma adaptação à nova envolvente.

**Características** (Por Joana Abreu)

* Orçamento rígido, visto que não admite uma adaptação contínua às eventuais alterações da envolvente situacional (interna e externa) da organização, ou seja, não permite a realização de revisões e consequentes rectificações (caso a envolvente careça de tais mudanças);
* Compõem-se através de um processo que se baseia, em grande parte, no histórico da performance da empresa;
* Não considera as variações dos custos pelo volume da actividade;
* Constitui-se como um guia formal e complexo, que orienta as actividades diárias de uma organização, comprometendo os gerentes para que, pelo menos, uma vez por ano efectuem uma análise sobre toda a dinâmica da organização, possibilitando a obtenção de uma possível interpretação das oportunidades e das ameaças que poderão influenciar a empresa;
* Sustentam custos que correspondem, fundamentalmente, ao tempo, sendo que um estudo realizado pela empresa de consultoria de gestão KMG demonstrou que o processo de orçamentação inferia 20 a 30% do tempo de executivos seniores e de consultores financeiros. Verifica-se, também, que estes custos apresentam uma variação directa entre a dimensão da organização e os custos requeridos pelo desenvolvimento dos processos orçamentais (quanto maior a dimensão da empresa, mais elevados serão os seus custos orçamentais). Considerando-se, frequentemente, que para as empresas de menor dimensão os benefícios dos orçamentos não compensam os custos ;
  + - Um estudo realizado pelo Journal of Accountancy, em dez grandes empresas americanas de energia, transporte e em bancos, demonstrou, que em média 5% dos funcionários dessas organizações exerciam, somente, funções no processo de orçamentação. Sendo que, numa das dez empresas examinadas que possuía uma equipa de 3000 funcionários, 160 colaboradores intervinham na elaboração do orçamento, correspondendo a um custo anual de 17 milhões de dólares, ascendendo, então, a 20 milhões de dólares quando contabilizados os custos dos seviços que suportaram tal processo. (Jeffrey A. Schmidt; Journal of Accountancy, Vol. 174, 1992)
* A aplicação do orçamento tradicional está, usualmente, relacionada com a centralização dos modelos organizacionais adoptados pelas empresas, uma vez que as decisões estão concentradas no topo da hierarquia da organização com o intuito de alcançar um maior controlo;
* É recorrente a utilização deste orçamento por:
  + Pequenas e Médias Empresas (PME), pois limitam-se à realização de um planeamento financeiro anual com o intuito de satisfazer as necessidades de coordenação internas (atestando que, na maioria das vezes, os benefícios de alterar os processos orçamentais não equiponderam os custos);
  + Empresas industriais, que detendo um carácter sistemático, complexo, reflectem, maioritariamente, uma estrutura mecanicista, cuja envolvente não sofre grandes oscilações, permitindo, assim, a utilização de um modelo rígido;
  + Administração pública, uma vez que, em geral, o consumo público e os elementos do sistema fiscal e redistributivo se mantêm constantes ao longo do período orçamental.
  + Empresas conservadoras, visto que, usualmente, não validam transformações organizacionais que impliquem grandes modificações comportamentais devido à possibilidade de alterarem a entidade da própria organização

**Críticas**

* Limitação no exercício das funções dos gerentes, visto que os mesmos não conseguem, frequentemente, desenvolver ideias, inovações, melhorias esporádicas na organização fundamentado pelas indisponibilidades orçamentais, que não conseguem ser suprimidas devido à inexistência de uma monitorização contínua orçamental;
* Orçamento, predominantemente, executado de forma isolada, ou seja, desconectado da estratégia e, consequentemente dos objectivos da organização;
* Inabilitado relativamente a ajustamentos orçamentais resultantes de modificações da envolvente, quer interna, quer externa, da organização. Verificando-se, nos dias correntes, a volatilidade do ciclo de vida dos produtos de determinados mercados, nomeadamente das tecnologias, que ao dependerem da inovação tecnológica encontram-se em constante mutação, requerendo, assim, instrumentos de planeamento financeiro flexíveis e dinâmicos;
* Orçamentos burocráticos que por se caracterizarem como rígidos e limitativos, constituem impedimentos à inovação/criatividade, que implica um ambiente encorajador, empreendedor e activo;
* Contém, frequentemente, princípios contraditórios entre os vários departamentos que representam a organização, incitando conflitos de interesses entre os mesmos.

**Sugestões:** (Por Carolina Pestana)

* Adequar o modelo tradicional, sendo este extremamente burocrático, à era da informação. Utilizar a burocracia e a formalidade de forma que todos os colaboradores da empresa estejam conscientes daquilo que se irá realizar na empresa a curto e longo prazo;
* Englobar a alienação de fundos, prevendo alterações no capital fixo disponível;
* Promover a comunicação interna, não só de forma vertical, mas também horizontalmente, para que haja uma maior difusão de ideias e aconselhamento entre departamentos;
* Descrever a implementação de estratégias, permitindo a formação antecipada e realização de acções por parte dos futuros envolvidos, possibilitando uma maior eficiência na implementação das novas estratégias;
* Considerar a motivação dos empregados, sendo que cada vez mais é um factor fundamental para que a empresa alcance os objectivos pretendidos;
* Manter a formalidade do orçamento, no que diz respeito ao seu cumprimento, reduzindo o carácter burocrático do mesmo, com o intuito de atrair/manter os profissionais mais criativos do mercado.

**Orçamento Flexível** (Por Jennifer Henriques)

Existem diversas alternativas ao orçamento tradicional, como o Zero-Based Budgeting, o Rolling Forecast e o Beyond Budgeting.

**Zero-Based Budgeting**

Relativamente ao *Zero-Based Budgeting*, este consiste na criação de um orçamento a partir do Zero, em qualquer altura, devendo para isso se justificar e documentar respectivamente todas as despesas e receitas. A diferença que tem em relação aos outros tipos de orçamentos, é que não tem em consideração o ano anterior, por isso é que se diz que começa sempre do Zero.

Este tipo de orçamento apresenta as suas vantagens e desvantagens. O *Zero-Based Budgeting* é vantajoso, na medida em que centra-se no valor acrescentado para a empresa; faz a correspondência clara e sucinta entre orçamento e os respectivos objectivos; envolvência activa dos gestores operacionais; trata-se de uma abordagem que está apta às mudanças da envolvente e promove uma boa alocação dos recursos. Tendo em consideração os seus inconvenientes, este é desvantajoso uma vez que é necessário despender muito tempo para a sua elaboração e são evidenciadas dificuldades a nível de verificar se as medidas de desempenho são as adequadas.

**Rolling Forecast**

O *Rolling Forecast* é outra alternativa ao orçamento tradicional, na medida em que este é realizado tendo em consideração prazos mais curtos de orçamentação, isto é, em análise; é um instrumento de fácil mudança devido à sua flexibilidade e o seu benefício essencial é o facto de lidar com a relativa precisão, os futuros cash-flows do negócio respeitante à empresa/organização.

**Beyond Budgeting**

            O Beyond Budgeting surgiu na tentativa de solucionar o problema do orçamento tradicional. O que acontece no orçamento tradicional é o facto deste tipo de orçamento ser efectuado tendo por base um determinado nível de actividade. O *Beyond Budgeting* surgiu para dar resposta às nuances reflectidas nas organizações, podendo assim se realizar orçamentos para qualquer nível de actividade devido à sua flexibilidade.

          Deste modo, o Beyond Budgeting apresenta as seguintes **características** de execução:

* Permite analisar desvios, nomeadamente os de preço e de actividade;
* Serve para averiguar quais os custos que deverão ocorrer para um determinado nível de actividade actual;
* Trata-se de um instrumento que apoia os gerentes, quando surgem incertezas relativamente a um ajustamento do nível de actividade, permitindo uma comparação interligada e mais significativa;
* O seu princípio fundamental é a Flexibilidade na respectiva técnica de execução;
* Propõe a transformação das organizações com hierarquias centralizadas em possuírem uma gestão mais descentralizada.

**Críticas** (Por Jennifer Henriques)

Qualquer tipo de orçamento possui as suas vantagens, no entanto também possuem de inconvenientes. O orçamento flexível tem determinados inconvenientes, tais como:

* Relativamente ao papel do instrumento propriamente dito:
* O facto de haver a separação entre planear e executar, uma vez que o orçamento é definido por uma outra pessoa que não o gestor;
* Existe o defeito no tratamento das variáveis principais da competitividade, nomeadamente em relação à concorrência e ao mercado em si;
* A questão de ser ou não perda de tempo, o tempo despendido a elaborar o orçamento.
* Relativamente à utilização inadequada deste instrumento:
* A pessoa que elabora o orçamento, poderá sobrestimar ou subestimar o mesmo com a finalidade de possuir feedback ou a ilustração de uma boa performance de execução diferente da realidade em que a organização se encontra, o que conduz a uma conduta antiética por parte da pessoa;
* Existe uma grande preocupação relativamente à redução dos custos, esquecendo-se que o essencial é a criação de valor para a organização, ou seja, existe de certa forma, uma visão em túnel/fechada por parte dos gestores;
* Coordenação centralizada ao planear o orçamento;
* Verifica-se a ausência de confiança aquando são definidos objectivos a alcançar no longo prazo.
* Relativamente às limitações do instrumento:
* Apresenta elevados custos para a sua elaboração;
* Os custos são alocados;
* A gerência situada a meio da hierarquia insiste em focar-se no controlo e no comando;
* A revisão orçamental é morosa e os recursos necessários dependem da complexidade, do modelo cultural e do próprio tipo de mudanças.

**Sugestões** (Por Carolina Pestana)

* Aliar a maleabilidade do modelo à necessidade que a envolvente cria na empresa de estar em constante actualização, facilitando a implementação de estratégias de curto prazo;
* Ao possuir uma liderança descentralizada permite que, em simultâneo, a empresa possa estar em constante actualização, não havendo restrições a nível de incompatibilidade entre departamentos. Para tal é imprescindível que haja um órgão responsável por assegurar que existe coerência entre os departamentos, garantindo que os objectivos principais são alcançados;
* Investir na comunicação interna, mantendo a concordância nas previsões elaboradas regularmente;

**COMPARAÇÃO ENTRE ORÇAMENTOS – Na teoria** (Por Joana Encarnação)

**Orçamento tradicional vs orçamento flexível**

Entramos agora na etapa onde vamos proceder a uma comparação, em termos gerais, entre os dois tipos de orçamentos.

Teremos por base um estudo realizado em 1999 a empresas Finlandesas com um volume de negócios superior a dezasseis milhões de euros (aproximadamente).

Este estudo consistiu na elaboração e, consequentemente, na resposta a um questionário que continha trinta e três questões, destinadas a serem respondidas pelos directores financeiros de cada uma das empresas, sendo que foram devolvidos cento e sessenta e oito questionários.

Para proceder à comparação destes dois tipos de orçamento, é necessário fazer uma distinção entre dois grandes grupos em que foi possível agrupar cada uma das empresas afectas ao questionário. São eles o grupo das empresas conservadoras e o grupo das empresas radicais. Desta forma podemos compreender melhor a realidade empresarial e organizacional em que estes grupos se inserem.

Uma vez que nestes dois grupos empresariais, o orçamento é visto de perspectivas diferentes, torna-se importante entender quais as razões e os motivos que levam as empresas a optar entre o orçamento tradicional e o *beyond budgeting* ou orçamento flexível.

Através do quadro apresentado em baixo, podemos verificar que as empresas consideradas conservadoras (representadas nos pontos 1 e 2) não demonstram quaisquer intenções de abandonar o orçamento anual, procedendo sempre que necessário a modificações para que se possam ajustar e fazer face a diferentes realidades. Contrariamente, as empresas radicais (representadas nos pontos 3, 4 e 5) já abandonaram por completo o orçamento ou estão em vias de o fazer.



Fonte: *Is the annual budget really dead?*

De salientar o facto de existir ainda uma resistência às mudanças radicais ou de não existir qualquer intenção de mudar, pois o orçamento é percebido como sendo uma parte essencial da empresa e não se deve abdicar dele na sua totalidade.

“Sem o orçamento anual, as metas não podem ser definidas para as pessoas e não existirá nem controlo nem avaliação do desempenho da empresa.”, é uma realidade com que muitas empresas se identificam, dando mais uma vez ênfase à não aceitação das mudanças radicais.

Foram também apresentadas razões pelas quais as empresas não sentem necessidade de abandonar o orçamento. São elas o facto de o orçamento preencher uma necessidade real e ter em conta as necessidades futuras e ainda o facto de o orçamento fornecer um bom enquadramento das operações de uma empresa que tenha por base uma indústria de manufacturas tradicionais. O mesmo não se aplica a empresas que tenham por base a indústria tecnológica/electrónica pois a maior parte dos produtos está em constante mutação/transformação e o mercado é caracterizado por um crescimento de segundo a segundo – como por exemplo o *IPod,* que num curto espaço de tempo podem ser apresentadas várias versões do mesmo produto, mais avançadas *–* e torna-se bastante difícil elaborar orçamentos para curtos períodos de tempo, por não se conseguir prever quer a *performance* da empresa quer as suas necessidades futuras.

Não obstante, a necessidade de melhoria gradual do orçamento anual é reconhecida, pois 60,7% das empresas entrevistadas afirmam que, embora não tenham a intenção de abandonar completamente o orçamento anual, estão em constante processo de melhoria deste para que seja possível responder a novas necessidades.

É também possível apurar as razões pelas quais as empresas radicais, que apresentam uma maior propensão em abandonar total ou parcialmente o orçamento, o decidiram fazer e quais as alternativas propostas para o substituírem. Entre as quais destacamos o facto de o orçamento ser extremamente exigente na sua elaboração e concluiu-se que os benefícios não excediam os seus custos, sendo estes últimos por vezes mais elevados. Ao invés, utilizam as *“rolling forecast”,* que mesmo apresentando como principais características o risco e a incerteza, são consideradas actuais pois podem ser alteradas quando a realidade e necessidades se alteram e comportam períodos de menor duração, normalmente de três meses, dependendo da empresa em questão.

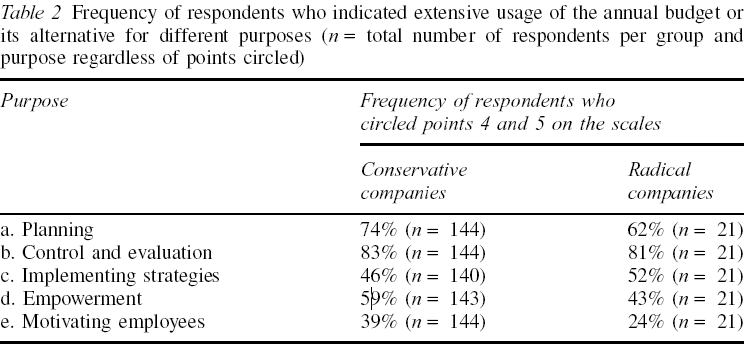
Após termos a percepção de que existem dois grupos distintos com ideias diferentes relativamente aos orçamentos e ao papel que estes desempenham na *performance* e comportamento organizacional, é de notar que, em termos financeiros, ambas as empresas não são diferentes, são até similares, como demonstra o teste de *Mann-Whitney*, um teste estatístico que veremos mais à frente no relatório.

Há que referir no entanto que a grande diferença se prende com o crescimento das vendas, onde a percentagem média é negativa nas empresas radicais. Por conseguinte, o orçamento é considerado como sendo um fardo a ser removido antes de o desempenho financeiro da empresa registar melhorias.

Outro facto que se pode referir é que seis em dez empresas questionadas, que afirmaram terem abandonado o orçamento anual, eram empresas com uma indústria não manufactureira, pertencentes a entidades públicas.

No entanto, foram observadas diversas críticas ao orçamento anual: demasiado *“focus”* no controlo, pouco ênfase na implementação e adopção de estratégias e pouca importância dada ao *empowerment*.

Na figura abaixo apresentada, tendo por base o teste *Mann-Whitney* acima referido, podemos concluir que não existem diferenças significativas dentro dos dois grupos da empresa, revelando que não existe uma relação concreta aquando da medição do nível de conservadorismo e a opção de se utilizar, ou não, o orçamento anual ou outra alternativa e quais os objectivos finais destinados ao orçamento.



Fonte: *Is the annual budget really dead?*

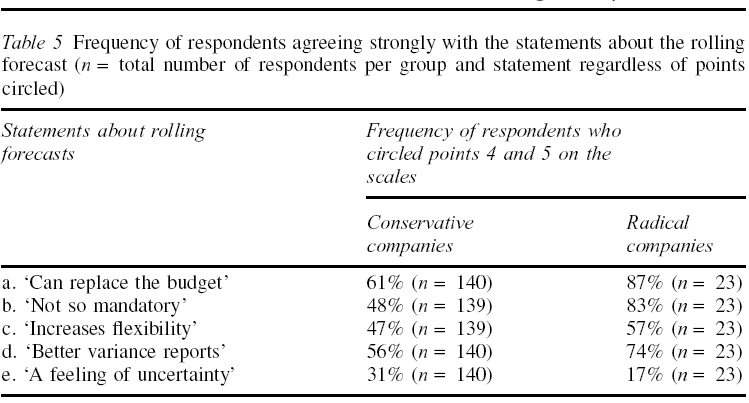
Fonte: *Is the annual budget really dead?*

Analisando os dados, é possível afirmar que para ambas as empresas, o aspecto mais importante é sem dúvida o controlo e a avaliação, seguida do planeamento e o aspecto que menos valorizam é a motivação dos empregados – a diferença entre os grupos não é estatisticamente significativa.

Seguindo para as críticas, podemos identificar três onde há um consenso mútuo, sendo elas a incapacidade de sinalizar as alterações no ambiente competitivo que rodeia a empresa como já foi referido anteriormente, conduz a um pensamento demasiado (es)forçado e é bastante rígido.

De referir que a envolvente da empresa pode ser considerado um factor chave na escolha de abandono, ou não, do orçamento tradicional: empresas que operam em mercados essencialmente turbulentos, tendem a desmantelá-lo mais rapidamente, pois são mercados com crescimentos abruptos, a grande velocidade e os orçamentos tradicionais não se conseguem adaptar a estas transformações.

Como alternativa ao orçamento anual, tendo em conta as críticas, surgem as *“rolling forecast”*, que, numa primeira instância, são vistas com bastante optimismo pelas empresas radicais como substitutas do orçamento tradicional (87%), tendo cada vez mais adeptos na parte conservadora (61%), como se observa no quadro.



Fonte: *Is the annual budget really dead?*

Torna-se também imperativo saber até que ponto as empresas (conservadoras) que reconhecem as *“rolling forecast”* como substitutas viáveis do orçamento anual, o realmente substituirão. Com base no estudo realizado, apurou-se que 25% das empresas não tencionam mudar mas 60,7% têm a necessidade de ajustar o orçamento juntamente com instrumentos que o tornem mais completo. Apurou-se também que 14,3% das empresas tencionam abandonar o orçamento e optar pelas alternativas – *“rolling forecast”.*

Colocamos então a pergunta: *Is the annual budget really dead?* (Estará o orçamento anual “morto”?). A resposta é simples: não. Aliás, apoiando-nos nas análises feitas anteriormente, ainda há uma grande parte significativa de gestores que afirma que ainda não é tempo de o abandonar por completo, mesmo tendo sido apresentadas inúmeras críticas pelos defensores máximos do uso do orçamento - as empresas conservadoras.

O orçamento é ainda necessário para manter a eficácia interna de uma organização mas não deve ser usado para atingir a eficácia externa, uma vez que é incapaz de identificar as alterações na envolvente da empresa. Consequentemente, o orçamento, juntamente com outros instrumentos (“*rolling forecast*” e “*balanced scorecards*”), ocupa ainda uma posição importante na empresa.

**Exemplo de orçamento *Beyond Budgeting*** (Por Carolina Pestana)

**Modelo Moderno/Flexível - Toyota**

A Toyota, sendo uma empresa internacional, tem vindo a apresentar um contínuo crescimento na sua rendibilidade, mantendo-se no Top de satisfação dos clientes. O fabrico desta empresa é feito de forma impassível, fazendo com que seja actualmente a fabricante de carros número 2 do mundo.

O modelo de orçamentação que adoptou, transmite claramente os seus principais objectivos, nomeadamente o crescimento sem limites da empresa.

Com o intuito de promover esse crescimento adoptou medidas a nível de:

- **Estabelecimento de Objectivos**

Objectivos definidos para um período superior a 3 anos são estabelecidos para cada nível da organização e todos eles são operacionais (tempo, qualidade, inovação, custo).

- **Planeamento e Previsões**

É feito um planeamento mensal, ocorrendo ao nível da planta e da equipa. Verifica-se uma estrutura estratégica clara: 12 meses de “*Rolling Forecast”* (previsões constantes que dão suporte ao planeamento da capacidade).

- **Medidas e relatórios**

O conhecimento sobre o desempenho actual é visual e imediato; a qualquer altura é possível obter qualquer informação sobre o desempenho da empresa (por exemplo, rendimento, níveis de inventário). O sistema de relatórios é unificado, não existe diferenciação de elaboração ou visualização.

**- Gestão de Recursos**

Os recursos são distribuídos de acordo com o estabelecido nas previsões mensais. As aplicações de capital são planeadas durante 10 meses, tendo uma implementação de 2 meses.

**- Comportamento**

A principal preocupação é a relação com os clientes (internos e externos), procurando proporcionar a melhor relação com os mesmos, garantindo a sua satisfação. É previsto que todos os envolventes contribuam, dando opinião e melhorando o seu desempenho continuadamente.

**Conclusão** (Em grupo)

* O orçamento tradicional surgido na década de 1920, caracteriza-se pela sua compleição formal, complexa e burocrática, presente em grande parte das organizações. Todavia, com o decorrer do tempo e por se ter mantido inalterado, deixou de ser capaz de responder perante as actuais necessidades das empresas, que ao se depararem com uma intensificação da concorrência necessitaram de se recolocarem no mercado como empresas inovadoras e criativas, exigindo, assim, métodos de planeamento financeiro mais flexíveis e activos.
* O orçamento flexível surgiu na tentativa de solucionar o problema do orçamento tradicional. E, devido à sua flexibilidade, é possível realizar orçamentos deste tipo para qualquer nível de actividade.
* "O segredo do sucesso não é prever o futuro, é criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto." *(Hammer, 2006)*
* O orçamento continua a ter um papel preponderante numa organização, pois através deste, é possível prever o bom desempenho (ou fracasso) de uma empresa.

**Bibliografia e Sitografia**

Dugdale, D. e Lyne, S. (2006) “Are budgets still needed?”, *Financial Management*, November, pp. 32-35;

Ekholm, B-G e Wallin, J. (2000) “Is the annual budget really dead?”, *The European Accounting Review*, 9(4), pp. 519-539;

Hope, J. e Fraser, R. (2001) “Figures of hate”, *Financial Management*, February, 22-25;

Hope, J. e Fraser, R. (2003) “Who needs budgets?”, *Harvard Business Review*, February, pp. 42-48.

http://www.metamanagementgroup.com/pdf/BBRT-Os12PrincipiosDoBeyondBudgeting.pdf

*In* BBRT White Paper, por Robin Fraser e Niels Pflaeging, Março 2007, Pag. 12